

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 8
(564)

2020

Выпускные адреса: в каталоге "Решения" – 71052, 70555, 72035;

СТР. 18, СТР. 52



Дмитрий Мартасов

СТР. 44



Дмитрий Трепольский

СТР. 59



Ольга Яковлева

СТР. 62, СТР. 63



Наталья Ершова

СТР. 64



Валерий Сидоренко

Главная тема: **МЕНТОРСТВО**

ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ



Ричард Брэнсон



Джек Ма

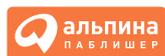


Эразм Витело



Уоррен Баффет

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Мысли великих бизнесменов многим интересны.

УП открывает в этом номере новую рубрику: комментарии практиков бизнеса к ЭТИМ МЫСЛЯМ.

PS

О том, как компании переводят экстренно сотрудников на удаленку в уп9

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 45

Но только у самообучающихся организаций есть шанс пройти этот трудный путь с минимальными потерями...

Тот, кто не помнит своего прошлого, обречен на его повторение...



Ольга Глазкова,
ООО «АЛЬФАСИГМА РУС»

стр. 59

Эти дела, как скелет в шкафу, о них все время помнишь, о них напоминают окружающие...

Начиная любое дело, следует думать о последствиях...



Ольга Яковлева,
ЭКСПЕРТ УП

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ
Как выбрать себе наставника для эффективного достижения целей
Артем Подгорный, Бизнес-тренер

18

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Если Вы предприниматель и не делали ошибок, значит вы не предприниматель»
Цитата Ричарда Брэнсона
Дмитрий Мартасов, эксперт УП

19

НАСТАВНИЧЕСТВО
Наставничество 2.0... Обучение? Менторство? Сотрудничество?
Игорь Тюфяков

33

НЕТВОРКИНГ
На скалу лучше взобраться со снаряжением альпиниста
Максим Чернов, эксперт по нетворкингу

44

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Если вы не знаете все про ваших конкурентов, или вы недооцениваете их, или вы не видите в них угрозу, то вы обязательно проиграете» Цитата Джек Ма
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

45

САМОРАЗВИВАЮЩИЕСЯ КОМПАНИИ
Живые компании – компании будущего
Ольга Глазкова, ООО «Альфасигма Рус»

52

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Номер один – это клиенты. Номер два – сотрудники. И только потом, под номером три – акционеры»
Цитата Джек Ма
Дмитрий Мартасов, эксперт УП

53

РАБОТОДАТЕЛЬ
Работодатель в кривом зеркале антиджоб-сайтов: все очень грустно
Павел Кочетков,
Главный литературный редактор УП

59

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Думай о конце дела, о том, чтобы счастливо выйти, а не о том, чтобы красиво войти» Цитата Э. Витело
Ольга Яковлева, эксперт УП

62

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Если вы предприниматель и не делали ошибок, значит вы не предприниматель»
Цитата Ричарда Брэнсона
Наталья Ершова

63

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь» Цитата У. Баффета
Наталья Ершова

64

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Если вы предприниматель и не делали ошибок, значит вы не предприниматель»
Цитата Ричарда Брэнсона
Валерий Сидоренко, «Интерiuм»

№ 8
(564)
Издается с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 18.03.2020 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

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

Как выбрать себе наставника для эффективного достижения целей

УИ Зачем собственнику, менеджеру, специалисту ментор?

Мы живем на сегодняшний момент каждый своей жизнью. И идем каждый по своему пути. С учетом того, что за период жизни у каждого формируется свой личный жизненный опыт, основанный на ошибках, на общении, образовании и т. д. И если мы хотим что-то в своей жизни поменять, то самостоятельно это поменять мы, к сожалению, не можем. Не потому что мы глупые и что-то не понимаем в жизни, а потому что мы видим себя вот так, как мы видим.

Т. е. со стороны мы на себя посмотреть, к сожалению, не способны. И поэтому в определенный период времени у каждого человека возникает потребность в помощи и корректировке поведения. В частности, если брать развитие бизнеса, то в корректировке бизнес-процессов, бизнес-поведения.



Артем Подгорный

Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Плюс собственники сталкиваются с ситуацией, в которой им некому задать вопрос. Некому задать вопрос потому, что если это будут друзья, то они могут завидовать, могут подсказать не так, могут умолчать, могут побояться сказать правду. И людям надо знать реальное состояние дел, которые у них есть. Им нужно знать правду. Они хотят слышать, и очень часто это не принимают, но, тем не менее, им важно слышать реальную картину, которую они производят на окружающий мир. И понять, что на сегодняшний день мешает им двигаться по-другому. Поэтому вопрос менторов на сегодняшний день набирает популярность. Как быть, если не подходит ментор, у него слишком большой запрос? Как выбирать ментора? В свое время мы хотели консультанта, а сегодня мы понимаем, что есть еще коучи, которые не консультируют, есть еще бизнес тренеры, которые могут обучить персонал, есть просто книги.

УП С чего начать, если компания столкнулась с проблемой? Как определить, нужны ли эти консультации, тренинги, коучинг?

— За прошлый год через меня прошло большое количество людей. На листе А1 увешано в 3 слоя. Я специально пишу, у меня такая доска почета есть. Первое, с чего стоит начать при подходе к менторству – это для себя решить, на что я готов. Потому что зачастую

10% консультаций заканчиваются тем, что: «Да, да, да, я вас услышал, пойду, сделаю что-нибудь самостоятельно».

Большой ограничивающих фактор в выборе любого решения – это ты сам. Ты начинаешь сам себя до определенного момента ограничивать, мозг включает определенное сопротивление окружению и т. д. Поэтому то, с чего стоит начинать, это решение того, на что ты готов пойти, если вдруг найдешь решение. Что ты готов и что тебя не устраивает. После того, как ты решил, что тебе надо, ты должен определиться с тем, какие на сегодняшний день у тебя есть ограничивающие факторы. Когда я работал в Медсервисе, у нас была такая ситуация, когда собирались в конце года и думали, куда пристроить 100 млн. долларов. Потому что у нас были излишние доходы, и нам необходимо было их потратить, чтобы заплатить меньше налогов. И торговый центр строили, и целые рынки.

И была другая ситуация, когда я попал в компанию Экология-Украина, это один из наиболее крупных локальных операторов по работе с отходами. Когда я туда пришел, оборот компании составлял порядка 4 млн. гривен в месяц, а долгов у них было около 16 млн. И меня туда позвал собственник и сказал: «Артем, мне все равно, что ты будешь делать с этой компанией, мне надо 250 тыс. долларов чистой прибыли каждый месяц мне в карман, все остальное

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



меня вообще не интересует». И в такой ситуации меня жизнь немного поменяла. Я стал мыслить по-другому. Я стал думать не о том, где взять деньги, а о том, как нужно строить бизнес, не тратя деньги. И там появлялся вопрос переговоров, вопрос каких-то дружеских отношений, вопрос взаимозачета. Мы выкрутились из этой ситуации, за год я вывел компанию в плюс, погасил все долги. И сейчас компания успешно работает в сфере опасных отходов. И тут ситуация какая? Когда мы говорим – решайте, что вам нужно в вашей компании поменять, вы начинаете общаться с людьми и смотреть, не какие сове-

ЕСЛИ ЭТО БУДУТ ДРУЗЬЯ, ТО ОНИ МОГУТ ЗАВИДОВАТЬ, МОГУТ ПОДСКАЗАТЬ НЕ ТАК, МОГУТ УМОЛЧАТЬ, МОГУТ ПОБОЯТЬСЯ СКАЗАТЬ ПРАВДУ

ты они вам дают, а как они поступают в той или иной ситуации.

