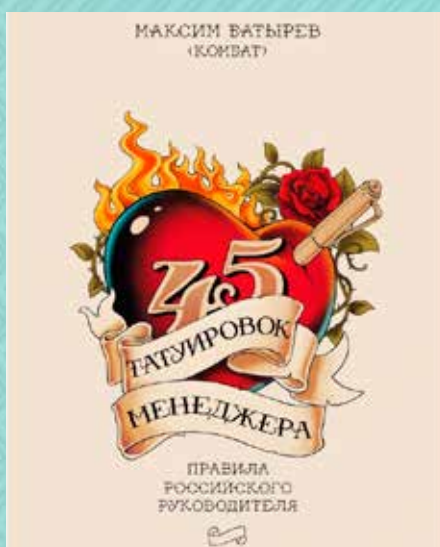


УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Издательский отдел газеты "Эксперт" - 71002, 20052, 70045

Главная тема: ЛУЧШИЕ БИЗНЕС КНИГИ 2018



И ботаники делают бизнес 1+2 удивительная история основателя «Додо Пиццы» Федора Овчинникова: от провала до миллиона

А. А. Кыров
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

- практический комментарий
- регистрация, постановка на учет
- лицензирование, сертификация
- налогообложение и отчетность
- наем работников
- порядок денежных расчетов
- заключение договоров
- бизнес-планирование
- кредит и страхование
- защита прав
- ответственность
- банкротство

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
А. А. Кыров

М. А. Дорохова
КАК ЗАРАБОТАТЬ В ИНТЕРНЕТЕ
практическое пособие



Сергей Азимов
Как ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ
БЕЗ СТАРТОВОГО КАПИТАЛА



Михаил Рыбаков
Как навести порядок в своем бизнесе
Как построить надежную систему из ненадежных элементов
ПРАКТИКУМ



2.0
СЕРИЯ «ПОРЯДОК В БИЗНЕСЕ»

Как найти деньги для вашего бизнеса
Пошаговая инструкция по привлечению инвестиций
Олег Иванков



Управляй своими деньгами
Владимир Савенок
КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ЛИЧНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
Сколько денег нужно для счастья



Олег **ТИНЬКОВ**
КАК СТАТЬ БИЗНЕСМЕНОМ



ПЕРВЫЕ ШАГИ
АРТЕМ А. СЕНАТОРОВ
КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ
Стратегии продвижения в социальных сетях



Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Лучшие бизнес книги, которые эксперты 

выбрали для вас, это лишь верхушка

асберга...

Найдите среди них свою...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция —
 ИП «И. Пронина»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета
 Титова
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
 периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

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

стр. 46

Цифровая трансформация повышает эффективность и открытость бизнес-процессов компании...



Александр Морозов,
РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ
HR ГРУППЫ КОМПАНИЙ
«РАМАКС»

стр. 47

Собственники заключают соглашения о неприятии и непереманивании некоторых категорий топов...

То, что отлично работает в одной компании, совершенно не получается реализовать в другой...



Михаил Рубцов,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ООО «МЕТИНВЕСТ-
ПРОМСЕРВИС»

стр. 50

Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации...

Эффективный коллектив не состоит из одних «звёздных» сотрудников, он должен быть сбалансированным. ...

Создание сбалансированной команды с наличием всех ролей даст в результате эффективность...



Юлия Конецкая,
ПАРТНЁР КОМПАНИИ
BIZFORCE

стр. 57

Люддей меняют обстоятельства...

Проявлять лояльность к руководству в первом случае легко, во втором вмешиваются факторы, которые могут изменить ещё вчера хорошо знакомого человека...

Владельцы больших фирм обычно выбирают CEO долго и придирчиво...



Андрей Устюжанин,
КАДРОВЫЙ ЦЕНТР
«ЭКСПЕРТ»

стр. 60

Умный руководитель изъявит желание изменить команду (как полностью, так и частично) не в начале, а по ходу деятельности...



Андрей Соснило,
ФИНАНСОВЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПРИ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

стр. 61

Иногда вся команда может стать «заразной»...

Во всей красе они расцветают после испытательного срока, когда уже не надо сдерживаться и контролировать себя...



Элеонора Сандуленко,
EXECUTIVE COACH

Содержание

5

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС КНИГИ

Лучшие бизнес книги

41

ЛУЧШИЕ ВУЗЫ РОССИИ

Лучшие ВУЗы России

46

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Big Data уже помогает понять причины многих HR-процессов, но завтра ещё интереснее в практическом ключе

Александр Морозов, руководитель службы HR Группы компаний «РАМАКС»

47

ES

Крупные компании уделяют очень серьёзное внимание вопросам перехода к конкурентам ценных топов, прописывая всё детально в ТД

Михаил Рубцов, генеральный директор ООО «МЕТИНВЕСТ-ПРОМСЕРВИС»

50

РЕКРУТМЕНТ

Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации

Юлия Конечкая, партнёр компании BizForce

57

МНЕНИЕ ПРАКТИКА

Людей меняют обстоятельства

Андрей Устюжанин, Кадровый центр «Эксперт»

60

УПРАВЛЕНИЕ

Умный руководитель изъявит желание изменить команду (как полностью, так и частично) не в начале, а по ходу деятельности

Андрей Соснило, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

61

ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

А Бабаяга против!!!

Элеонора Сандуленко, Executive Coach

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

www.top-personal.ru

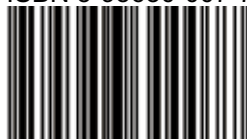
Подписано в печать 28.12.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№46
(506)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

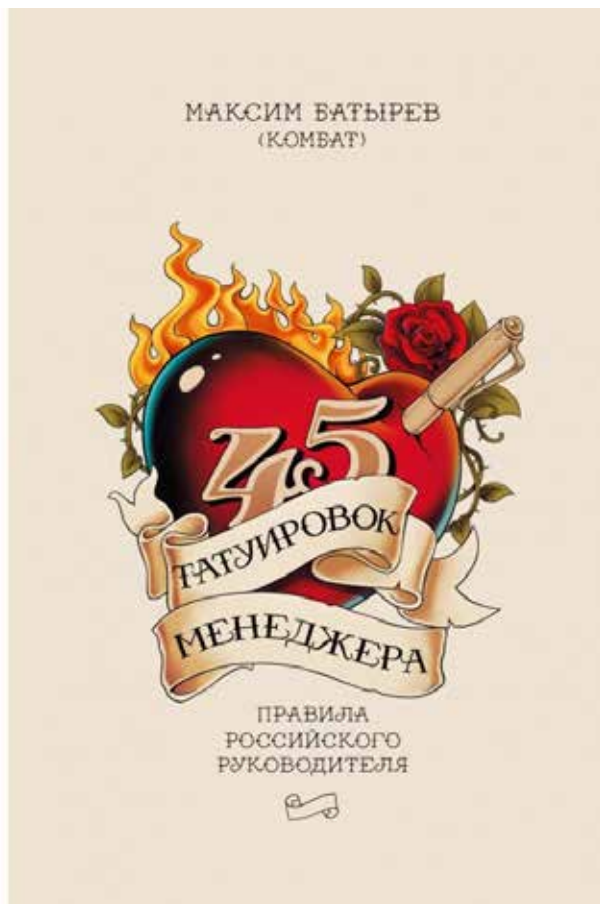


Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



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

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



45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя Максим Батырев

Книга Максима Батырева «45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя» научит грамотно управлять людьми. Многие книги по менеджменту написаны зарубежными авторами, а значит, рекомендации, которые они содержат, ориентированы прежде всего на образ жизни той страны, где живёт автор. Некоторые советы из таких книг совершенно не подходят под наш менталитет. Особенность данной книги в том, что она написана русским

автором и ориентирована на руководителей нашей страны.

Название книги выбрано очень символично, ведь татуировки – это то, что остаётся с нами всю жизнь. Так же и советы, которые даёт Максим Батырев, должны быть изучены и усвоены на всю жизнь. Каждая татуировка в книге – отдельная глава, которая научит чему-то новому, даст возможность достичь успеха. Конечно, данные рекомендации могут и не помочь, если человек просто прочитает книгу и ничего не сделает. Весь смысл в действиях.

В книге описано всё, что касается управления. Здесь не найдешь каких-то метафоричных убеждений о верности своей компании и следовании корпоративным правилам. Здесь только то, что действительно позволяет сплотить людей, мотивировать их работать слаженно. Автор пишет о том, какие стороны следует укреплять, как вести себя с подчинёнными и клиентами, как нужно относиться к продукту компании, кем быть даже за пределами офиса. Важно, что Максим Батырев акцентирует внимание на том, с кем стоит работать, а кого лучше сразу сбросить со счетов, как понять, кто принесёт пользу, а кто нет.

Книга подойдёт всем руководителям среднего и высшего звена, а также тем, кто только собирается стать менеджером. Она будет полезна начинающим бизнесменам, которые не имеют навыков управления людьми и регулирования рабочего процесса.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Бизнес в стиле
Ж***: личный опыт
предпринимателя в России
Дмитрий Агарунов**

Реальный бизнес далек от того, чтобы быть непрерывным путем от успеха к успеху. Неудачи и кризисы - это его естественные спутники. На практике добивается успеха тот, кто не ноет и не жалеет себя в сложной ситуации, а берет себя в руки и действует.

В 1998 году Дмитрий Агарунов потерял бизнес, задолжал миллион долларов и подорвал здоровье. Тем не менее в итоге ему

удалось создать крупную успешную медиаконпанию, которая пережила с тех пор не один кризис. Его книга, с одной стороны, реальная история жизни бизнесмена в России, которая не менее захватывающая, чем выдуманный триллер. С другой стороны, это практическое пособие для предпринимателя. Автор показывает, как руководителю реагировать на проблемы, изменяться и адаптироваться.

Сейчас книга особенно актуальна, так как автор описывает свои шаги прохождения кризисов начиная с 1998 г. Автор честно излагает ошибки, которые часто ставили его на грань банкротства, и делает отличный анализ, что позволяет осмыслить и свой собственный бизнес. Книга удобно структурирована: в конце каждой главы есть резюмирующий раздел «Мои уроки».

Автор наглядно доказывает, что кризис - это ваша возможность прорваться и выйти на новый уровень, а не катастрофа.

Дмитрий Агарунов известен как издатель и основатель компании Gameland, которая запустила ряд культовых проектов на журнальном рынке, в свое время оседлав тренд любви к компьютерным играм. Достаточно сказать, что перед кризисом 1998 года в розницу продавалось 80 000 копий журнала «Страна игр»! Сейчас рынок бумажных изданий в глубоком кризисе, и Дмитрий развивает цифровой бизнес, что в условиях всеобщей бесплатности в Интернете очень непросто.



Бизнес как игра. Грабли российского бизнеса и неожиданные решения Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало, Дмитрий Борисов

Не так просто открыть свое дело, как это кажется на первый взгляд. В этой сфере множество подводных камней, о которых начинающие бизнесмены не знают. Основатели известной компании «Мосигра» создали книгу, которая поможет всем начинающим бизнесменам сориентироваться в действиях. Важным является то, что

их советы касаются бизнеса в России, где есть свои нюансы и особенности. Эта книга полностью практическая, здесь нет лишней теории, только рекомендации для конкретных действий и решений.