Ментор – это не тот человек, который дает совет. Ментор – это человек, который помогает принять решение. Причем решение, которое вы готовы воплотить в жизнь. Это ключевое. Если вы, пообщавшись с человеком, чувствуете, что не готовы прислушиваться не то что к советам, а к его манере мышления, этот человек вам не подходит. Необходимо искать дальше. Не надо думать, что если у человека большой жизненный опыт или опыт работы

с большими деньгами, то он сможет решить любую проблему. Не любую. Когда я начинал учебный проект, то я взял директора. Т. е. у меня был я и директор. И к директору я приходил где-то раз в неделю с одним и тем же вопросом – тебе деньги нужны на инвестиции? Он мне отвечал – подожди, нам пока их тратить некуда. И не все в бизнесе могут развиваться за счет инвестиций. Очень многие в бизнесе имеют свой внутренний потенциал, который можно использовать. Есть такие социально ориентированные компании, для которых персонал является самым важным. У меня был случай, когда мы

вытаскивали компанию за счет того, что полгода не платили зарплату. Потом, конечно, мы с людьми рассчитались, и все было хорошо. Но мы эти деньги использовали как инвестицию для развития бизнеса. История создания и развития у каждой компании разная, люди разные.

Давать унифицированные советы, на самом деле, нельзя. Их невозможно применить. Поэтому менторство является одним из важных факторов, поскольку здесь человек начинает изучать всю структуру компании. Я ни-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



когда не даю советы, пока я не увижу финансовое состояние компании, пока не увижу ее финансовую модель, пока не увижу планов собственника по развитию, пока я не понял, что мешало ему эти планы изменить. Только после этого мы начинаем выстраивать пути решения. Если же мы сейчас говорим о книгах, об учебных семинарах и т. д. – это поток информации общего характера, как обучение в институте. У вас есть диплом, вы понимаете, как эти знания применять. Но вы абсолютно не понимаете, в какой ситуации

когда собственник сам по себе заходит в тупик и понимает, что у него уже нет сил бороться. А менторство – это когда ты пытаешься найти решение, на которое ты не обратишь внимания в обычной жизни. Вот в чем особенность.

УП Расскажите нам, пожалуйста, 1–2 кейса из Ваших заказов, которые на стене у Вас висят. С какими проблемами к Вам обращаются люди?

— Мы уже 2 года бьемся над пониманием того, кто наш клиент. И на се-

У МЕНЯ БЫЛ СЛУЧАЙ, КОГДА МЫ ВЫТАСКИВАЛИ КОМПАНИЮ ЗА СЧЕТ ТОГО, ЧТО ПОЛГОДА НЕ ПЛАТИЛИ ЗАРПЛАТУ

какое из этих знаний применить. И с учетом того, что у вас, опять же, есть жизненный опыт, вы будете брать информацию, которая укладывается в рамки вашего понимания, а не в рамки понимания кого-то другого. Т. е. у вас внутреннего диалога не будет, вам не с кем советоваться, вы начинаете советоваться с собой, и идете по тому же пути, по которому шли.

Вы можете пойти быстрее или медленнее, но вы никогда в жизни с него не свернете, если будете делать это самостоятельно или путем каких-то общих занятий, тренингов, общих семинаров. Общие семинары классны,

годняшний момент мы для себя поняли концепцию. Концепция состоит из 2 моментов. Первый момент. Ко мне обращаются люди, у которых все классно или люди, бизнес которых надо хоронить. Тех, у кого среднее состояние, их, на самом деле, это устраивает. Они могут послушать, они могут согласиться, но они все равно пойдут делать по-своему. Когда у человека все хорошо, допустим, ко мне обратилась компания – национальная ювелирная компания Казахстана – у которой целая группа ювелирных магазинов. Они развились стихийно. Был один магазин, собственник торговал. Потом они открыли вторую точку. Потом у них по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



явились деньги, они открыли третью точку, потом четвертую, пятую и т. д. И они столкнулись с тем, что их понимание разницы не соответствует вообще миру. Они пришли и говорят: «Артем, нам надо наладить структуру продаж, структуру учета, структуру товарооборота, нам надо разобраться с персоналом, т. к. у нас постоянная текучка, мы их не можем удаленно контролировать». Причем, они научены тренингами. Они пытались все это применить. Но в итоге, они только ухудшали состояние компании. Им говорят, первый

щую неделю. И таким образом будем двигаться».

На сегодняшний момент за прошлый год они приросли больше чем в 2 раза по продажам. Новые торговые точки они не открыли, но доходность у них увеличилась. Есть вторая ситуация. У меня есть любимый клиент из Мариуполя. У него сеть магазинов по продажам колбасы, сыра. Он ко мне пришел с четким пониманием того, что рентабельность больше 7 % в его бизнесе невозможна. За полгода работы сей-

МЕНТОР – ЭТО НЕ ТОТ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ДАЕТ СОВЕТ. МЕНТОР – ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

этап, нужно проводить совещание и т. д. Они приехали и начали проводить совещание. Проводят час совещание, а магазины парализованы. Не работает, клиенты отпадают. Второй этап. Должен быть маркетинговый план. Начали смотреть маркетинговый план, он тоже не подходит их компании. Поехали на семинар в Москву – там рассказывали, как работает ювелирка. Приехали, но в Казахстане ювелирка по принципу Москвы тоже не работает. И они говорят: «Давай ты будешь просто нашим консультантом, мы будем просто приходить к тебе, будем отчитываться тебе по проделанной работе, будем корректировать свое поведение на следую-

час у него рентабельность 19 %. Причем рентабельность за счет того, что мы начали оптимизировать образование, потом немножко расширили клиентов, потом немного вложили в маркетинг, потом добавили ассортимент. И у человека сейчас довольно высокая рентабельность для того, чтобы он смог дальше открывать новые точки. Он пришел с проблемой – у меня все хорошо, меня все устраивает, но я хотел бы еще открываться, но у меня не хватает дохода, чтобы ни у кого денег не брать. Я хочу свои деньги инвестировать. В этом году он открывает еще 2 точки. На этот год у него планы открыть 9 точек.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Теперь про негативные ситуации. Пришла ко мне женщина, которая 30 лет работала в ателье. И она работала на объеме 2 тыс. долларов. У нее уже вариантов нет, она уже все, что можно перепробовала. Она пришла и говорит: «Просто невозможно, если ты можешь, я готова с тобой поработать». Мы с ней начали работать, на сегодняшний день у нее оборот порядка 10 тыс. долларов в месяц. Т. е. она приросла в 5 раз за 2 года. Ей нужно было объяснить, что товары нужно еще продавать, а не просто

месте. И они пришли и говорят: «У нас 2 пути – из-за скачка доллара и конкурентности с Китаем мы не можем в Казахстане покупать и продавать. А денег на закупку из Китая у нас просто нет. И надо уже закрывать бизнес». В итоге на сегодняшний момент они начали закупать и доставлять парходами из Китая лампочки. У них уже есть склад, открылся магазин, появился отдел продаж. И они сейчас уже довольно крупная компания, которая занимается реализацией наружного освещения по

КОГДА СОБСТВЕННИК САМ ПО СЕБЕ ЗАХОДИТ В ТУПИК И ПОНИМАЕТ, ЧТО У НЕГО УЖЕ НЕТ СИЛ БОРОТЬСЯ. ТОГДА ДА, ТОГДА КОУЧИНГ

производить, не нужно ждать, когда к тебе придут, нужно двигаться дальше, нужно вводить культуру производства, нужно создать ассортимент изделий, сделать понятный прайс, расширить дополнительными действиями услуги, которые люди хотят получить, приходя к тебе в швейный цех. Т. е. таким образом, человек на сегодняшний момент дает уже неплохие результаты. Это тот пример, когда она пришла бизнес фактически хоронить. Есть студенты опять же из Казахстана, когда они уже много лет занимались перепродажей наружного освещения. И они были уверены, что их поведение было абсолютно правильное, но их не устраивало то, что они уже много лет стоят на одном

территории Казахстана. Они пришли ко мне с оборотом порядка 6-7 млн. Сейчас у них оборот 47 млн. тенге. Они сейчас динамично развиваются, хотя хотели сменить нишу.

Я вообще не сторонник менять нишу бизнеса. Ко мне очень много людей обращается с вопросом, стоит ли менять нишу. А я ниши не масштабирую. Они ходят, слушают, в интернете мои коллеги очень много рассказывают о том, что есть ниши масштабируемые, есть ниши, которые невозможно развивать и т. д. Все зависит от организации в самой компании. Тебе нужно просто перестроить организационную модель и работать дальше. Если ты в этом биз-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



несе уже несколько лет, то ты однозначно уже дальше, чем те, кто только что пришел. У тебя есть опыт, у тебя есть контакты, ты уже понимаешь, где взять и кому продать, у тебя уже есть постоянные клиенты, наработки. Зачем все это хоронить? И я строю диалог таким образом, чтобы люди понимали, что им нужно сейчас делать для того, чтобы они остались здесь, как им найти ресурс для того, чтобы получить дополнительный доход.

УИ Интересно Ваше мнение, чем менторство отличается от коучинга.

— Коуч находит внутренние силы у людей действовать. Ментор помогает людям находить решения. Я никого не мотивирую. Я смотрю цифры и говорю правду – здесь у тебя плохо, ты покупаешь по высокой цене, здесь твой товар никому не нужен. Ты выставил товар, сколько он у тебя пролежал? Год. Сколько он еще пролежит? Не знаю. Давай посчитаем рентабельность. У тебя уже убытки. Тебе нужно его сейчас слить в 2 раза дешевле. Да, у тебя будет убыток, но ты себя не похоронишь. Ты вытащишь деньги, и эти деньги тебе надо вложить куда-то. Давай вместе решим, куда ты их вложишь. Т. е. я помогаю людям принять решение, направленное на изменение ситуации. А не просто сказать, что ты молодец и у тебя все получится. Надо и то, и другое. Я не против. Как раз менторство от коучинга этим отличается. Я не накручиваю людей.

УИ Когда коучинг может быть важнее и ценнее для клиента, чем менторство? Пример, наш штатный коуч, к нему обратился клиент, ему было 55 лет, директор водоканала. И он потерял работу, он пенсионер, всю жизнь он проработал на водоканалах. И запросы у него были большие. Он уже год без работы, нигде его не берут. И уже после 5 занятий с нашим коучем он вспомнил своего школьного друга, и тот взял его заместителем.

— На том примере, который Вы рассказали. Коуч выявил причины, которые мешают этому человеку найти работу. Как должен был делать ментор. Что бы этот человек делал бы после работы с нами? После работы со мной этот человек создал бы свое дело. Т. е. коуч находит причину, которая мешает человеку совершать действия. Коуч подсказывает другие варианты решения. Я тоже не работаю с коучами, потому что они начинают выяснять – а что вот там, давайте разберем, какие причины к этому привели. Мне, на самом деле, все равно, что привело компанию к кризису. Для меня важно, что у компании есть сейчас для того, чтобы стартовать дальше.

Коуч работает с внутренним состоянием. А я работаю с ресурсами, которые у человека есть. Допустим, у того есть 50 тыс. долларов. Давай подумаем, как ты на сегодняшний момент можешь их применить, что у тебя оста-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лось, какие наработки, может быть, какие-то клиенты, связи. По поводу чего они могли бы с тобой коммуницировать. Можешь ли ты на основании этого предложить какой-то продукт. Готов ли ты его продать. Т. е. после работы со мной этот человек создал бы свою компанию. И в этом, на самом деле, и отличие коуча от ментора. Коуч помогает людям дальше двигаться через посылы – он их поднимает, отряхивает, моет, вытирает и говорит все, иди дальше. Ментор говорит – все, ты пришел, ты упал, у тебя нет сил с этого пути сойти. Есть вариан-

лучше потратить твои ресурсы для того, чтобы был лучший результат». И человек просто меняет направление и движется дальше.

УТ Т. е. ментор это, по сути, консультант?

— Да, но консультант – это человек, который дает совет. А я советы не даю. Я даю варианты для решения, человек сам выбирает. У нас сейчас в стране сложная проблема – кассовые аппараты. Для мелкого бизнеса это критично. У нас весь мелкий бизнес

А МЕНТОРСТВО – ЭТО КОГДА ТЫ ПЫТАЕШЬСЯ НАЙТИ РЕШЕНИЕ, НА КОТОРОЕ ТЫ НЕ ОБРАТИШЬ ВНИМАНИЯ В ОБЫЧНОЙ ЖИЗНИ

ты? Есть. Я готов тебе с ними помочь. Если взять из жизненной ситуации, то к коучам приходят люди, которые не понимают причины, по которым они оказались в той или иной ситуации.

У меня бизнес не увеличивается, я хочу разобраться почему. Персонал мне мешает, какие-то мои внутренние страхи мне мешают, какие-то ограничения. Это так работает коуч. А ментор работает по-другому. Он говорит: «Что у тебя сейчас есть, как это работает. Давай это все переведем в цифры. Давай посмотрим, где по цифрам ты не бьешься. Давай посмотрим, куда

с октября перешел на кассовые аппараты. Что такое кассовый аппарат? Кассовый аппарат – это, во-первых, увеличение налогов. Во-вторых, это невозможность работать по упрощенной системе налогообложения. Кроме того, нужно нести за траты на кассовый аппарат. Для мелкого бизнеса это реально тяжело. Они приходят ко мне и говорят: «Артем, как нам быть?» А я начинаю рассказывать: «А как ты хочешь? Ты можешь по закону? Есть другой вариант. Ты можешь создать ООО и на него зарегистрировать кассовый аппарат. Ты можешь создать ИП. Ты можешь дифференцировать финансо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вые потоки. Тебя такой вариант устраивает?» «Не знаю». «Можешь перейти сразу на ООО. Тогда у тебя будет все хорошо с налогами, но у тебя будет проблема с выводом денег».