На примере своей компании авторы рассказывают обо всех этапах построения бизнеса, от первоначального замысла до работы компании, когда она станет достаточно известна. Книга дает ответы на самые популярные вопросы, затрагивает самые сложные и неоднозначные темы. Рекомендации опытных бизнесменов помогут новичкам избежать многих ошибок, ведь иногда приходится рисковать, и этот риск все же должен быть продуманным.

Всего в книге более ста принципов построения успешного бизнеса, каждая страница – отдельный принцип, имеющий важное практическое значение. Все написано четко и емко, сразу становится понятно, что делать. Авторы говорят даже о том, как подбирать помещения и располагать товар. Книга не только содержит массу полезной информации, но и вдохновляет и дает веру в себя, а это очень важно для тех, кто решил открыть свое дело.

Здоровые жизненные бизнес-советы от руководства компании «Мосигра». В этой книге руководители компании «Мосигра» делятся своим богатым опытом, рассказывают о пройденном пути, набитых шишках и победах. Это книга для всех, кому интересен реальный и успешный опыт построения бизнеса в России.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Система убеждения: Как влиять на людей с помощью психологии
Ник Коленда



Читайте в
 УП №1(461)

Почему они не работают?
 Новый взгляд на мотивацию сотрудников
Сьюзен Фаулер



Читайте в
 УП №2(462)

**Лидерство третьего уровня:
 Взгляд в глубину**
Джеймс Клоусон



Читайте в
 УП №3(463),
 УП №4(464)

**Экономика впечатлений: Как превратить
 покупку в захватывающее действие**
Джеймс Гилмор, Джозеф Пайн II



Читайте в
 УП №5(465),
 УП №6(466)

Андрей Меркулов
Николай Мрочковский

БИЗНЕС НА АВТОПИЛОТЕ

Как
собственнику
отойти от дел
и не потерять
свой бизнес



“ Если вы предприниматель — то гораздо продуктивнее работать НАД бизнесом, а не В нем. Чем меньше вы участвуете в операционной работе, тем больше прибыли, свободы и удовольствия получите. ”



Бизнес на автопилоте. Как собственнику отойти от дел и не потерять бизнес Андрей Меркулов, Николай Мрочковский

Начиная свой бизнес, вы мечтали о свободе, о хорошем доходе, о том, как посвятите все свое время любимому делу, собрав вокруг себя дружную команду единомышленников. Но в реальности все оказалось не так. Вместо команды мечты вы получили безынициативных сотрудников с амбициями на пустом месте. А работы оказалось так много, что вы уже не понимаете,

зачем решили затеять свой бизнес, и подумываете свернуть его, пока не забыли, как выглядит любимый человек. Однако есть возможность поставить все на свои места, когда и прибыль будет расти, и у вас появится долгожданная свобода. Надо правильно выстроить управление бизнесом, делегировав рутину и непосредственное управление наемным менеджерам. О том, как это сделать и при этом не потерять бизнес, и рассказывает книга.

Кто авторы

Николай Мрочковский – владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Финанс Консалтинг». Автор нескольких десятков семинаров, тренингов и обучающих программ по темам «Развитие бизнеса», «Увеличение продаж», «Бизнес на автопилоте», «Личная эффективность бизнесмена» и многим другим. Странник исключительно практической модели обучения. Автор свыше сотни статей, публикаций и ряда книг на тему бизнеса и финансов.

Андрей Меркулов – основатель и управляющий партнер компаний «Фабрика Бизнеса», «Гуру Опта», WebTurbina, «Продавец Окон». Организатор региональных конференций «Прибыльный бизнес за МКАДом», ежегодной отраслевой конференции «Прибыльный оконный бизнес». Автор более 40 тренингов и семинаров.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**Бизнес-план на практике.
Опыт успеха в России.
28 реализованных бизнес-
планов**

**Дмитрий Рябых,
Алексей Гладкий**

Открытие собственного бизнеса все время откладывается из-за необходимости составить бизнес-план? Вы никак не поймете, как же это правильно сделать? Не беда! Прочитав предлагаемую вашему вниманию книгу, вы не только узнаете, что такое бизнес-план, но и освоите все этапы его составления, подготовитесь к успешной

презентации бизнес-плана перед потенциальными инвесторами, а также сможете избежать наиболее распространенных ошибок в бизнес-планировании. Руководитель бизнеса больше думает о действиях, чем о составлении предложений и планов, однако ошибки, сделанные на стадии идей, рано или поздно остановят каждого, кто излишне доверяет интуиции. При всей важности действия и каждодневной работы успех предприятия также зависит от детального анализа последствий решений, сделанного до их окончательного принятия. Планирование приобретает еще большее значение, если для нового проекта необходимо получить одобрение партнеров или финансовую помощь банка. Бизнес-план – необходимый элемент любого начинания в бизнесе, существенно повышающий шансы на успех. В этой книге рассмотрено, что такое бизнес-план, какие требования к нему предъявляются и какие возможности он дает предпринимателям. Издание ориентировано в первую очередь на читателей, мало или совсем не знакомых с бизнес-планированием. Оно содержит описание основных процессов бизнес-планирования, дает определение и раскрывает его экономическую сущность, подробно рассматривает структуру бизнес-плана, его содержание и основные показатели.

Книга написана простым и понятным языком, адаптирована к российской действительности и содержит наглядные примеры, что делает информацию легкой для восприятия.



**Больше чем бизнес.
Как построить компанию,
попасть в тюрьму, выбраться
из нее и открыть новое дело
Олег Бармин,
Лада Мазохина**

В книге вы узнаете, как найти выход из любой ситуации, как, даже если обанкротиться и попасть в тюрьму, выбраться из неё, списать все долги, вновь получить загранпаспорт (читай: свободу), построить два новых бизнеса, находясь под давлением прошлой жизни, стать блогером, колумнистом Forbes, директором по маркетингу

блог-платформы № 1, директором по региональному развитию Rambler&Co, советником генерального директора самого яркого телеком-бренда и руководителем Social Media Department.

Это книга для всех, кто любит реальные и честные бизнес-истории.

Ранее книга выходила в «Манн, Иванов и Фербер» под названием «Я помню всех, кто мне когда-то не перезвонил».

История о том, как построить крупную компанию, обанкротиться, попасть в тюрьму, выбраться из неё, построить два новых бизнеса и стать директором по маркетингу ЖЖ.

Олег Бармин начал заниматься бизнесом с 15 лет. Сначала это была работа на городской помойке летом, чтобы заработать на импортный мяч. Следующий бизнес – автомойка, где он сам мыл машины. Затем была рыбная коптильня. Потом он открыл шиномонтажку, потом ещё одну.

Сейчас у него два новых бизнеса, очень популярный блог и должность руководителя Social Media Department в Билайне. Из книги вы узнаете всю историю Олега: от взлета и падения его бизнеса в Архангельске, от попадания в тюрьму до возврата всех долгов и получения загранпаспорта спустя несколько лет, от старта собственного блога до поста директора по маркетингу в Livejournal.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Инвестиции в инфраструктуру: Деньги, проекты, интересы. ГЧП, концессии, проектное финансирование
Альберт Еганян



Читайте в
УП №7(467),
УП №8(468)

От золота до биткойна

Дмитрий Тарасов, Антон Попов



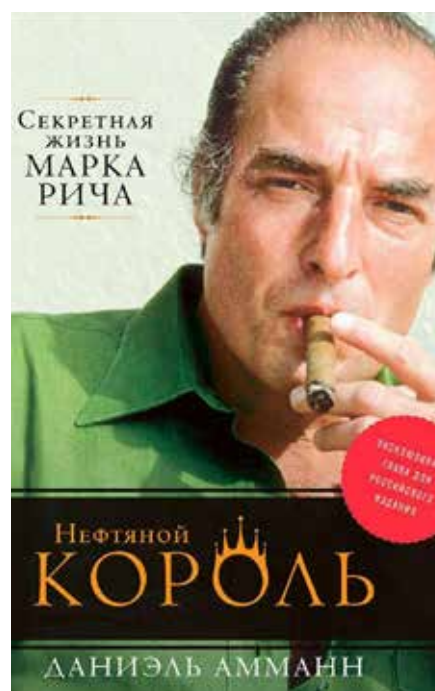
Читайте в
УП №9(469)

Пленники собственных мыслей: Смысл жизни и работы по Виктору Франклу
Алекс Паттакос



Читайте в
УП №10(470),
УП №11(471)

Нефтяной король: Секретная жизнь Марка Рича
Дэниел Амманн



Читайте в
УП №13(473),
УП №14(474),
УП №16(476)

Владимир Моженков

Ген директора



17 правил
позитивного
менеджмента
по-русски

Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски

Владимир Моженков

Я всю свою жизнь работал руководителем – в советское время, в лихие девяностые, на растущем рынке нулевых годов и в стагнирующей экономике десятых. Последние 25 лет я работал гендиректором компаний, будучи их владельцем и совладельцем. Я внимательно изучал менеджерскую культуру Германии, Америки, Скандинавии, Англии, Италии, Китая. Я сделал из маленького автосалона «Ауди Центр на Таганке» лидера отрасли. Я вывел на рос-

сийский рынок марку «Ауди» и намертво закрепил ее здесь в премиальном секторе. Я всю жизнь накапливал опыт, знания, достижения, переживания, седые волосы на голове и шрамы на сердце. И теперь окружающий мир говорит мне: «Ты должен всем этим делиться».

Сегодня на дворе век XXI – время уникальных людей и незаурядных решений. В конкурентной борьбе будет выигрывать не тот, кто овладел искусством контроля над другими людьми, а тот, кто научится на основе самоконтроля преобразовывать творческую энергию и потенциал свободных людей в эффективные решения и действия, востребованные продукты и услуги.

Вся окружающая нас реальность – результат управленческих усилий живущих на планете людей. Все мы в той или иной степени менеджеры – от домохозяйки до президента страны. Но если вы хотите прожить осмысленную жизнь, то нужно постоянно совершенствовать навыки управления – своим бизнесом, своей жизнью, своей семьей, самим собой. А значит, эта книга – для всех.

Нет, в ней вы не найдете готовый генетический код менеджмента, который можно вшить себе в голову и ни о чем больше не думать. Каждый руководитель неповторим, его метод управления опирается на личный характер, опыт, компетенции. Гены это всего лишь кирпичики, из которых выстраивается структура ДНК.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Н. Мрочковский М. Тришин



Генератор НОВЫХ клиентов



99 способов
массового
привлечения
покупателей

Генератор новых клиентов. 99 способов массового привлечения покупателя Николай Мрочковский, Михаил Тришин

Как найти новых клиентов? Этот вопрос, пожалуй, самый важный для любого бизнеса, потому что если у компании недостаточно потребителей, то все остальное уже не так существенно. И наоборот, постоянный поток клиентов способен быстро привести почти любой проект к успеху даже в условиях сильной конкуренции, кризиса и любой иной нестабильности. Проблем с

клиентами добавляет быстро меняющаяся рыночная ситуация во всех нишах и отраслях – изменяются вкусы и пристрастия потребителей, мотивы при выборе товаров и услуг и их поставщиков, меняются, в конце концов, технологии и привычные уровни цен. То, что еще вчера в маркетинге давало отличные результаты, сегодня перестает работать и требует перенастройки. Эффективный подход к проблеме – это не «лечение» нежелательных последствий, а устранение причин «заболевания». В случае с маркетингом и продажами таким кардинальным средством является системный подход, то есть выстраивание системы постоянного привлечения новых клиентов. С помощью такой системы можно управлять скоростью притока новых клиентов, пользоваться «тормозом», «газом» и другими элементами. Она позволит контролировать все процессы и в случае необходимости масштабироваться с ростом бизнеса. Есть проверенные инструменты, взяв и настроив которые можно запустить ваш «генератор новых клиентов». Рекомендуется топ-менеджерам, руководителям и владельцам предприятий малого и среднего бизнеса, руководителям служб сбыта.