Т. е. я начинаю показывать людям, что есть несколько путей решения проблем. Или ко мне приходит человек и говорит: «Со мной не хотят работать люди». Я спрашиваю почему. Он отвечает: «Я им плачу 3000 гривен в месяц». «Но сейчас рынок, допустим, 8 000». Он отвечает: «Ну и что?» Я считаю, что их работа стоит денег, я ему мозги менять не буду. Я могу пред-

ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНО, ЧТО У КОМПАНИИ ЕСТЬ СЕЙЧАС ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СТАРТАНУТЬ ДАЛЬШЕ

ложить пойти другим путем. Говорю – сколько ты тратишь на зарплату? Ну, допустим, 100 000 гривен. Я говорю ок, тогда возьми, плати по 8 000, но только так, чтобы общие затраты не превышали этих 100 тыс. Но при этом сделаем такой режим работы, что у них будет меньше нагрузка в 3 раза, и они будут такие же производительные. Такой вариант устраивает? Человек начинает думать. Или другой вариант – наладить работу маркетинга. Когда в цифрах пересчитываем, тогда я даю реальные варианты, которые может человек применить.

УП Как-то я беседовал с владельцем компании по продаже и установке дверей. О нем писала вся деловая пресса. Завод во Владимире бронедверей пришлось закрыть так как воровство топов и лень персонала привели его к банкротству. Хотелось бы узнать Ваше мнение, что бы Вы ему посоветовали?

— У меня была похожая ситуация в компании, которая связана с экологией, с вывозом мусора, утилизацией отходов. Она состояла из 3 частей. Одна часть была автопарком, вторая часть – это был полигон крупнейший в нашей области по захоронению отхо-

дов, третья – был третий по списку мусоросжигательный завод в стране. На заводе работало 1500 человек. Первым делом я разбил на налоги весь бизнес и понял, какая часть мне денег не приносит.

Я пошел и закрыл завод, оставил всех без зарплаты, но потом мы ее выплатили. Но держать и заниматься меценатством в бизнесе я считаю неправильным. Поэтому я бы ему рекомендовал на тот момент – все перевести в цифры. И все, что со знаком минус, выкинуть из своей компании. Он бы сократил на 60-70 %, но он бы остался в деле и с прибылью боль-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ше, чем ему приносила эта компания. И параллельно он, может быть, даже сделал второе направление, то чем он сейчас занимается. Нет смысла резать полностью. Есть смысл отрезать сухие ветки у дерева. Это работает. И когда мы говорим о бизнесе, то нужно всегда разделять человеческие отношения и бизнес. Какой-то период времени, когда он не контролировал бизнес, он относился к бизнесу с человеческой позиции. С человеческой позиции к бизнесу относиться нельзя. Бизнес и те, кто в нем, с тобой работают, пока ты платишь деньги. Когда ты деньги

развиваться очень медленно. Развитие в группе это в первую очередь об экономике денег и системных знаниях, потому что никто не будет вам лично уделять 100% внимание, корректировать качественно ваш прогресс и вникать в вашу деятельность. Поэтому самый первый пункт – идите в индивидуальное обучение для быстро и качественного результата.

Второе. Если вы действительно хотите изменить свое мышление и развить свой бизнес, вас должен кто-то менять, постоянно вас расшатывать и выводить

Я ДАЮ ВАРИАНТЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ, ЧЕЛОВЕК САМ ВЫБИРАЕТ

платить перестал, становишься сразу автоматически плохим. Это нормально. Поэтому ему нужно было все оцифровать и убрать лишнее.

УП Как выбрать наставника сейчас, к кому лучше идти за советами?

— Самое первое, я считаю, личностный рост человека не бывает в группе. Бизнесовый, информационный, системный рост в группе – идеальный вариант. Когда мы с вами говорим о личности, то рост в группе недопустим. То есть всегда, когда вы выбираете развитие в рамках группы по какой-либо причине, вы не особо сдвинетесь с того места, где вы есть сейчас или будете

из так называемой зоны комфорта. Это человек, опыт и авторитет которого вы признаете, иначе вы не будете ничего делать. Для этого советую, по возможности, познакомиться с наставником или лучше – записаться на первую консультацию. Сейчас довольно распространенная практика среди менторов и у меня тоже – это делать первую ознакомительную консультацию бесплатно. Вот вам и возможность выбрать себе наставника объективно.

Третье. Человек, который с вами, должен быть заинтересован в вашем результате больше, чем вы. Уникальность этого заключается в том, что на самом деле все хотят ничего не делать,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

но иметь результат. И задача наставника заставить вас меняться, заставить вас действовать.

Могу привести яркий пример из личной практики: я заставляю действовать каждого клиента. На консультации я прописываю план действий, которые клиент должен сделать до следующей встречи для достижения желаемого результата. И так каждый раз! Вот что заставляет моих клиентов попроситься с ленью, потому что есть задания, есть

ЗАДАЧА МЕНТОРА НЕ ЗАСТАВИТЬ ВАС СДЕЛАТЬ ДРУГИЕ ДЕЙСТВИЯ, А ЗАСТАВИТЬ ВАС ДЕЛАТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ ШАГИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВАШЕЙ ЦЕЛИ

дедлайн, есть проверка итога. Вот поэтому человек должен хотеть, чтобы вы добились результата не меньше, а то и больше, чем вы сами, иначе в чем смысл тогда менторинга?!

Следующее – человек должен кардинально отличаться от вас по образу жизни, по подходу к жизни, по взгляду на жизнь. Если он от вас ничем не отличается, вы останетесь таким же, потому что по факту вы будете использовать знания, которые и использовали, а в итоге придете в тупик. Поэтому, когда мы выбираем наставника, мы должны понимать, что он смотрит на то же, что

и вы, но другими глазами. Я тоже часто посещаю курсы, специально общаюсь с людьми, которые добились больших высот в бизнесе. Я люблю, когда люди смотрят под другим углом на то, что я делаю. Это помогает мне постоянно развиваться. И еще важное – этот человек должен вас уважать. Если он вас не уважает, как личность, считает себя сильнее, мудрее, хитрее и т. д. – вы результата не получите. Он будет вас как котенка тыкать лично в свой путь.

Важно ли, чтобы ментор жил той жизнью, к которой стремится человек? Или имел схожие черты характера, например?

— Нет конечно. Вот, например, обратимся к религии. Это безумный механизм личностного роста. Ее явно придумали не дураки. В ней говорится, что «не создай себе кумира» – это означает, что ты не должен стремиться жить чужой жизнью. Ты не должен стремиться вести образ жизни, который ведут те люди, уровня которых ты хочешь достичь. Ты просто должен четко видеть, что совершая те или иные действия

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сейчас, ты получишь или не получишь определенные блага через какой-то период времени. Ведь задача ментора не заставить вас сделать другие действия, а заставить вас делать результативные шаги для достижения вашей цели. Не его цели, не его мечты, не его образа жизни, ни его круга знакомств, а в центре внимания только ваша жизнь, ваша цель, ваши результаты.

красоты и потом учит всех остальных открывать салоны красоты и красиво рассказывает как он это сделал. Но парадокс в том, что у каждого человека свой личный опыт, свои совершенные ошибки и главное – свои желания и стремления. Нельзя учить ступать по тем же следам, необходимо человека научить правильно мыслить и достигать именно его целей с любой начальной точки.

НЕ ИЩИТЕ КУМИРА, А ИЩИТЕ ЧЕЛОВЕКА, ОПЫТ КОТОРОГО ПОМОЖЕТ ВАМ ДОСТИЧЬ ВАШЕЙ ЦЕЛИ И БУДЕТ СЧИТАТЬ ВАС ЗА РАВНОГО

Вы, наверно, смотрели сериал «Кухня». Там есть бомж. И вот этот бомж по сюжету фильма является философским наставником шеф-повара. Это не значит, что шеф-повар хочет стать бомжом. Просто этот человек обращает внимание на те поступки, которые делает герой совершенно по-другому. В итоге герой принимает решения, основываясь на этих выводах. Вот это правильное взаимодействие с наставником.

Дальше – наставник должен иметь большой положительный опыт в том направлении, в котором вы хотите развиваться, потому что иначе не сможет субъективно вам помочь. Если он открывал только салоны красоты, то как он поможет вам открыть прибыльную сеть ювелирных магазинов? Это совершенно разные ниши и разные нюансы управления.

К сожалению, профессиональных наставников очень мало. Большинство представляют из себя поводырей, которые показывают как они прошли свой успешный путь в узкой нише и учат, как этого достичь другим. Например, бизнесмен успешно открыл пару салонов

Например, мой опыт развития бизнесов составляет более 16 лет. И на своих бизнес-консультациях я не опираюсь на опыт развития только 1 бизнеса, а учитываю все 16 лет, все свои совершенные ошибки и феерические победы. Я консультирую только с индивидуальным подходом, потому что даже в одной и той же нише есть свои



особенности, и это все обязательно нужно учитывать.

Дам основной совет вашим читателям: не ищите кумира, а ищите человека, опыт которого поможет вам достичь вашей цели и будет считать вас за равного. Если наставник, которого вы выбрали, скажет какой у вас фиговый бизнес, какой вы безалаберный собственник или плохая жена, потому что ссоритесь с мужем – смело пошлите его подальше. Задача наставника – поэтапно показать путь выхода из текущей ситуации и расписать действия для достижения желаемого результата.

УП **Артем, пару слов расскажите о себе**

—...Юридическое, экономическое, спортивное образование... Мог выбрать любое направление и успешно реализовать себя, но в 2003 году я попал в бизнес, причем, совершенно случайно. Это был период начала формирования розницы после развала Советского Союза. Такая фундаментальная розница, не продажи с колен на рынках, как раньше. Уже открывались нормальные магазины, начали активно строить отраслевые компании. Тогда мне было 20. До сих пор помню, как меня пригласили в молодую компанию Простор. Сейчас она насчитывает более 200 магазинов на территории Украины. В рамках этой компании я был в составе управления. Мы формировали

как раз концепцию бизнеса. И с этого момента началась моя профессиональная карьера в бизнесе. До этого я был госслужащим. Потом работал в Медсервисе – это такая международная сеть аптек – я там был первым заместителем заседания правления. На сегодняшний момент у них более 700 объектов в мире.

Параллельно я еще работал в абсолютно разных сферах бизнеса: в сфере оказания услуг – это утилизация бытовых отходов, это работа с опасными отходами, это работа в составе правления на заводе по производству туалетной бумаги (у нас он крупнейший в стране), еще параллельно консультировал большое количество национальных компаний: производство окон, производство вторсырья и розничных сетей по продаже игрушек. Я все это время находился в бизнесе. А 2 года назад я решил уйти в свободное плавание и создал свой учебно-консалтинговый проект PodgorniyArt в рамках которого помогаю собственникам увеличить эффективность их бизнеса посредством личных консультаций и бизнес-курсов.

***Артем Подгорный,**
Бизнес-тренер, Основатель бизнес-академии PodgorniyArt
podgorniyart@podgorniyart.com
+7 499 381 02 19
www.podgorniyart.com



"Если Вы предприниматель и не делали ошибок, значит вы не предприниматель"

Цитата Ричарда Брэнсона

Цитату британского предпринимателя можно считать аналогом нашей русской пословицы: «Тот не ошибается, кто ничего не делает».

Открытие своего собственного дела является важным шагом для любого человека так, как это не только способ его личной самоорганизации, но и показывает, что человек может отвечать не только за себя, но и брать ответственность за благополучие своих работников.

При этом отмечу, что ценность ошибок возрастает так, как постоянно увеличивается конкуренция на рынке товаров и услуг.

Поэтому, чтобы быть успешным и востребованным предпринимателем важно не только исключать ошибки в своей деятельности, но и выявлять причины их появления и своевременно принимать управленческие решения по их устранению.



Дмитрий
Мартасов

эксперт УП

Наставничество 2.0... Обучение? Менторство? Сотрудничество?

Когда я спрашиваю людей, что такое наставничество, мне отвечают – это обучение, коучинг, передача опыта, тренинг. На большинстве предприятий так и есть. Но правильно ли это?

Можно ли, строя систему наставничества именно на этих принципах, решить острую проблему дефицита квалифицированного персонала или повысить производительность труда?

Давайте попробуем с уважением к общепринятым парадигмам рассмотрим опыт «нового наставничества» и оценить его по-



Игорь Тюфяков

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тенциал для руководителя предприятия в решении стратегических целей, а также для HR в обеспечении потока квалифицированных кадров.

Как преодолеть дефицит кадров

Несколько лет назад, работая над реализацией на российских предприятиях программ обучения на производстве и наставничества, мы с генеральным директором «Национального центра производительности» С. Л. Смирновым пришли к выводу, что острейшую для большинства компаний проблему дефицита квалифицированных кадров нужно решать не на уровне отдельно взятого предприятия, а системно, на уровне страны. Пошли в Госдуму к депутату Андрею Ветлужских.

Он согласился, что тема действительно актуальна, иностранные методики, которые уже опробованы, прививаются и приживаются плохо, а с производительностью нужно что-то делать. Вспомнили выступление В. В. Путина на госсовете в декабре 2013 года, когда он сказал о том, что нужно возродить институт наставничества.

В результате нескольких визитов на предприятия мы поняли, что в принципе данный институт везде существует, особенно на крупных предприятиях, но в разных форматах – чаще в виде адаптации. Нас очень боялись директора по персоналу, не понимая, чего мы вообще от них хотим. Думали – очередные проверяющие хотят навязать очередную проверку. Думали, мы хотим их заставить работать по еще одному профстандарту.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

практикумы, а в вузах и колледжах открывает свои кафедры. И выпускники приходят, отлично понимая специфику завода и с осознанным выбором профессии.

«ПНТЗ» построили уникальный учебный центр. Я был на экскурсии. Лаборатории, оборудование – точно такое же, как в цехах. Все ходят в разных одеждах: начинающий уровень одного цвета, второй – другого, продвинутый – третьего. Как пояса у каратистов... Переодеться в следующий цвет – стимул, для этого нужно сдать экзамен, так поддерживается дух соревновательности. Это очень интересный опыт, хотя в плане нового наставничества им есть куда расти.

Заслуживающие внимания и изучения системы наставничества также у компаний «Роснефть», «Северсталь», ФТС «Пятерочка», «Чебаркульская птица», «Артпласт», «Балтика»... Для всех компаний, кто видит потенциал развития в этой теме и желает узнавать опыт других, мы проводим Кубок Изотова.