От авторов:

В этой книге мы собрали наш опыт в виде конкретных проверенных рекомендаций и концентрированной информации – никакой воды. Рекомендуем не просто читать главу за главой, а выполнять все задания, которые даются в этой книге.

Игорь Ашманов **Жизнь
внутри пузыря**
Как менеджеру выжить
в инвестируемом проекте



**Жизнь внутри пузыря.
Как менеджеру выжить в
инвестируемом проекте**
Игорь Ашманов

Тем, кто вблизи наблюдал чудовищный рост популярности Интернета в 1998 – 1999 годах, может показаться, что начиная с 2005 года история того интернет-пузыря повторяется еще раз. Так ли это – рассказывается увлекательной бизнес-повести «Жизнь внутри пузыря».

Что происходило тогда, можно было увидеть только изнутри самих компаний. Именно этим и замечательна эта книга.

Игорь Ашманов приоткрывает завесу над тем, что творилось во время его работы в одном из крупнейших интернет-порталов российского Интернета в 1999 -2001 годах.

Книга будет интересна не только тем, кто работает в сфере IT, но и всем менеджерам, вынужденным выживать в инвестируемых проектах любого рода.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Как работать в рабочее время:
Правила победы над офисным хаосом**
Сергей Бехтерев



Читайте в
УП №17(477)

**Agile:
оценка и планирование проектов**
Майк Кон



Читайте в
УП №18(478)

К выставке готов! Экспотренинг

Артём Алексеев



Читайте в
УП №20(480)

**Управление бизнесом по методикам
спецназа: Советы снайпера, ставшего
генеральным директором**
Брэндон Уэбб



Читайте в
УП №22(482)

И ботаники делают бизнес 1+2

МАКСИМ КОТИН

удивительная история основателя «Додо Пиццы» Федора Овчинникова: от провала до миллиона

**И ботаники делают бизнес
1+2. Удивительная история
основателя "Додо Пиццы"
Федора Овчинникова. От
провала до миллиона**
Максим Котин

Две книги про историю «настырного идеалиста» Федора Овчинникова, основавшего «Додо пиццу» – под одной обложкой.

Однажды один вполне обыкновенный молодой человек, живший во вполне обыкновенном российском городе, решил круто изменить свою жизнь – и начать свое дело.

Хотя не было у него ни денег, ни опыта, ни связей, ни экономического образования. Теперь имя Федора Овчинникова знают все, кто всерьез интересуется бизнесом. Созданная им компания «Додо Пицца» работает не только в России, но и по всему миру – в таких разных странах, как США, Великобритания или Китай. Но эта книга не об удивительном успехе «Додо Пиццы». Эта книга о том, как Федор Овчинников упал, прежде чем смог высоко подняться.

Люди любят истории успеха. Это история борьбы.

Максим Котин – журналист, автор деловых бестселлеров, основатель «Мастерской историй Максима Котина». Сотрудничал с журналами Forbes, «Секрет фирмы», «Сноб», порталом Slon.ru. Удостоен премии в области деловой журналистики имени Никиты Кириченко.

С 17 лет Максим публикуется в известных изданиях Москвы и Санкт-Петербурга. Окончил факультет журналистики СПбГУ. В 2004 году начал работать в журнале «Секрет фирмы», для которого написал серию статей о самых неординарных бизнесменах России. В 2007 году выпустил свою первую большую работу – бестселлер о бизнесе по-русски «Чичваркин Е..гений». Благодаря этой книге, стал лауреатом премии «Бизнес-Книга 2008» в номинации «Бизнес-истории». В 2011 году вышла книга «И ботаники делают бизнес», а в 2014 – «И ботаники делают бизнес-2».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Индивидуальный предприниматель А. Кыров

В пособии подробно рассмотрены правовой статус индивидуального предпринимателя, порядок регистрации и прекращения его деятельности, общие вопросы бухгалтерской отчетности и налогообложения, порядок найма работников, заключения и исполнения гражданско-правовых сделок, особенности участия в гражданском и арбитражном процессе. При подготовке пособия использованы основные положения федеральных законов и других нормативных правовых актов, регулирую-

щих предпринимательскую деятельность в Российской Федерации, приведены ссылки на актуальные судебные постановления и примеры правоприменительной практики.

Пособие будет полезно предпринимателям, юристам, работникам государственных органов, а также гражданам, желающим получить всю необходимую информацию о правовом статусе и особенностях деятельности индивидуальных предпринимателей.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



Как заработать в Интернете. Практическое пособие Марта Дорохова

«Кто владеет информацией, тот владеет миром». А где найти больше информации, чем во Всемирной информационной паутине под названием Интернет. И почему бы взять, да и не воспользоваться этой информацией нужным образом, чтобы не только приятно было, но и полезно. Конечно, иногда научный прогресс движется намного быстрее, чем меняется людское сознание, потому для многих заработок в Интернете является чем-то несерьезным, на что и времени тратить не нужно. Но это

для одних, другая же часть населения уже давно смекнула, что к чему, и пожинает плоды своей смекалки. И пусть часть населения, которая зачастую впустую просиживает свои штаны в офисе (как говорится, «солдат спит, служба идет»), и продолжает относиться скептически к «виртуальной» работе. Да разве это работа, твердят они. А между тем статистика говорит совсем о другом. А какая статистика нам больше всего интересна? Конечно же, заработная плата. Так вот, она у работников всемирной паутины не то чтобы приравнивается, все чаще она превышает заработную плату обыкновенных рабочих.

Нет, я, конечно же, не говорю о том, что всем надо бросать свои постоянные работы и сколачивать состояния в Интернете. Сколько людей, столько и мнений, столько характеров и привычек. Для одних идеальной работой считается работа по графику, например, с 8.00 до 17.00. А другие, наоборот, более плодотворно могут работать вечером или ночью. Кто-то же вовсе не приемлет всякие графики, зато, работая по-своему настроению, оказываются намного работоспособнее. Кто-то не может работать дома, не чувствуя трудовой обстановки, кого-то же родные стены, наоборот, настаивают на нужный рабочий лад, когда и к дивану своему привык, и к музыкальному центру с любимым диском, и никто тебя не контролирует и не отвлекает.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Matryoshka.****Как вести бизнес с иностранцами****Энди Фрека**

Читайте в
УП №23(483)

Лидерство без вранья:**Почему не стоит верить историям успеха****Джеффри Пфеффер**

Читайте в
УП №24(484)

Траблшутинг: Как решать нерешаемые задачи, посмотрев на проблему с другой стороны
Сергей Фаер



Читайте в
УП №25(485)

Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство
Лайкер Джеффри



Читайте в
УП №26(486)



Как заработать деньги без стартового капитала Сергей Азимов

Свежая книга по тематике зарабатывания денег. По стилю написания очень напоминает провокационный стиль академика Норбекова «Путь дурака, или Ключ к прозрению». Только все с русским юмором. Сергей Азимов, бизнес-тренер, психолог, бизнесмен, вице-президент центра Иррациональной Психологии Германии, автор Новой Программы Адаптации Бизнеса, очень увлекательный, яркий, непредсказуемо-удивительный и чертовски успешный человек.

Сергей Азимов - не просто бизнес-тренер. Это без пяти минут Брэнд. Брэнд с большой буквы. Он обладает ярко выраженной харизмой, а его тренинг - это нужный, качественный, эмоционально заряженный, а главное, уникальный продукт.

«- А расскажите поподробнее, чем он занимается?»

- А что он заканчивал?

- А какие у него титулы?

Не люблю отвечать на эти вопросы, потому что очень много раз убеждался в огромной разнице между формой и содержанием.

Потому что сам преподаю методы психологического влияния и знаю, как титулы, сертификаты, дипломы и всякая бизнес-бижутерия служат для того, чтобы подороже и побыстрее продать.

Перефразируя классика: «Нет достойных аргументов? - ставь на стол переговоров канделябр, пусть все офигеют».

Сергей Азимов

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

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Михаил Рыбаков
**Как навести порядок
 в своем бизнесе**

Как построить надежную систему
 из ненадежных элементов

ПРАКТИКУМ



Как навести порядок в своем бизнесе

Михаил Рыбаков

Книга «Как навести порядок в своем бизнесе» (издается с 2010 г.) – это система практических инструментов, которые позволят вам наладить бизнес. Так, чтобы он:

- приносил хорошую прибыль;
- стал более конкурентоспособным и устойчивым к кризисам;
- стабильно работал и развивался;
- практически не зависел от челове-

ского фактора сотрудников;

- требовал от владельца минимального контроля.

Конкретные техники и рекомендации:

- 130 практических заданий, выполнив которые, вы сможете усовершенствовать свой бизнес;
- 123 примера и комментария от владельцев и руководителей компаний;
- 418 примеров из практики автора.

Книга – для собственников и топ-менеджеров: от крупных холдингов до средних и малых компаний. С 2010 года она стала настольной во многих организациях.

Михаил Рыбаков (www.mrybakov.ru) – бизнес-консультант, модератор стратегических сессий. Основатель команды «Михаил Рыбаков и Партнеры». В бизнесе с 1997 года. Автор двух деловых бестселлеров, фильма «От карьеры к свободе», сотен публикаций, организатор ежегодных бизнес-мероприятий в России и за рубежом. Два образования – системный аналитик (экономика, ИТ) и психолог. Помогает владельцам и управленческим командам частных рыночных компаний русскоязычного пространства.

Как найти деньги

для вашего бизнеса

Пошаговая инструкция по привлечению инвестиций

Олег Иванов



Как найти деньги для вашего бизнеса

Олег Иванов

Пошаговая инструкция по привлечению частного капитала в ваш реальный бизнес от практика с огромным опытом. Цель этой книги — снабдить начинающего предпринимателя простыми и эффективными советами о том, как привлечь инвестиции в свой бизнес. Речь о прозаическом малом бизнесе, не связанном с инновациями и высокими технологиями.

Автор, практик с колоссальным опытом, рассказывает о мотивах инвесторов и раз-

бирает семь шагов, необходимых для привлечения инвестиций: от оценки проекта и поиска инвестора до юридического оформления и жизни после инвестиционной сделки. Авторская методология уже помогла сотням проектов привлечь инвесторов и развиваться. Эта книга — попытка пролить свет на задачу многих предпринимателей привлечь инвестиции в свой бизнес и представить четкий механизм пошаговых действий, как в своем городе найти инвестора и вовлечь его в свой обычный не инновационный, а традиционный бизнес-проект.