Новые номинации Кубка Изотова

Сейчас уже начали поступать заявки на Кубок Изотова–2020 – как от участников прошлого года, так и от новых компаний – «Топ-класс», Западно-Сибирская железная дорога... Даже детский сад из Хабаровского края заявился, что доказывает межотраслевую

актуальность темы. Появится номинация «Развитие региона», где будут участвовать администрации, муниципалитеты и общественные организации, которые влияют на развитие института наставничества в Субъектах Федерации. Уже подали заявки два колледжа из Альметьевска, которые являются провайдерами программы «Будущее Татарстана».

Ввели еще новую номинацию «Развитие» – для авторов публикаций о наставничестве – либо в монографиях, либо в печатных журналах. В ней предусмотрен и денежный приз.

Остальные номинации останутся в неизменном виде: «Лучшая система наставничества», «Лучший наставник на рабочем месте» и «Лучший пакет документов по наставничеству среди предприятий России».

Очень хочется верить, что наш труд приносит плоды, и в этом году мы сможем выявить больше примеров нового наставничества на российских предприятиях с высокими результатами по росту производительности труда.

Подготовила Ольга Скоробогатова

*Игорь Тюфяков

Эксклюзивно для 

На скалу лучше взобраться со снаряжением альпиниста

УИ Что такое нетворкинг, и
меняется ли со временем содержание
этого понятия?

В 2012-2013 годах еще не
было четкого понимания,
что это такое. В Википедии по термину
«Нетворкинг» шла переадресация на
страницу про сетевой маркетинг. И
тогда я написал вот это определение:
«Нетворкинг – это искусство или
наука заводить полезные связи,
поддерживать их и правильным
образом использовать для карьеры,
бизнеса, для жизни». И с тех пор оно
закрепилось.

Я занимаюсь этой темой с 2013 года,
и за это время мой подход существенно
изменился. Если раньше в нетворкинге



Максим Чернов

эксперт по нетворкингу

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



больше внимания обращали на его прагматический аспект, рассматривали как инструмент реализации каких-то деловых интересов, то сейчас это процесс нахождения людей не только полезных, но и интересных, с которыми приятно общаться, с совпадающими ценностями.

УТ Очень многие в российской бизнес-среде общаются по старинке. В какой мере могли бы они использовать знания нетворкинга и какую роль играет местная специфика?

— Основа нетворкинга — это отношения между людьми. Например, в Калифорнии, в Кремниевой долине, для этого сначала нужно провести официальную встречу в офисе, а поговорить подробнее можно уже потом — в неофициальной обстановке еще где-нибудь. Если в Нижнем Новгоро-

де для установления отношений нужно сходить в баню или выпить, то это тоже нетворкинг, это тоже работает.

Это говорит о том, что нетворкинг — не абстрагированный от жизни инструмент и не набор аксиом, которые не подлежат изменениям. Существующие принципы нетворкинга, конечно же, надо адаптировать, нужно пользоваться теми инструментами, которые работают в конкретное время в конкретном месте. Есть и какие-то дополнительные вещи, которые могут принести пользу.

УТ Например, какие?

— Так, для постсоветского нетворкинга характерна некоторая закрытость в начале общения. И часто она является следствием изначального недоверия. Конечно, не всегда так бывает, но мне часто приходится это видеть. Если

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**





УП Можно ли обучить другому стилю общения человека, которому 50 лет?

— Можно, но сложно. Понятно, что молодым людям легче подстраиваться к иному стилю общения. Для этого нужно обладать определенной гибкостью, которая с возрастом уменьшается. Однако в нашей академии я видел примеры вполне адекватного общения обучающихся в возрасте плюс-минус 50 лет. Я не вижу ничего такого, что могло бы оттолкнуть ЛПР (лицо, принимающее решение) международной компа-

skills, чем знание математики и физики. Умение общаться с людьми, умение понимать интересы других людей, умение представлять свои интересы, рассказывать о них, показывать, находить точки соприкосновения, учиться быть в команде — это то, чему, на мой взгляд, в современной школе нужно уделить особое внимание. Все это потом пригодится в реальном мире в любой сфере, чем бы ребенок дальше ни занимался.

***Максим Чернов,**
эксперт по нетворкингу

НУЖНО ПОИСКАТЬ СРЕДИ ЗНАКОМЫХ, КТО МОЖЕТ ВАС ПРЕДСТАВИТЬ

нии. Этому вполне можно научиться, но здесь все зависит от человека. Есть люди, которым легко общаться, есть те, кому сложно.

УП Нужно ли обучать нетворкингу в учебных заведениях?

— Да, я бы ввел такую дисциплину, хотя не обязательно называть ее нетворкинг. При этом также я бы сместил фокус в учебных программах на предметы, связанные с развитием soft skills. По моему глубокому убеждению, эти навыки не менее важны, чем hard



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для



Справка о спикере:

- Основатель компании ProNetworking, Академии нетворкинга и личного бренда.
- Продвигал Gucci – люксовый бренд Procter & Gamble
- Автор книги-бестселлера на Ozon.ru и статей в Forbes, Ведомости, РБК, Glamour, Marie Claire



"Если вы не знаете все про ваших конкурентов, или вы недооцениваете их, или вы не видите в них угрозу, то вы обязательно проиграете"

Цитата Джек Ма

Все цитаты от Джек Ма, которые вы приводите очень интересные и правильные. По ним видно, что Джек Ма очень умный и дальновидный предприниматель с отличным образованием. Джек Ма говорит о том, что нужно проводить периодически исследования вашего бизнеса с бизнесом конкурентов по разным критериям, смотреть, где находится сегодня ваш бизнес в разрезе конкурентов. На любом рынке сегодня существует в мире порядка 20 весовых конкурентов, которые фактически его делят между собой. Нужно знать вдоль и поперек, где находится бренд среди конкурентов. На основании этого знания строятся уже разные стратегии компании, чтобы подняться выше и опередить конкурентов. Если компания не знает своих конкурентов и своего места среди них она никогда не станет лидером, она никогда не сможет завоевать долю рынка, она по сути работает на удачу без прогнозов и аналитики. Конкуренты будут меняться поэтому исследования нужно делать регулярно.



Дмитрий
Трепольский

Pronline.ru

Живые компании – компании будущего

УТ Как Вы понимаете саморазвитие компании?

 Любая компания, так или иначе, является саморазвивающейся. Возможно, в силу профессиональной деформации (по первому образованию я врач), я рассматриваю любую компанию как живой организм. Чтобы выжить, он должен эффективно приспосабливаться к изменчивой окружающей среде, поддерживать внутренний гомеостаз. Так же и организации, часто методом проб и ошибок непрерывно улучшают свои процессы и структуру, предпринимают шаги по повышению имеющихся у них навыков и компетенций.

Такие адаптивно развивающиеся компании составляют подавляющее большинство в любой индустрии. Гораздо меньшее число организаций



Ольга Глазкова

ООО «Альфасигма Рус»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



старается предвидеть будущее с его рисками и возможностями и проактивно развивает новые компетенции, выстраивает новые процессы в компании, ищет альтернативные способы общения с окружающей реальностью. И лишь единичные компании смогли полностью переосмыслить саму индустрию, радикально поменяли свои бизнес-процессы и соответствующие компетенции. Такие успешные трансформации заметны всем, эти компании вырываются вперед своих конкурентов или вообще создают совсем новые рынки: Amazon, Uber, Сбербанк, Тинкофф.