В первой части авторы рассказывают о том, на чем стоит делать акцент как предпринимателям, так и инвесторам. Так как инвестиции любят рост, вы узнаете об основных барьерах, сдерживающих рост практически каждого предпринимателя, с акцентом на те области, которые подвластны изменению самим предпринимателем. Затем вы узнаете о фундаменте любой инвестиционной сделки и о мотивах инвесторов, о том, почему инвесторы вкладывают деньги в бизнес-проекты. Во второй части разбирается каждый из семи шагов привлечения инвестиций, начиная от оценки проекта, поиска инвесторов и подготовки пакета документов для инвестиционных переговоров до этапов инвестиционных переговоров, нюансов юридического оформления и жизни после инвестиционной сделки.

Это книга для предпринимателей, которые хотят найти инвесторов для своего бизнеса из реального сектора.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее
Синг Онг Ю



Читайте в
УП №27(487)
УП №28(488)

Бизнес против правил: Как Андрей Трубников создал Natura Siberica и захватил рынок органической косметики в России
Андрей Беляков



Читайте в
УП №29(489)

Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства
Сэр Джон Уитмор

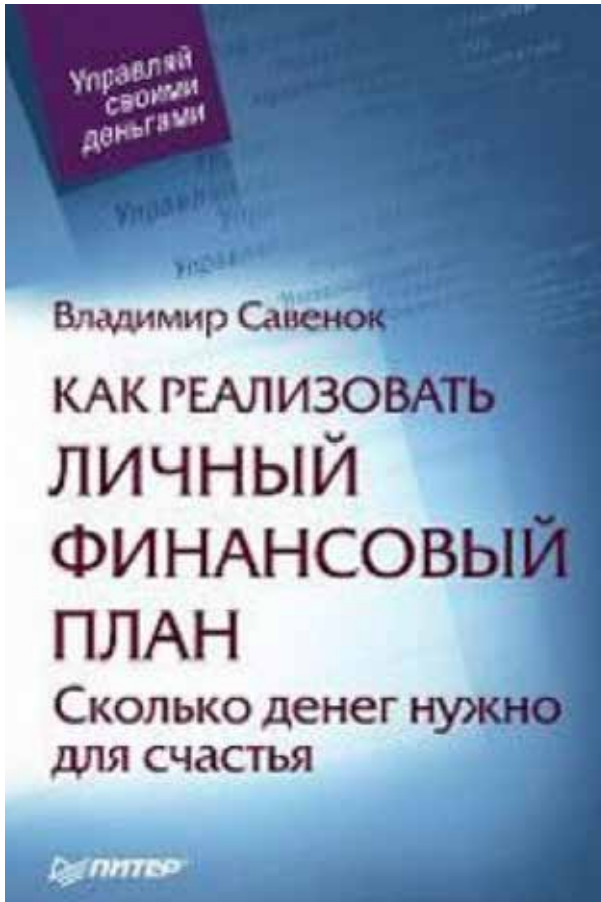


Читайте в
УП №30(490)

Первый после бога: Не будьте просто начальником
Мурат Тургунов



Читайте в
УП №32(492)
УП №35(495)



Как реализовать финансовый план

Владимир Савенок

- Как выбрать банк для вложения денег?
- Как и зачем «консервировать» деньги в страховых компаниях?
- Как работать с ПИФаами и ценными бумагами?
- Как составить пенсионный план?
- Иными словами, как РЕАЛИЗОВАТЬ свой финансовый план?

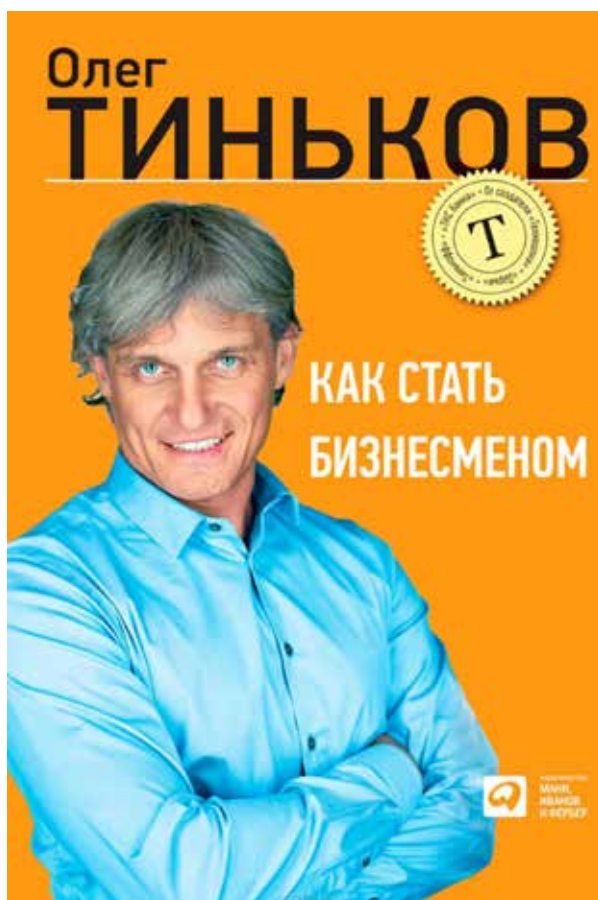
На эти и многие другие вопросы отвечает опытный финансовый консультант Владимир Савенок, генеральный директор консалтинговой группы «Личный Капитал»

Все начинается с контроля: когда вы поймете, куда уходят ваши деньги, вы сможете направить их в нужное русло. Начните ежемесячно инвестировать часть своего дохода - и вы сделаете время своим финансовым помощником. ЭТО ОЧЕНЬ УВЛЕКАТЕЛЬНО И ПРИЯТНО-УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ ДЕНЬГАМИ И ЗНАТЬ, ЧТО ОНИ РАБОТАЮТ НА ВАС!

Эта книга поможет вам научиться работать с вашими деньгами, чувствовать и понимать их движение. Если вы будете достаточно терпеливыми, то увидите, что контроль и планирование денежных потоков позволяет устранить имеющиеся финансовые проблемы и избежать подобных трудностей в будущем. Ваши деньги будут работать под вашим контролем, и вам в полной мере удастся испытать удовольствие от того, что вы хозяин своих денег.

Книга предназначена для всех, кто хочет научиться управлять своими финансами, с помощью взвешенного и продуманного инвестирования преумножать свои доходы. В ней рассказано о том, как составить личный финансовый план и как его воплотить, какими инструментами инвестирования воспользоваться. В этой книге, как и в своей работе, я постарался говорить понятно для всех.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Как стать бизнесменом. Я такой как все Олег Тиньков

Те люди, которые достигают успеха, отличаются чем-то от простых людей? Наверняка, в них есть что-то особенное. А вот один из успешных бизнесменов Олег Тиньков даже в названии своей книги говорит: «Я такой как все». И может быть, в целом так и кажется поначалу, но, когда читаешь историю этого человека, понимаешь, что это совершенно не так.

Многие люди слышали фамилию Тинькова, но далеко не все знают, как многого

он добился. В этой книге он пишет о том, как мальчик из обычной шахтерской семьи смог стать тем, кто он есть сейчас. Олег стал основателем нескольких крупных бизнесов в совершенно разных отраслях. Каждый раз он начинал все с нуля, используя лишь свои знания и силу духа, свои навыки и умения. А затем продавал бизнес, начиная заниматься чем-то другим. И у него получалось сделать это с большой прибылью.

Эту книгу не назовешь самоучителем, пособием по развитию бизнеса. Автор не дает конкретных уроков в деятельности предпринимателя. Он рассказывает о своей жизни, о родных и друзьях. И вместе с тем он говорит о своих принципах и убеждениях. Именно через них видна психология успешного человека. Понимаешь, насколько сильно нужно стремиться, прикладывать усилия, верить в успех и постоянно действовать. Олег учит не сдаваться, видеть возможности в негативном, забывать плохое, идя навстречу хорошему. Книга толкает к действиям, а после ее прочтения так и хочется заняться разработкой новых идей, чтобы поскорее приступить к делу.



Контент-маркетинг. Стратегии продвижения в социальных сетях Артем Сенаторов

Работа в SMM напоминает шахматы: здесь нужны скорость, стратегия и тактика. Увы, хороших специалистов в этой области так же мало, как великих шахматистов, а многие компании ведут свои страницы в соцсетях кое-как, просто потому, что их принято вести. Эта книга – самый полный, актуальный и нескучный учебник по SMM. Из нее вы узнаете не только как нарастить многотысячную группу (это как раз несложно), но и как превратить ее участников в активное и

лояльное ядро аудитории. Как грамотно распланировать работу над страницей, как заставить людей реагировать на ваш контент, комментировать и участвовать во всем, что вы придумываете, словом, как сделать так, чтобы соцсети приносили прибыль! Книга построена на реальных примерах и проиллюстрирована скриншотами с подробными объяснениями автора, что было сделано плохо, а что – хорошо.

Почему книга достойна прочтения

Прочтение помогает избежать основных ошибок, допускаемых подавляющим большинством SMM-специалистов;

Вы сможете научиться создавать продающий контент для размещения в соцсетях, разработать собственную эффективную стратегию продвижения и активно использовать ее в будущем;

Автор приводит множество интересных примеров, а иллюстрации дают возможность лучше понять и закрепить в памяти важную информацию.

Артем Сенаторов – писатель, тележурналист, интернет-предприниматель, SMM-специалист. Создатель популярного сообщества «Литературный оргазм». Автор бестселлера «Битва за подписчика «ВКонтакте»: SMM-руководство» и «Бизнес в Instagram: От регистрации до первых денег». Широко известен на просторах Сети не только под собственным именем, но и как маргинальный персонаж Клим Моржовый.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Таймхакинг:

Как наука помогает нам делать всё вовремя

Дэниел Пинк



Как наука
помогает нам
делать всё вовремя

Читайте в
УП №33(493)

Метод стартапа: Предпринимательские принципы
управления для долгосрочного роста компании

Эрик Рис

МЕТОД СТАРТАПА

Предпринимательские
принципы управления
для долгосрочного
роста компании

ОТ АВТОРА
МИРОВОГО
БЕСТСЕЛЛЕРА
«БИЗНЕС С НУЛЯ»

Эрик Рис

 вильина
издательство | Бизнес

Читайте в
УП №34(494)

Всегда ешьте левой рукой: А также
перебивайте, прокрастинируйте, шокируйте.
Неочевидные советы для успеха
Рохит Бхаргава



Читайте в
УП №37(497)

Четвертая промышленная революция и
бизнес: Как конкурировать и развиваться в
эпоху сингулярности
Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук



Читайте в
УП №38(498)



Личные продажи. Российская практика и новые подходы

Андрей Толкачев

Эта книга стала результатом эффективной практической работы автора в российском бизнесе. Используя уникальный опыт организации бизнес-проектов, продаж и ведения переговоров с компаниями Coca-Cola, Olivetti, Seiko Epson, различными инвесторами и звездами шоу-бизнеса, автор рассказывает об особенностях продаж в России, где сделка часто проходит под влиянием личностных свойств и качеств продавца и покупателя.

В книге вы найдете: 33 приема личных продаж, курс обучения переговорам, приводящим к заключению сделки, практические задания, помогающие развить такие важные для продавца навыки, как умение представлять товар и «раскодировать» запрос покупателя, выстраивать диалог с клиентом и направлять его к покупке, отстраиваться от конкурентов.

Книга поможет начинающим опытным продавцам ощутить свой потенциал, научиться эффективнее использовать уже накопленные навыки, совершенствовать личное мастерство. Она будет полезна как сотрудникам торговых компаний, торговым представителям, так и свободным предпринимателям.

Андрей Толкачев: «Советы, построенные на стереотипах и пошаговых инструкциях, лишают вас самостоятельности в решениях и поведении. А мастер-классы, построенные по этим методикам, похожи на «клуб веселых и находчивых». Вместо штампов я предлагаю ПОИСК И СОЗДАНИЕ НОВЫХ СИТУАЦИЙ! СОЗДАНИЕ АТМОСФЕРЫ ПРОДАЖ! Поиск рождает перемены. Перемены рожают позитив! Если у вас есть позитив – вы победитель! На каждой странице этой книжки можно и нужно черпать позитив! Только позитив! Давайте раскроем новые подходы, технологии, способы, приемы и кейсы продаж. Книга построена так, чтобы любой читатель смог найти решение, приносящее сегодня успех.»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Мастерство презентации. Как создавать презентации, которые могут изменить мир Алексей Каптерев

О чем эта книга «Секреты презентаций» – о том, как слить в единое целое все составляющие презентации: структуру, драматургию, дизайн и технику выступления. Она о том, как добиваться от своих презентаций большего: больше эмоций, больше приключений, больше испытаний и больше результатов.

У книги есть три главных преимущества: она полезна, удобно структурирована и

легко читается. В ней много искренних, личных историй, есть огромная доказательная база: цитаты, данные исследований, кейсы. «Секреты презентаций» – это книга, которая сама устроена как презентация.

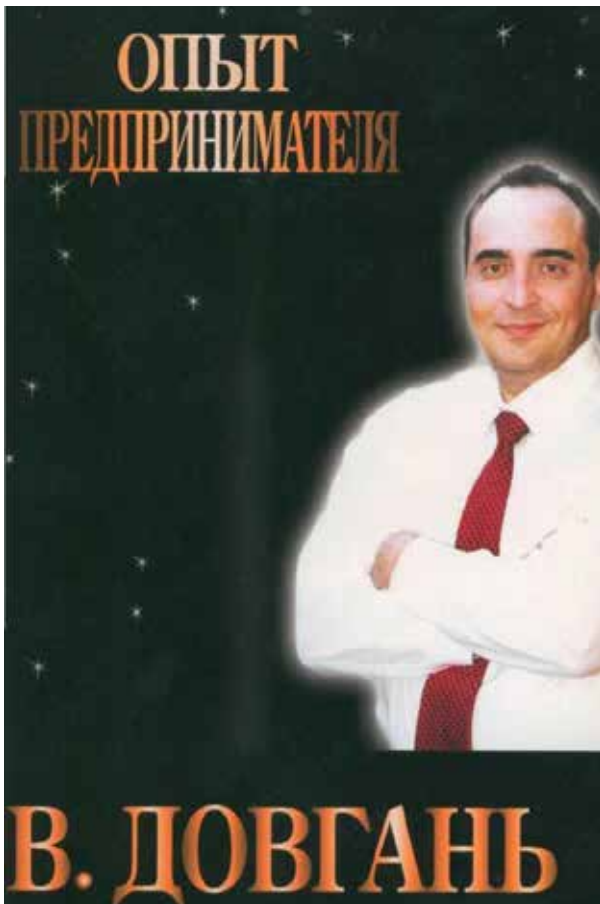
Для кого эта книга

Для тех, кто верит, что подготовка и проведение презентации могут доставлять удовольствие. Это книга для людей, которые готовы перестать быть просто «выступающими» и хотят стать сценаристами, дизайнерами и актерами обшественного театра импровизации.

Фишка книги

Это единственная деловая книга российского автора, которая сначала завоевала успешность в США. А еще почти все иллюстрации в ней Алексей Каптерев разработал сам.

Алексей Каптерев: «Я подумывал нанять профессионального дизайнера, но понял, что это было бы нечестно. Если я говорю, что каждый может научиться создавать слайды, применяя определенные принципы и практикуясь, то, как минимум, я должен быть в состоянии делать это сам. И я это сделал. Я не являюсь профессиональным дизайнером, и это на самом деле мои собственные слайды. Считаю, что это очень важно».



Опыт предпринимателя Владимир Довгань

Это исповедь, предельно откровенный рассказ Владимира Довганя о пружинах его личных успехов, о преодолении препятствий, кризисов и катастроф, о тайнах личной жизни. Это – книга о жизни большого человека, о большой страсти. Это вызов серости и мелкотравчатости, источник дерзости и таланта.

Владимир Довгань: «Моя книга – самая удачная покупка в Вашей жизни! Моя книга – самый веселый учебник бизнеса! Моя книга – источник энергии и дерзости для

Вашего взлета, это заветная дверь к богатству, здоровью и счастью! Моя книга – гимн добру, победам духа и тела, радости и любви к людям, увлекательное чтение, которое доставит Вам массу удовольствия! Моя книга – Ваш тренер в развитии личности, в умении управлять собой, своим сознанием и подсознанием, ставить большие цели, накапливать и целенаправленно использовать огромную энергию! Моя книга – источник мудрости нового века, с которой Вы немедленно начнете зарабатывать деньги.»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как спасти или погубить компанию
за один день: Технологии глубинной
фасилитации для бизнеса
Марк Розин



Читайте в
УП №39(499)

Командо©:

Как достигать больших целей вместе

Константин Борисов



Читайте в
УП №40(500)

Сервис-Кайдзен:
Сердечное гостеприимство
Вячеслав Жеребцов



Читайте в
УП №41(501)

ВкусВилл: Как совершить революцию в
ритейле, делая всё не так
Евгений Щепин



Читайте в
УП №42(502)



Порвать всех. Как построить большой бизнес в России. Реальная история «Евросети» Сергей Фоменков

Это книга о феномене успеха «Евросети», компании, разрушившей все возможные стереотипы и бросившей вызов рынку. О том, как компания с несколькими ларьками на радиорынке за три года стала одним из лидеров мирового ретейла с капитализацией 3,2 млрд долларов и сетью из более чем 3500 салонов. Сергей Фоменков рассказывает о том, как управлять компанией в период ее бурного роста, о возможностях, которые можно ре-

ализовать в любом проекте, о секретах управления, которые помогут добиться такого же феноменального успеха. Вы узнаете о событиях, которые сыграли ключевую роль в успехе «Евросети», о роли основателей компании Чичваркина и Артемьева в процессе и обо всем, что явилось толчком к невероятному росту.

Почему книга достойна прочтения

Это реальная история успешной российской компании.

Автор руководил «Евросетью» в период ее бурного роста и добился потрясающих результатов.

В книге содержится множество кейсов из опыта других успешных российских компаний.

Сергей Фоменков – менеджер и предприниматель, который сам себя склонен называть «преобразователем». С 2003 по 2006 год занимал должность вице-президента управляющей компании «Евросеть» и являлся исполнительным директором торгового дома «Евросеть». В настоящее время управляющий партнер консалтинговой компании «Partner international», совладелец креативного рекламного агентства полного цикла RDS INDOOR MEDIA. В 2006-м вошел в десятку лучших коммерческих директоров России по версии Ассоциации менеджеров России.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Психология предпринимательства. Хрестоматия Д. Райгородский

Психология предпринимателя зависит от его природных способностей. Но все предприниматели имеют одно общее качество. Они стараются выйти за пределы того, чем обладают. Человек с предпринимательскими склонностями борется за успех, творит, совершенствует, улучшает, рискует, комбинирует и, таким образом, либо очищает дорогу другим, склоняясь перед неудачами, либо торжествует, добиваясь успеха и превосходства и показывая другим пути удачи.

Для студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений, менеджеров и управляющих различных учреждений и фирм, а также широкого круга читателей, интересующихся проблемами предпринимательства.

Определение предпринимательства. Необходимость предварительного анализа и определения понятия предпринимательства связана с тем, что в современной науке до сих пор отсутствует единство в понимании сущности этого явления, его отличительных признаков и даже четкое и общепринятое определение самого термина «предприниматель». Основные причины этого обстоятельства следующие: предпринимательство - сравнительно новый, по крайней мере, в масштабах исторического развития общества, феномен; это явление развивающееся и поэтому подтвержденное серьезным изменениям даже в своих сущностных характеристиках, имеющее глубокую специфику в различных исторических, экономических и социокультурных условиях, наконец, это явление сложное, многоаспектное, в котором тесно переплетаются экономические, социальные и психологические стороны. И хотя решение задачи комплексного анализа феномена предпринимательства и определения этого понятия выходит за рамки психологической науки, без него невозможно ни вычленение психологического аспекта феномена предпринимательства, ни четкое ограничение предпринимателей как особой социальной группы, выступающей объектом эмпирических исследований.



Стартап-Гайд. Как начать и... не закрыть свой интернет-бизнес

Стартап-гайд сочетает в себе практические рекомендации и инструменты для создания интернет-стартапа – от возникновения идеи до практического воплощения, вывода на рынок и мощной раскрутки. Авторы книги – ведущие эксперты венчурного рынка и успешные российские стартаперы, имеющие огромный опыт работы в своих областях, дают ценнейшие рекомендации тем, кто хочет вывести свой стартап на уровень крупного бизнеса. Авторы делятся с читателями сугубо практической инфор-

мацией, давая краткие и четкие советы по всем ключевым аспектам создания интернет-компании: как сделать из идеи продукт, который будет востребован вашей аудиторией; как набрать клиентов и приучить их платить за ваш товар или услугу; как строить и масштабировать бизнес-модель; как формировать правильную команду – и многое другое. Книга будет бесценным источником знаний для менеджеров и владельцев стартапов. Остроумные иллюстрации известного сетевого художника Duran помогут этой важнейшей информации лучше закрепиться в памяти.

Это настоящий свод правил от ведущих российских гуру стартапа и венчурного инвестирования; такие громкие имена, как Сергей Белоусов, Алена Владимирская, Игорь Рябенский, способны многое сказать каждому стартаперу. И таких имен в книге два с половиной десятка! Вы узнаете о том, как грамотно начать и правильно развить свой интернет-бизнес в России. Имея в активе такую прекрасную «шпаргалку», вы научитесь справляться с самыми сложными задачами, неизбежно возникающими на разных этапах раскрутки проекта.

СТАРТАП-ГАЙД – это первое в России издание тематической подборки статей ведущих российских экспертов, выходящее под эгидой Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) – одной из главных отечественных стартаперских площадок. Составителем и редактором этого уникального сборника стала Маргарита Ренатовна Зобнина, доцент НИУ ВШЭ.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Евгений Колотилов
Андрей Парабеллум

УДВОЕНИЕ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ

Как менеджеру
по продажам
повысить свою
эффективность



“ Самый быстрый способ для профессионального продавца удвоить свои продажи — это удвоить количество времени, которое вы фактически тратите на продажи. ”

Дэн Кеннеди

Удвоение личных продаж. Как российскому менеджеру по продажам повысить свою эффективность Евгений Колотилов, Андрей Парабеллум

Это единственная книга о том, как менеджеру по продажам быстро удвоить результаты путем грамотного управления своим временем. Ведь чем больше времени вы уделяете продажам, тем больше успешных сделок можете заключить. Авторы предлагают системный подход к управлению временем в продажах и дают четкие рекомен-

дации, которые можно быстро применить на практике: как правильно расставлять приоритеты, как максимизировать результаты и даже как «создавать время» для дополнительных действий, направленных на увеличение продаж.