УП **Саморазвитие компании – зачем это делать и кому это выгодно?**

— Как я уже сказала, саморазвитие – это механизм, естественным образом встроенный в работу любой компании. Если организация не приспосабливается

к новым вызовам, она перестает существовать.

Саморазвитие работает в интересах всех участников процесса. В случае успешного развития компании сотрудники не только сохраняют рабочее место, но и могут построить карьеру. Клиенты компании приобретают все более качественные продукты или услуги. Владельцы и акционеры получают прибыль от успешно функционирующего бизнеса. И, в конце концов – растет благосостояние всего общества.

Вопрос состоит не в том, что какие-то компании развиваются, а другие нет. Развиваются все. Но насколько осознанным для всех участников (сотрудников, менеджеров, владельцев) является этот процесс развития? Каким образом организация аккумулирует и передает полученные новые знания и навыки? В

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**



УИ Диверсификация – как быть с ней на пути саморазвития? Как не упустить хорошую идею смены направления бизнеса?

— Диверсификация неизбежно подталкивает компанию к существенным изменениям. Возможно, это покажется странным для тех, кто лишь от случая к случаю заходит в аптеку за препаратами, но запуск продукта, являющегося биологически активной добавкой, может потребовать колоссальных изменений в работе фармкомпания. Во всех процессах, от регистрации до вывода на рынок и продвижения. Это как велосипедисту выйти на беговую дорожку: несмотря на общие характеристики энергетике мышечных нагрузок, у этих циклических видов спорта имеются существенные различия в биомеханике. А при кардинальной смене «вида спорта» еще выше риски и меньше шансов на успех.

Не всегда процесс трансформации идет легко – скорее, он всегда идет нелегко. Но если весь коллектив открыто обсуждает полученный опыт, не винит друг друга за ошибки, а делает из них выводы и институализирует лучшие практики, то успешный процесс диверсификации вызывает огромный душевный подъем в организации.

Так что я – за диверсификацию, но разумную: ту, которая использует и прокачивает уже имеющиеся в организации

компетенции. То есть, продолжая спортивную метафору, я за триатлон, а не за выступление бегуна в соревнованиях по тяжелой атлетике.

УИ ИИ и компания – что сегодня стоит отдать автоматизации и ИИ?

— Информатизация – это основа современного бизнеса. Задача ИИ – облегчение переработки информации, поиск внутренних смыслов и связей. Но только человек способен принять решение о том, как поступить с результатами анализа. ИИ может лучше среднестатистического врача проанализировать рентгенограмму и заподозрить опухоль, но решение об операции (или отказе от нее) все равно принимает пациент после обсуждения всех факторов с лечащим врачом. Так же и в бизнесе: чем лучше отлажены аналитические процессы, тем проще менеджерам принимать качественные решения, чтобы затем анализировать последствий этих решений и конвертировать опыт в новые знания, способствующие развитию компании.

***Ольга Глазкова,**
Генеральный директор
ООО «Альфасигма Рус»

Эксклюзивно для



**"Номер один – это клиенты.
Номер два – сотрудники.
И только потом, под номером
три – акционеры"**

Цитата Джек Ма



читаю, что именно в такой последовательности необходимо определять приоритеты в бизнесе.

Клиент – это потребитель Ваших услуг или работ.

Клиент – это Ваш источник для получения прибыли.

Не будет клиентов – не будет и бизнеса.

Сотрудники – это хребет компании и ключевая внутренняя часть бизнеса. Персонал организации должен быть единой и профессиональной командой, а не отдельной единицей совокупности. Поэтому руководителю организации необходимо создать благоприятную атмосферу в коллективе и заботиться о своих подчинённых.

Довольный сотрудник – довольный клиент и большая прибыль является наивысшим успехом акционера.



**Дмитрий
Мартасов**

эксперт УП

Работодатель в кривом зеркале антиджоб-сайтов: все очень грустно

Первое впечатление от антиджоб-сайтов - все несерьезно, и 90 % информации - бред сумасшедших.

Но эти сайты - выход для негативных эмоций всех обиженных, и поэтому сегодня все солидные компании ведут работу по их контролю.

Отдадим должное внимательности автора, проделавшего огромную работу по анализу обид сотрудников.

Эта статья будет весьма полезна многим HRD и лидерам фирм.



Павел Кочетков

Главный литературный редактор УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как ни формируй HR-бренд, как ни формулируй уникальное ценностное предложение работникам, а жизнь все расставляет на свои места. Каждый желающий при нынешней свободе слова на просторах интернета способен добавить изрядную порцию дегтя в эту бочку меда и поставить под сомнение репутацию компании. Благо появились специализированные сайты, где можно оставить свой отзыв о работодателе.

Представленные ниже наблюдения основаны на критических отзывах, размещенных на одном из таких сай-

тов. Для наглядности были взяты 20 крупных компаний, представляющих разные сферы деятельности (промышленность, энергетику, транспорт, сферу IT, медицинские услуги, медиа). Практически все они работают по всей России. Примечательно, что есть в этом списке и государственные корпорации, где справедливость размера зарплат топ-менеджеров регулярно приходится обосновывать президенту страны.

Театр, как известно, начинается с вешалки, а прием на работу — с собеседования. Именно этот этап вызвал нарекания в 70% негативных отзывов о компаниях. Они относятся:

- к формату общения (только по почте);

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Закончим тем, что может быть воспринято как открытый донос на нерадивых и недобросовестных работодателей, не соблюдающих трудовое законодательство. В оправдание замечу, что в большинстве случаев работники изъявили желание отстаивать свои права в суде. Итак,

- Не оплачиваются сверхурочные часы, совмещение должностей;
- Не оплачиваются больничные и декретный отпуск;
- Не выплачивается заработная плата после увольнения (или выплачивается в неполном объеме);
- Требование выплатить непонятную задолженность перед компанией при увольнении;
- Увольнение сотрудниц, собирающихся уйти в декретный отпуск;

- Заработная плата не индексируется (ст. 134 ТК РФ).

Еще раз перечитал все материалы по упомянутым «флагманам», и на память пришла цитата из Н.В. Гоголя: «Боже, как грустна наша Россия!». Ведь и «лихие 90-е» давно миновали, и на Запад равнение взяли, и квалифицированные тренеры, консультанты и коучи не первое десятилетие по всей стране ездят, а такое ощущение, что мы не только от «цивилизованных стран», но и от себя-то отстали... Конечно, кто-то может возразить, что жалобы эти нетипичны и не стоит об этом говорить, потому как «есть еще отдельные узкие места», «если кто-то кое-где у нас порой»... Возражайте, буду рад, если ошибаюсь.

***Павел Кочетков,
Главный литературный
редактор УП**

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

"Думай о конце дела, о том, чтобы счастливо выйти, а не о том, чтобы красиво войти"

Цитата Эразма Витело



Любые поступки человека имеют последствия. Вечная тема, которая никогда не теряет актуальности. Мысли превращаются в слова, слова порождают действия, действия приводят к последствиям. Закон причинно-следственных связей для облегчения восприятия облечен в поговорки: «Что посеешь, то и пожнешь», «Что излучаешь, то и получаешь», «Как аукнется, так и откликнется». Значит, начиная любое дело, следует думать о последствиях! Более полно мысль немецкого мыслителя Э. Витело изложена в книге Грасиана Бальтасара «Карманный оракул или наука благоразумия»: «Кто входит в Чертог Фортуны через ворота радости, выходит через ворота скорби — и наоборот. Посему думай о конце дела, заботься о том, чтобы счастливо выйти, а не о том, чтобы красиво войти. Обычная беда баловней Фортуны — громкое начало и горький конец. Штука не в том, чтобы тебя при входе приветствовала толпа — прият-



Ольга Яковлева

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЭТИ ДЕЛА, КАК СКЕЛЕТ В ШКАФУ, О НИХ ВСЕ ВРЕМЯ
ПОМНИШЬ, О НИХ НАПОМИНАЮТ ОКРУЖАЮЩИЕ**

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU



психики переводить в опыт только законченные дела. Отсутствие логического завершения дела влечет за собой вытекание энергии в волнующем человека направлении. Продолжительное вытекание и напряжение становится причиной невроза и других сложностей со здоровьем. Эффект Зейгарник

стему. Поэтому столь важно стараться при начале дела рассчитать принимаемую на себя нагрузку любого характера, стараться завершить начатые дела и выполнить принятые на себя обязательства: «думать о конце», по крайней мере, свести количество незавершенных дел к минимуму.

НАЧИНАЯ ЛЮБОЕ ДЕЛО, СЛЕДУЕТ ДУМАТЬ О ПОСЛЕДСТВИЯХ

помогает понять почему незавершенные дела не дают возможности обрести спокойствие и оставить некоторые события в прошлом. Предупреждает, что начало нового дела всегда сопровождается появлением напряжения в памяти. Отсюда следует вывод, что не стоит стремиться к многозадачности, ведь каждая цель требует достаточной энергии для ее достижения. В противном случае можно подвергнуться избыточному напряжению, тревожности, не рассчитать нагрузку на нервную си-

***Ольга Яковлева,
эксперт УП**

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

В 1995 году окончила Уральскую государственную юридическую академию по специальности юриспруденция, квалификация – юрист (диплом ФВ-I № 110989).

В 2016 году обучение в Пермском филиале Государственного университета – Высшая школа экономики по программе «Управление закупками продукции для государственных и муниципальных нужд» (свидетельство Е8059).

С 1995 года по 2002 год последовательно работала:

- в администрации г. Каменска-Уральского Свердловской области в должности главного юриста,

- с 2002 года по 2012 год в Управлении здравоохранения г. Каменска-Уральского Свердловской области в должности главного юриста,

- в настоящее время одновременно осуществляю юридическое сопровождение деятельности государственного автономного учреждения здравоохранения Свердловской области «Стоматологическая поликлиника» и государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Городская станция скорой медицинской помощи», нескольких частных медицинских компаний.

Преподаю теорию государства и права, конституционное и гражданское право в Уральском государственном экономическом университете, медицинское право – в Свердловском областном медицинском колледже.

Являюсь правовым инспектором Свердловского областного комитета профсоюза работников здравоохранения.



«Если вы предприниматель и не делали ошибок, значит вы не предприниматель»

Цитата Ричарда Брэнсона

Вы знаете, пришлось еще раз обратиться к Правилам бизнеса Ричарда Брэнсона. Я часто их перечитываю и каждый раз открываю что – то полезное для себя. Они легкие для понимания, ими всегда можно парировать при разговоре с собеседниками, обратив внимание на себя.

Правило «Если вы предприниматель и не делали ошибок, значит вы не предприниматель»

Это значит, что не сделав ошибок и не изучив последствия этих ошибок, не научишься видеть проблему на начальном этапе и эффективность или неэффективность решения проблемы на выходе. И для начинающих предпринимателей это утверждение – верно.

В принципе, от рисков и ошибок не застрахован ни один бизнес, даже самый устойчивый.



Наталья Ершова

«Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь»

Цитата У. Баффета

Конечно – это фразу можно трактовать по-разному. И с точки зрения развитого и устойчивого бизнеса и с точки зрения начинающих свою деятельность компаний. Конечно – нужно инвестировать, и не в неясные активы, а в успешные компании. Это очевидный факт. И если бизнес непонятен, то всегда есть риск потери собственных средств. Но в то же время можно упустить единственную возможность, единственный шанс вложения в компанию, которая в скором времени может стать достаточно эффективной. Как вариант, можно не инвестировать в дорогие технологичные компании, а можно и рискнуть, потому что, проанализировав рынок, можно понять какие направления (или область деятельности) пользуются спросом. Например: разработка ПО, или железок, экология и безопасность, биохимические технологии – востребованы и в такие предприятия можно вкладываться. Итак: инвестируем в лидирующие компании, разрабатываем стратегию (покупаем или продаем), заключаем честные сделки, рискуем оправданно (изучаем вопрос заранее, консультируемся чтобы избежать манипуляций), не



Наталья Ершова

инвестируем в бизнес, в котором плохо разбираемся, делаем предварительную аналитику (изучаем рынок – предложения, конкурентов), сохраняем свое «лицо».

Эксклюзивно для



«Если вы предприниматель и не делали ошибок, значит вы не предприниматель»

Цитата Ричарда Брэнсона

*Т*рудно спорить с очевидным. Ошибаться, признавать это и делать выводы – важное качество не только для предпринимателя. И важно условие успеха. Любые «честные» ошибки – это опыт, стоит ли их называть тогда ошибками?

***Валерий Сидоренко,**
генеральный директор
«Интерiuм»

Эксклюзивно для 



Валерий Сидоренко

«Интерiuм»

Справка о спикере:
сооснователь и генеральный директор Digital-агентства «Интерiuм» (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга НР2К).
Ведущий эксперт по репутационному маркетингу в России.
Опыт реализации PR, digital, антикризисных проектов – более 10 лет. Лауреат проекта «Кадровый резерв – профессиональная команда страны» по г. Москве, Лауреат Рейтинга «ТОП-1000 российских менеджеров» (2015, 2017, 2018). Член отраслевых ассоциаций - АКОС, АМР.
Основатель портала предпринимателей Smallbusiness.ru.

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

Задача:
оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

Результат:
комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

Задача:
сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

Результат:
сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:
повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

Результат:
построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

КОУЧИНГ

для руководителей



**Руководитель проекта
сертифицированный коуч Надежда Гончарова
Пишите заявки на -
nvgoncharova0802@yandex.ru**

Ольга Яковлева

Можно ли уволить сотрудника, который при приеме скрыл информацию об инвалидности

Виктория Мариновская

Отзыв заявления об увольнении по E-mail — что решит суд?

Инна Демидова

Анализ споров по профзаболеваниям военнослужащих

Виктория Кокорева

Корпоративная культура как предмет скрытых споров

Анна Бедарева

Арест и суд, и тюрьма для иностранцев в России

Ольга Лапроцкая

Подделка документов об образовании: анализ споров по врачам

Дмитрий Мартасов

Ответственность директора за управление компанией: анализ споров

Анастасия Балдынова

Споры по авторским правам на ПО созданное в компании