Почему книга достойна прочтения

Прочитав ее, вы сможете удвоить свои продажи за счет эффективного управления временем, процессом продаж и жизнью в целом.

Предложенная система тайм-менеджмента разработана профессиональными продавцами – успешными бизнес-тренерами – специально для профессиональных продавцов.

Представлены не голые теории, а примеры из реальной практики.

Книга написана для менеджеров по продажам, стремящихся к стабильному увеличению своих доходов.

Евгений Колотилов – бизнес-тренер, убежденный сторонник честных методов продаж и противник любых манипулятивных приемов. Имеет опыт успешных личных продаж в сфере B2B и управления отделом продаж. Андрей Парабеллум – бизнес-тренер, автор бестселлеров. Занимается продвинутыми методиками организации, маркетинга и массовой продажи услуг, товаров и информационных продуктов.



Ух ты! Сервис Виталий Антощенко

Книга «Ух ты! Сервис!» написана Виталием Антощенко, руководителем «Объединенной консалтинговой группы». Это издание посвящено теории и практике оказания высококачественных услуг клиентского сервиса, необходимого для успешной и продуктивной работы любой организации. Книга состоит из семи глав, в каждой из них простым и понятным языком описаны общие принципы стратегии построения идеальной клиентоориентированной компании. Автор объединил наиболее ценные факты и термины о практике оказания сервисных услуг,

сформировав словарь ключевых терминов. Читателю предлагаются полезные практические советы (в том числе основанные на опыте зарубежных фирм) по развитию профессионализма, общению с клиентами, созданию крепкой и доверительной атмосферы в коллективе.

Работа создавалась с учетом положительного практического опыта автора, что делает ее ценным инструментом в работе любого профессионала в области продаж, сервисных и консалтинговых услуг. Виталий Антощенко более 20 лет изучает клиентский сервис и его роль в построении успешного бизнеса. В этой книге он подводит итог, суммирует весь опыт, полученный им за то время, что он руководит «Объединенной консалтинговой группой».

Опираясь на уникальный отечественный материал, накопленным за годы работы, автор подробно рассказывает историю постсоветского бизнеса, его движение в сторону клиентоориентированности, раскрывает ошибки предшественников, дает советы бизнесменам, стремящимся нащупать собственную модель взаимодействия с клиентами.

Не менее пристальное внимание уделяется и атмосфере в рабочем коллективе.

Для людей, занятых в бизнесе, непосредственно ориентированном на людей, — менеджеров и руководителей в ритейлинге, сфере бытовых услуг.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**Шпаргалки для боссов.
Жесткие и честные уроки
управления, которые лучше
выучить на чужом опыте
Тимур Горяев**

На примере конкретных кейсов из собственной практики автор правдиво и иронично разбирает ключевые вопросы предпринимательства: выбор цели и постановку задач, воспитание корпоративных ценностей и определение маркетинговых доминант, выработку стратегии и действия руководителя в постоянно меняющейся и совсем недружелюбной внешней среде.

«Шпаргалки для боссов» книга, основанная на российском, причем (что кажется совершенно невероятным) успешном предпринимательском опыте. Опыте масштабного производства продукта на до отказа забитом рынке страны. Опыте, успешность которого невозможно объяснить ни наличием газовой трубы в Новом Уренгое, ни покровительством властных структур. На примере конкретных кейсов из собственной практики автор правдиво и иронично разбирает ключевые вопросы предпринимательства: выбор цели и постановку задач, воспитание корпоративных ценностей и определение маркетинговых доминант, выработку стратегии и действия руководителя в постоянно меняющейся и совсем недружелюбной внешней среде.

Многолетняя история успеха концерна «Калина», ставшие легендарными управленческие заповеди Тимура Горяева, искреннее желание автора помочь всем тем, кто решил заниматься своим делом, – все это делает книгу полезной для всех управленцев и топ-менеджеров, но прежде всего для той особой и очень редкой породы свободных людей – предпринимателей.

Тимур Горяев – основатель концерна «Калина», которому принадлежат бренды «Черный жемчуг», «Лесной бальзам», «Чистая линия» и другие, хорошо известные в России и за ее пределами. Сегодня Тимур Горяев возглавляет советы директоров в крупных международных компаниях в Западной Европе, вдумчиво инвестирует по всему миру.



Этика бизнеса Юрий Петрунин, Владимир Борисов

В учебном пособии систематически изложены основные темы, проблемы, подходы, концепции этики бизнеса. Опираясь на классические западные работы, авторы адаптируют разнообразный теоретический и практический материал к российским условиям.

Учебное пособие предназначено в первую очередь для управленческих и экономических специальностей. Оно будет полезно также для профессионалов бизнеса

в решении этических проблем деловой жизни.

Книга является четвертым изданием учебника «Этика бизнеса», переработанным и дополненным в соответствии с новым учебно-практическим материалом и опытом преподавания учебного курса на факультете государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова. В учебнике систематически изложены основные темы, проблемы, подходы и концепции этики бизнеса. Опираясь на классические западные работы, авторы адаптируют разнообразный теоретический и практический материал к российским условиям. Учебник снабжен учебно-методическим материалом, который позволит преподавателям провести семинарское занятие, обсудить актуальную проблему, а студентам - быстро подготовиться к семинарскому занятию и экзамену.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Только после Вас:
Всемирная история хороших манер
Ари Турунен



Читайте в
 УП №43(503)

Найди время:
Как фокусироваться на главном
Джейк Кнапп, Джон Зерацки



Читайте в
 УП №44(504)

Проще говоря: Как писать деловые письма, проводить презентации, общаться с коллегами и клиентами
Джей Салливан



Как писать
 деловые письма,
 проводить презентации,
 общаться с коллегами
 и клиентами

Джей Салливан

Читайте в
 УП №45(505)

Журнал 

2018 г.



Лучшие ВУЗы России

Алтайский государственный
технический университет имени
И.И. Ползунова

Алтайский государственный
университет

Балтийский федеральный
университет имени Иммануила Канта

Башкирский государственный
университет

Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет

Белгородский государственный
технологический университет имени
В.Г. Шухова

Волгоградский государственный
технический университет

Волгоградский государственный
университет

Воронежский государственный
медицинский университет имени
Н.Н. Бурденко

Воронежский государственный
технический университет

Воронежский государственный
университет

Всероссийская академия
внешней торговли Министерства
экономического развития РФ

Государственный университет
«Дубна»

Государственный университет
управления

Дальневосточный федеральный
университет

Донской государственный
технический университет

Ижевский государственный
технический университет имени
М.Т. Калашникова

Институт бизнеса и делового
администрирования

Кабардино-Балкарский
государственный университет имени
Х.М. Бербекова

Казанский (Приволжский)
федеральный университет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Казанский государственный
 медицинский университет
 Министерства здравоохранения РФ

Казанский национальный
 исследовательский технический
 университет им. А.Н. Туполева-КАИ

Казанский национальный
 исследовательский технологический
 университет

Курский государственный
 медицинский университет
 Министерства здравоохранения РФ

Московский авиационный институт
 (национальный исследовательский
 университет)

Московский автомобильно-
 дорожный государственный
 технический университет (МАДИ)

Московский государственный
 институт международных отношений
 (университет) МИД РФ

Московский государственный
 лингвистический университет

Московский государственный
 технический университет имени
 Н.Э. Баумана (национальный
 исследовательский университет)

Московский Государственный
 Технологический Университет
 «СТАНКИН»

Московский государственный
 университет имени М.В. Ломоносова

Московский государственный
 юридический университет имени
 О.Е. Кутафина (МГЮА)

Московский педагогический
 государственный университет

Московский политехнический
 университет

Московский технологический
 университет

Московский физико-технический
 институт (государственный
 университет)

Национальный исследовательский
 Мордовский государственный
 университет имени Н.П. Огарева

Национальный исследовательский
 Московский государственный
 строительный университет

Национальный исследовательский
 Нижегородский государственный
 университет имени Н.И. Лобачевского

Национальный исследовательский
 технологический университет «МИСиС»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Национальный исследовательский
Томский государственный
университет

Национальный исследовательский
Томский политехнический университет

Национальный исследовательский
университет «Высшая школа
экономики»

Национальный исследовательский
университет «МИЭТ»

Национальный исследовательский
университет «МЭИ»

Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ»

Нижегородский государственный
технический университет имени
Р.Е. Алексеева

Новосибирский государственный
технический университет

Новосибирский национальный
исследовательский государственный
университет

Первый Московский
государственный медицинский
университет имени И.М. Сеченова
Министерства здравоохранения РФ

Первый Санкт-Петербургский
государственный медицинский
университет имени академика
И.П. Павлова Министерства
здравоохранения РФ

Пермский национальный
исследовательский политехнический
университет

Петрозаводский государственный
университет

Российская академия народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ

Российский государственный
аграрный университет – МСХА имени
К.А. Тимирязева

Российский государственный
гуманитарный университет

Российский государственный
педагогический университет имени
А. И. Герцена

Российский государственный
университет нефти и газа
(национальный исследовательский
университет) имени И.М. Губкина

Российский национальный
исследовательский медицинский
университет имени Н.И. Пирогова
Министерства здравоохранения РФ




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 Эксклюзивное интервью для
Российский новый университет (РосНОУ)


 Эксклюзивное интервью для
Российский университет дружбы народов

 Эксклюзивное интервью для
Российский университет транспорта (МИИТ)


 Эксклюзивное интервью для
Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева

 Эксклюзивное интервью для
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова


 Эксклюзивное интервью для
Рязанский государственный медицинский университет имени академика И.П. Павлова Министерства здравоохранения РФ

 Эксклюзивное интервью для
Самарский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения РФ

 Эксклюзивное интервью для
Самарский государственный технический университет


 Эксклюзивное интервью для
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва

 Эксклюзивное интервью для
Санкт-Петербургский горный университет


 Эксклюзивное интервью для
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

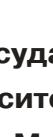
 Эксклюзивное интервью для
Санкт-Петербургский государственный университет

 Эксклюзивное интервью для
Санкт-Петербургский государственный экономический университет


 Эксклюзивное интервью для
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова (Ленина)


 Эксклюзивное интервью для
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

 Эксклюзивное интервью для
Саратовский государственный медицинский университет имени В.И. Разумовского Министерства здравоохранения РФ

 Эксклюзивное интервью для
Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

 Эксклюзивное интервью для
Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова

 Эксклюзивное интервью для
Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова

 Эксклюзивное интервью для
Северо-Западный государственный медицинский университет имени И.И. Мечникова Министерства здравоохранения РФ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Северо-Кавказский федеральный университет

Сибирский государственный медицинский университет
Министерства здравоохранения РФ

Сибирский федеральный университет

Ставропольский государственный аграрный университет

Тамбовский государственный технический университет

Технологический университет

Томский государственный архитектурно-строительный университет

Томский государственный педагогический университет

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

Тюменский государственный медицинский университет
Министерства здравоохранения РФ

Тюменский государственный университет

Тюменский индустриальный университет

Университет ИТМО

Университет Синергия

Уральский государственный медицинский университет
Министерства здравоохранения РФ

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Уфимский государственный авиационный технический университет

Уфимский государственный нефтяной технический университет

Финансовый университет при Правительстве РФ

Юго-Западный государственный университет

Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова

Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)

Южный федеральный университет

Журнал

2018 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Лучшие материалы уходящего 2018 года

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

**Big Data уже помогает понять
причины многих HR-процессов,
но завтра ещё интереснее в
практическом ключе**

*Три составляющие
цифровизации обязательно
должны работать
синхронно, иначе у вас
ничего не получится...*



Александр Морозов

**руководитель службы
HR Группы компаний
«РАМАКС»**

ЦИФРОВИЗАЦІЯ

Крупные компании уделяют очень серьёзное внимание вопросам перехода к конкурентам ценных топов, прописывая всё детально в ТД

*Мировой опыт говорит
о том, что топа, как
и слона, не удержат
пути договора...*


Решит и уйдёт.





Михаил Рубцов

**генеральный директор
ООО «МЕТИНВЕСТ-
ПРОМСЕРВИС»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

 **Актуальна ли сейчас и насколько тема хантинга топов конкурентами для наших компаний?**

 для украинских компаний эта тема не носит острого характера. Процесс перехода топ-менеджеров носит скорее эпизодический характер.


 **Что привлекло Вас как эксперта по ES в статье Васильевой?**

— Отлично описанные инструменты защиты на примере английского законодательства.

 **Как можно «связать» руки ценному топу, чтобы он не откликнулся на предложения хантеров?**

— Некоторые компании практикуют заключение соглашений о непереходе или о периоде непринятия предложений после увольнения в течение неко-


СОБСТВЕННИКИ ЗАКЛЮЧАЮТ СОГЛАШЕНИЯ О НЕПРИНЯТИИ И НЕПЕРЕМАНИВАНИИ НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЙ ТОПОВ


 **Как обычно компании страхуются от увода ценных специалистов с секретами компании и знаниями в сфере интересов конкурентов?**

— Организационными и техническими средствами: заключение соглашений, формализация доступа и любых действий с особо секретной информацией, «облачные» сервисы хранения информации, блокирование доступа к почтовым сервисам, блокирование USB-портов.

торого периода, также собственники заключают соглашения о непринятии и непереманивании некоторых категорий топов (такое соглашение действовало несколько лет назад у собственников «Северстали», НЛМК и ММКИ).

В целом, по моему мнению, связывание рук не имеет смысла исходя только из того, что «примитивное» копирование технологий, подходов и процессов невозможно ввиду различий компаний по своей культурной,

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



технологической и организационной степени развития. То, что отлично работает в одной компании, совершенно не получается реализовать в другой. Мой опыт говорит, что любую идею всегда нужно прогонять через

УП О чём практически важно расскажут участникам на Вашем семинаре 2 марта приглашённые эксперты?

— Какие самые важные тенденции на рынке труда сегодня? Какие сфе-

ТО, ЧТО ОТЛИЧНО РАБОТАЕТ В ОДНОЙ КОМПАНИИ, СОВЕРШЕННО НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ РЕАЛИЗОВАТЬ В ДРУГОЙ

призму особенностей данной компании и адаптировать под сложившиеся реалии.

УП Знаете ли Вы примеры преследования в судах топов, ушедших из компаний к конкурентам с ценными данными (маркетинг, цены, клиенты, технологии)?

— У меня таких примеров нет.

ры бизнеса наиболее проблемны с точки зрения собственников? Основные ожидания соискателей на рынке труда?

*Михаил Рубцов,
генеральный директор
ООО «МЕТИНВЕСТ-ПРОМСЕРВИС»

Елена Мамонтова

Журнал

2018 г.

Справка о компании: ООО «МЕТИНВЕСТ-ПРОМСЕРВИС» входит в группу «Метинвест» и является крупнейшим предприятием Украины по ремонту и сервисному обслуживанию горно-металлургического оборудования. «Промсервис» создан 16 февраля 2015 года. В состав компании вошли ремонтные подразделения металлургических комбинатов имени Ильича, «Азовсталь» и горно-обогатительных комбинатов группы «Метинвест». Численность персонала — 5600 человек.



Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации

*Плох тот сотрудник,
который сопротивляется
передаче его функций
коллегам?*



Юлия Конецкая

партнёр компании
BizForce



УТ Как понять, есть ли в компании некие «племена» (по теории Д. Логана) и к какому племени примкнуть Вам?



Чтобы понять, как распределяются в компании племена, — понаблюдайте, как проводят сотрудники свободное время. Например, во время обеда разбиваются на группы и идут проводить свободное время — в курилку, на обед, прогуляться. Как правило, так разделяются «племена». Постарайтесь выявить неформальных лидеров и пообщаться с ними.

Теперь про процесс адаптации новичка — когда он приходит в компанию и встаёт дилемма, к какому племени примкнуть. Тут я больше дам советы именно руководству, так как цель любой компании — сплотить всех новичков и все «племена» вокруг общих целей. Если же новичок во время адаптационного периода будет метаться между «племенами» в стремлении примкнуть к одному из них, он будет неэффективным работником.

Выход на новую работу — это всегда стресс. Любого человека волнует, как он вольётся в команду, справится ли с задачами, получит ли развитие, не будет ли деградировать и прочее. На то, как новый сотрудник войдёт в компанию и как его примет коллектив, влияют несколько факторов:

1. Этап жизни компании. От этого будет зависеть, какие компетенции сотрудника критичны. И второе — понимание, обладает ли он ими.

2. Какая сформировалась команда в компании: какие командные роли по Белбину уже распределены и какую роль выберет новый сотрудник.

3. Насколько грамотно выстроена система адаптации, чтобы сотрудник максимально эффективно смог встроиться в команду.

Давайте пройдём по каждому из этих шагов отдельно.

Шаг № 1: для корректного входа новичка в компанию необходимо определить, на каком жизненном этапе находится компания и подходит ли сотрудник под эту стадию.

Известно, что любая компания проживает стандартные жизненные этапы, и на каждом таком этапе компания требует и от менеджмента, и от

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сотрудников демонстрации абсолютно разных компетенций и качеств для решения задач.

В основном выделяют такие этапы жизни компании, как: младенчество, стадия быстрого роста, юность, расцвет, стабилизация, бюрократизм и смерть.

Если, для примера, посмотреть стадию «Младенчество», то для неё характерно отсутствие иерархии, неформальность, отсутствие процедур, стремительная скорость принятия решений. Поэтому к новому сотруднику будут предъявлять соответствующие требования. И здесь будет убийственно для бизнеса принятие нового работника, который будет всё планомерно описывать, идти строго по процедуре и не делать никаких отступлений от намеченных планов.

А для стадии «Юность» характерна децентрализация, делегирование. Здесь критично иметь руководителя, который перестанет погружаться в детали, в рутину, останется на стратегическом уровне и доверит делегирование подчинённым. И плох будет для этой стадии новый сотрудник, который сопротивляется передаче своих направлений, участков профессиональному среднему менеджменту.

А дальше надо чётко понимать, какие задачи руководство ставит перед

новым сотрудником и обладает ли этот новичок компетенциями для решения этих задач.

Шаг № 2: при «встраивании» нового сотрудника в команду необходимо посмотреть на уже сформированную команду в компании.

Эффективный коллектив не состоит из одних «звёздных» сотрудников, он должен быть сбалансированным. Есть замечательная методика профессора Белбина, которая позволяет определить уравновешенность команды исходя из командных ролей. Белбин выделил 8 основных ролей: Исполнитель, Председатель, Формирователь, Генератор идей, Исследователь ресурсов, Оценщик, Коллективист, Финишёр. По его методике для успеха команды необходимо подбирать людей, которые будут обладать такими качествами, чтобы выполнять какую-то из этих ролей в коллективе. При этом во избежание конфликтов не должно быть:

- дублирования одной роли несколькими сотрудниками;
- незанятых ролей.

Создание сбалансированной команды с наличием всех ролей даст в результате эффективность.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





Давайте посмотрим, как эту задачу решать в реальной жизни.

Путём тестирования сотрудников (тест Белбина) «снимается» информация, кто какую командную роль в этом конкретном коллективе занимает, и, соответственно, будет видно, какие роли в коллективе не заняты.

Соответственно, вновь принимаемый сотрудник:

- или вынужден занимать ту роль, которая ещё не занята в коллективе (вопрос, насколько эта роль ему подходит, насколько он подстроится),

- или дублирует привычную для себя роль, но которую занимает уже работающий сотрудник. В таком случае начнётся перераспределение ролей внутри коллектива, и зачастую возникает конфликт «новичка» и «старичка».

Именно поэтому при подборе сотрудника в команду важно обращать внимание не просто на функционал. Критически важно получить информацию от руководителя: какого человека он хочет видеть на этом месте. По результатам этого разговора необходимо создать картинку по психотипу кандидата (профиль кандидата), которого необходимо найти и уже точно встроить в команду.

Шаг 3: для комфортного и эффективного входа в коллектив необходимо максимально быстро ввести нового коллегу в курс дела.

Профессионально отстроенная система адаптации с пошаговым «введением» нового сотрудника серьёзно экономит деньги компании, поскольку снижает текучку, снижает расходы на подбор и на рекрутеров, продлевает срок работы сотрудника в компании и минимизирует время, когда сотрудник уже вышел на работу и получает зарплату, но никак не может приступить к выполнению своих обязанностей.

Итак, система адаптации включает в себя следующие этапы:

1) Письменное объявление о выходе нового сотрудника:

- рассылается в первый день работы (в зависимости от уровня должности этот этап можете быть опущен);

- это документ для коллектива о новом сотруднике с указанием направления, над которым сотрудник будет работать, и краткого опыта работы, его квалификации.

2) Адаптационная программа:

- подписывается в первый день работы;

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



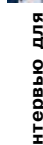
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

— это план встреч с ключевыми сотрудниками для введения новичка в курс дела с указанием даты, промежутка времени в часах, фамилии и должности обучающего сотрудника, освещаемых вопросов. Здесь должна быть коммуникация со всеми смежными подразделениями, а также с руководителем. Иногда необходимо включить выезды в другие дистанционные подразделения. В зависимости от уровня должности такая программа может быть расписана от 2 до 14 дней;

— такая анкета согласовывается внутри компании до выхода сотрудника на работу, то есть сотрудник не теряет ни дня в пустом бездействии, а компания не теряет дни, когда новичку уже платят зарплату, но он не в состоянии выполнять свои функции;

— если это касается сотрудников на массовых должностях, то тут же фиксируется наставник.

3) План-задание на испытательный срок:

— подписывается в первый день работы;

— этот документ позволяет на входе в компанию определить правила игры: что будет считаться хорошей работой во время испытательного

срока, а что неудовлетворительным результатом. Документ содержит перечень задач (4-5 задач) с указанием ожидаемого результата и обязательной фиксацией этого результата в конце испытательного срока;

— цель этой задачи — снизить риск возможных конфликтов по окончании испытательного срока, а также минимизировать трудовые риски.

4) Адаптационная анкета:

— подписывается через 3-4 недели после начала работы (когда первый стресс уже прошёл и сотрудник успел оглядеться по сторонам);

— это анкета для сбора обратной связи от новичка, которая затрагивает многие направления:

- нехватку документов,
- нехватку информации о компании,
- отношения в коллективе,
- отношения с руководителем,
- санитарно-гигиенические условия работы,
- и проч.;



— документ позволяет выявить негативные стороны, с которыми сталкивается новичок и которые не видны руководству. Например, «дедовщина – бабовщина» в коллективе, вопросы нелояльности коллектива, воровства и проч.;

— документ показывает зоны роста для встраивания эффективной системы адаптации;

— критично для работы с этим документом — не просто сбор этих анкет и подшивание в папочку. Важен обязательный анализ с разработкой мероприятий для ликвидации негативных вопросов.

5) Адаптационный тренинг:

— в первые 1-2 месяца работы для всех новичков за определённый период;

— это мероприятие на 1-2 дня (в зависимости от размера компании и сложности продукта), на котором всем новым сотрудникам рассказывают про основные процедуры, внутренние правила, основные направления бизнеса, продукцию компании, IT-политики, охрану труда и проч. На таких тренингах все сотрудники получают основную вводную информацию обо всей компании, а не только о работе своего подразделения. Например, бухгалтерия узнаёт о про-

дукции компании, а торговые представители узнают про IT-политики, что в дальнейшем снимает огромное количество типовых вопросов (FAQ), экономит время всех подразделений и снижает количество ошибок в работе.

б) Оценка испытательного срока:

— проводится за 2-3 недели до окончания испытательного срока;

— оценка проводится в формате анкетирования руководителя с учётом а) выполнения задач и б) соответствия личностных качеств заявленной должности. Не зря же говорят, что «принимают на работу по профессиональным качествам, а увольняют по личностным»;


— этот процесс помогает откорректировать взаимодействие с новичком, внести корректировки при подборе на будущее, понять, какой тип сотрудника будет наиболее успешен на этой должности.

б) И заключительный этап адаптации — поздравление сотрудника с успешным прохождением испытательного срока.


Любой сотрудник переживает эти первые месяцы и, конечно, ждёт от компании положительной оценки своих компетенций и опыта.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Как понять распределение сил и влияния в компании (критерии и маркеры)?


— Те лидеры «племён» наиболее влиятельны, кому подчиняется большее количество сотрудников. Или же те лидеры, которые ближе к высшему руководству.

 Как определить культуру компании (каждый сам за себя или «мы — команда»)?


— Достаточно произойти какому-либо событию — корпоративное мероприятие, например. Посмотрите, как готовится к нему компания. Каждое «племя» во главе с лидером выполняет свои задания и высказывает свои идеи? Или же все собираются на общий «мозговой штурм»? И вам всё станет понятно: перед вами команда или каждое «племя» само за себя? И затем понаблюдайте, как пройдёт само мероприятие. Чувствуется командный дух во всей компании или каждый борется сам за себя или своё «племя»?

 Дружить: только с боссом? со всеми? с самыми влиятельными? ни с кем?

— Я бы советовала сохранять нейтральную позицию, но при этом стараться быть со всеми в приятельских отношениях.

 Как отвечать, если новая подруга (друг), глядя прямо в глаза, вас спросит: «А какую премию ты получила в конверте вчера»?

— Я бы отшутилась. А если не получится, то честно сказала бы, что не распространяю информацию о своём финансовом положении.

 Иногда помощники растут до CEO. Что для этого надо делать?

— Надо набираться лидерских качеств и навыков, наблюдать за работой лидеров, уметь обзаводиться деловыми связями и постоянно расти, учиться, развиваться.

* Юлия Конецкая, партнёр компании BizForce

Материал подготовила
Ольга Кошарная

Журнал 

2018 г.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Людей меняют обстоятельства

*Почему Лейлу назначили
СЕО, а она согласилась
сотрудничать с
правоохранителями?*



**Андрей
Устюжанин**

**Кадровый центр
«Эксперт»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



корее всего, они доверились по причине наличия каких-либо личных контактов и рекомендаций, которые послужили предпосылкой для принятия решения о назначении.

Вместе с тем, процесс дележа прибыли отличается от процесса дележа возможных тяжёлых последствий. Проявлять лояльность к руководству в первом случае легко, во втором вмешиваются факторы, ко-

каждый человек, вопрос только в том, не участвовал ли он сам активно в противоправной деятельности. Дистанция от свидетеля по делу до обвиняемого может быть пройдена очень быстро и неожиданно. Раскаяние смягчает вину, но не всегда укорачивает срок.

Владельцы больших фирм обычно выбирают СЕО долго и придирчиво. Как правило, берут зрелых успешных людей в диапазоне от 30 до бесконечности. Если это фирма коммерческая, то часто смотрят на предыдущие результаты, показан-

ПРОЯВЛЯТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ К РУКОВОДСТВУ В ПЕРВОМ СЛУЧАЕ ЛЕГКО, ВО ВТОРОМ ВМЕШИВАЮТСЯ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ИЗМЕНИТЬ ЕЩЁ ВЧЕРА ХОРОШО ЗНАКОМОГО ЧЕЛОВЕКА

торые могут изменить ещё вчера хорошо знакомого человека.

Принцип — людей меняют обстоятельства — очень важно помнить, когда надеешься на кого-то.

Кроме того, сообщать информацию следствию, в принципе, должен

ные претендентом. Если компания с высокой долей государственного участия, то могут быть родственники, друзья, знакомые и т. д. любого возраста, образования и опыта.

Естественно и тот, и другой подход встречаются во всех вариантах.

Кадровым агентствам, как правило, доверяют подбор очень прозрачные компании, которым нужны люди, могущие привести к предсказуемым

Ибо хороший человек не профессия, а всего лишь приятное свойство.

ВЛАДЕЛЬЦЫ БОЛЬШИХ ФИРМ ОБЫЧНО ВЫБИРАЮТ СЕО ДОЛГО И ПРИДИРЧИВО

и желательным результатам. Либо компании, в которых дела достаточно плохи, чтобы ставить на место высшего руководства просто хорошего человека.

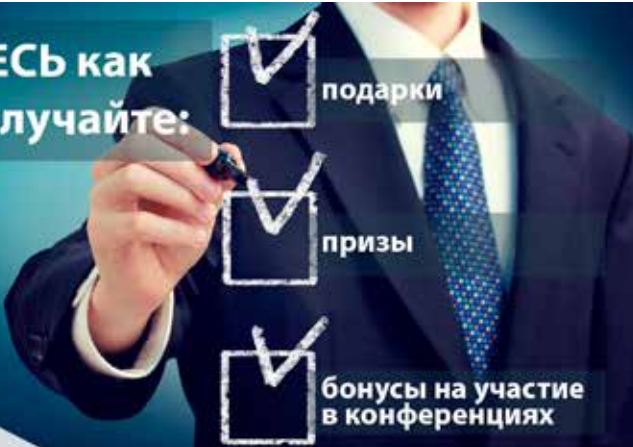
* Андрей Устюжанин, Кадровый центр «Эксперт»

Журнал ,
2018 г.

ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

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



**Умный руководитель
изъявит желание изменить
команду (как полностью,
так и частично) не
в начале, а по ходу
деятельности**



Андрей Соснило

**Финансовый университет
при Правительстве
Российской Федерации**

А БабаЯга против!!!

Токсичные часто
«расцветают» после
испытательного срока...

УП Как бы Вы описали
«токсичных» сотрудников?

«Токсичность» как качество может быть выражена в той или иной степени у каждого из нас. Все зависит от ситуации, в которую мы попадаем. И с другой стороны, что для одного воспринимается как «токсичность», то для другого будет в рамках нормы. Предлагаю конкретизировать, что понимается под «токсичностью». Обычно так мы называем человека, который не умеет общаться с другими: конфликтует, язвит, задирается, всегда против, высмеивает, унижает, орет, не дает высказаться другому, перебивает, обижается на чепуху, саботирует и пр., а в крайнем своем проявлении наносит материальный вред своими действиями компании и своему окружению. Если рассматривать проблему



Элеонора
Сандуленко

Executive Coach

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«токсичности» с точки зрения коммуникативной психологии, то становится ясно, что такое поведение обусловлено неразрешенными внутренними конфликтами человека, которые извращенным образом «вылезают» наружу и проявляются как деструктивные формы общения.

Можно ли их “токсичность” изолировать от их вклада в работу? Как?

Отделить человека от его качеств без воли самого человека, без его осознанного включения в собственные изменения невозможно. Для того, чтобы «токсичность» не мешала бизнес-процессам, необходимо поработать с таким сотрудником, поговорить с ним из позиции «взрослый – взрос-

ИНОГДА ВСЯ КОМАНДА МОЖЕТ СТАТЬ «ЗАРАЗНОЙ»

лый». Чтобы разговор прошел в нужном русле и принес свои плоды желательно использовать инструмент обратной связи – Квадрат ценности и развития, который помогает найти ресурс в «аллергическом» качестве сотрудника и выстроить Лестницу развития для преобразования «токсичности» в что-то позитивное и нужное для человека и компании.

Согласны ли Вы с мыслью шефа МВД Франции (после Наполеона) о том, что 90% ущерба наносят организации лояльные и дружелюбные дураки, а не воры и токсичные люди?

Я считаю, что ущерб компании наносят любые «переразвитые» качества. Если будет слишком много лояльности в одном сотруднике, то это замечательное качество рискует переродиться в тотальное согласие и безхребетность, что тоже может быть токсично и вредно для компании. И чтобы этого не произошло, через мерную лояльность нужно «уравновесить» здоровой критикой. Но опять-таки, если у нашего сотрудника будет переразвита критичность и ни грамма лояльности, то мы как-раз и получим «токсичного человека», которых я называю «А баба Яга против!».

И все же сколько “токсичных” может быть в компании?

Иногда вся команда может стать «заразной».

Часто «токсичность» распространяется как вирус, выходит из-под контроля. Так и возникают бойкоты и протесты, как явные, так и скрытые.



**ВО ВСЕЙ КРАСЕ ОНИ РАСЦВЕТАЮТ ПОСЛЕ
ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА, КОГДА УЖЕ НЕ НАДО
СДЕРЖИВАТЬСЯ И КОНТРОЛИРОВАТЬ СЕБЯ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Неужели токсичных можно учуять на собеседовании и не впустить?

Очень «ядовитые» люди могут проявить себя на собеседовании, но редко, только при специальной провокации.

Во всей красе они расцветают после испытательного срока, когда уже не надо сдерживаться и контролировать себя.

УИ Как они себя ведут с супергероями внутри фирмы?

Бывает, что вступают в конкуренцию, если у «токсичного» есть амбиции. Зависит от того, кто на какой должности находится.

УИ Когда «ТС» приходится терпеть до упора?

Когда на них держится проект, исполнение важной задачи или, когда «токсичен» твой начальник.

УИ Как удерживать в компании супергероев?

Супергерои тоже люди, только с раздутыми амбициями и завышенной самооценкой. Как раз эти качества и являются теми «кнопочками», нажимая на которые можно удержать (если это надо!) супергероя в компании. Пере-развитые амбиции приводят к звездности, что, порой, мешает командной работе. Такой сотрудник начинает «тянуть одеяло на себя», не давая своим коллегам пространства для идей и деятельности.

*Элеонора Сандуленко,
Эксперт по межличностной коммуникации Executive Coach

Журнал



2018 г.

**Лучшие материалы
уходящего 2018 года
Продолжение в уп 47 и 48**



ЛУЧШИЕ БИЗНЕС КНИГИ

**лучшие спортивные
тренеры России**

**лучшие спортсмены
России**

**лучшие актеры
России**

**лучшие художники
России**

лучшие врачи России

лучшие ученые России