

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выдаваемые адреса: по каталогу "Решения" – 71052, 70555, 72035;



Татьяна Владимирова



Ирина Воронина



Борис Жалило



Жанна Завьялова



Владимир Зима



Владимир Кожухарь



Юрий Кондратьев



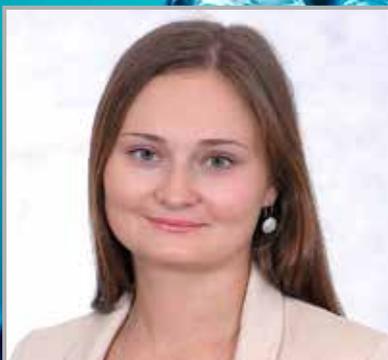
Анна Лебедева



Дмитрий Мартасов



Валерий Сидоренко



Анна Симакова



Сергей Турко

Партнёры



Я, когда исследую смыслы – сижу, медитирую, слушаю себя, наблюдаю мир – увидела следующее, что деньги это инструментальная ценность. С помощью них мы можем купить себе всевозможные материальные блага, всевозможные услуги, даже информацию. Но сейчас в период вируса деньги отходят на второй план. Потому что, по сути, что мы можем? Купить еду и всякие развлечения, но они не спасают нас от тревоги, от одиночества, неуютности, неприкаянности и страха за будущее. И что еще, кроме денег, важно? Я увидела, что качество жизни. Это как мы воспринимаем и ощущаем мир, наше восприятие, по сути. Все события могут быть истолкованы позитивно и создать нам чувство полета, окрыленности, вдохновения. Так могут и негативно окрасить всю жизнь какими-то очень темными, страшными красками. И вот это окрашивание находится внутри нас, это наше состояние сознания, по сути, это наша способность к саморегуляции. Это наши фантазии, наши мысли создают нам восприятие реальности. Потому что мы видим не реальность, а отражение ее в психике. Такой закон психологии. И тогда на первое место выступает способность саморегуляции, способность сохранить внутри себя баланс и гармонию и способность подарить ее другому человеку. Просто распространить ее вокруг себя. И создавать такие очаги безопасности, очаги любви, дружбы, пространство красоты, пространство гармонии. И все это в наших руках, в наших силах. Так я вижу. И наверно, это ценность, на которую важно обратить внимание. Для меня это критерий принятия решений. Т. е. чтобы принять решение, чем заняться,

я смотрю, в чем больше красоты, в чем больше гармонии, благости. И на основании этого критерия я делаю выбор. С точки зрения бизнеса я вижу, что нет смысла сейчас активно махать руками и ногами. Это как водопад, он уносит вниз и важно быть унесенным вниз и расслабиться, чтобы попусту не терять силы. Потому что даже если сейчас все перевести в онлайн, сделать онлайн курсы, начать делать какую-то рекламу, активно поститься, пиариться – люди же тоже дезориентированы. Они сидят дома и смотрят, считают свои деньги, думают, как ими распорядиться. Единственное, что я вижу, наверно, надо как-то помочь людям в саморегуляции. Может быть, я сделаю пару онлайн курсов по каким-то небольшим, сниженным ценам. Но я не буду делать на них ставку. Это эксперимент. Соберутся люди – значит, соберутся, нет – значит, нет. Время проедать накопленные ранее запасы и поддерживать тех людей, за которых я взяла ответственность. И излучать радость, любовь, излучать благость. Потому что как есть эффект плацебо, так и есть эффект ноцебо. Наш мозг управляет и обменом веществ, и иммунитетом. И во что мы верим, такое управление иммунитетом и создается. И это основа нашего здоровья и физического, и психического. Жизнь становится проще. И в этом тоже есть красота.



*Жанна Завьялова, Бизнес тренер

С 1992 ГОДА



CONSORT GROUP

В ОБЕИХ СТОЛИЦАХ, ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ И СТРАНАХ СНГ ДЛЯ СОТЕН СВОИХ КЛИЕНТОВ

ИЩЕТ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ И УНИКАЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ



ПОДБИРАЕТ СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ



ОРГАНИЗУЕТ МАССОВЫЕ НАБОРЫ



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ В РАМКАХ Ф3 223



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ АУТСОРСИНГ РЕКРУТМЕНТА (RPO) И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ



ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ПРОГРАММЕ АУТПЛЕЙСМЕНТ



ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:



МЭППИНГ

Перечень с контактами потенциальных кандидатов на руководящие или сложные роли из компаний-конкурентов, на основе которого ваша компания может при желании самостоятельно закрыть вакансию.



ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

Эксклюзивное исследование с последующим отчетом о размере и структуре компенсационного пакета на интересующих должностях.



ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

Независимое «второе мнение» на кандидатов-финалистов в виде подробных письменных отзывов.



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

**ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ
ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА
НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!**

СИБУР



NOVARTIS

SONY



WWW.CONSORT.RU

INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

МЕНЕДЖМЕНТ
Неприкасаемые – это прямая угроза бизнесу
Владимир Зима, «ПГС проект»

13

ЛИДЕРЫ РЫНКА
Издавать востребованные деловые книги – это искусство
Сергей Турко, «Альпина Паблишер»

25

ОТЗЫВ
Большинство неудач не фатальны... и коронавирус пройдет, и мы тогда будем извлекать уроки из наших действий
Владимир Кожухарь, бизнес-тренер

31

КОММЕНТАРИИ
Комментарий по идеям книги «Метод Помидора» Франческо Черилло
Анна Симакова, Training & Development Group

33

ОБЗОР КНИГИ
Ренат Агзамов «Агзамов в шоколаде. Взбить бизнес до небес»
Владимир Шумков

41

УДАЛЕНКА
Далеко, но близко: 6 принципов дистанционной работы команды
Анна Лебедева, Международный Эриксоновский Университет Коучинга

47

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Важна значимость работы для человека
Дарья Баркова, Recruitment art

51

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Никто тебе не друг, никто тебе не враг, но всякий человек тебе учитель» Сократ
Валерий Сидоренко, «Интериум»
Татьяна Владимировна,
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

53

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«У настоящего предпринимателя нет врагов. Как только вы это поймете, вас никто не остановит» Джек Ма
Ирина Воронина, Бизнес-школа АМИ

55

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Не делайте бизнесов, которые невозможно продать» Олег Тиньков, из книги «Как стать бизнесменом»
Юрий Кондратьев, Lightman Solutions

56

ОТЗЫВ
Отзыв на книгу Татьяны Кожевниковой «Корпоративная культура как она есть»
Борис Жалило, Бизнес-тренер

57

ТЕСТ
Тест по командообразованию: 5 пороков

59

КОРОНОВИРУС
Коронавирус. Форс-мажор: анализ судебной практики
Дмитрий Мартасов, эксперт УП

64

О ЖЕЛАНИЯХ

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.04.2020 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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№11
(567)

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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

Неприкасаемые – это прямая угроза бизнесу



Владимир Зима

«ПГС проект»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Почему вы воюете с любимчиками?

не воюю вообще ни с кем. Моя работа – построение систем управления в компаниях. И в процессе такой работы выясняется, что одни люди выполняют новые нормы и требования, а другие нет.

На самом деле, эффект «неприкасаемых» присутствует даже на низовом уровне организации. Даже начальник отдела может беречь неэффективного исполнителя, к которому он просто привык.

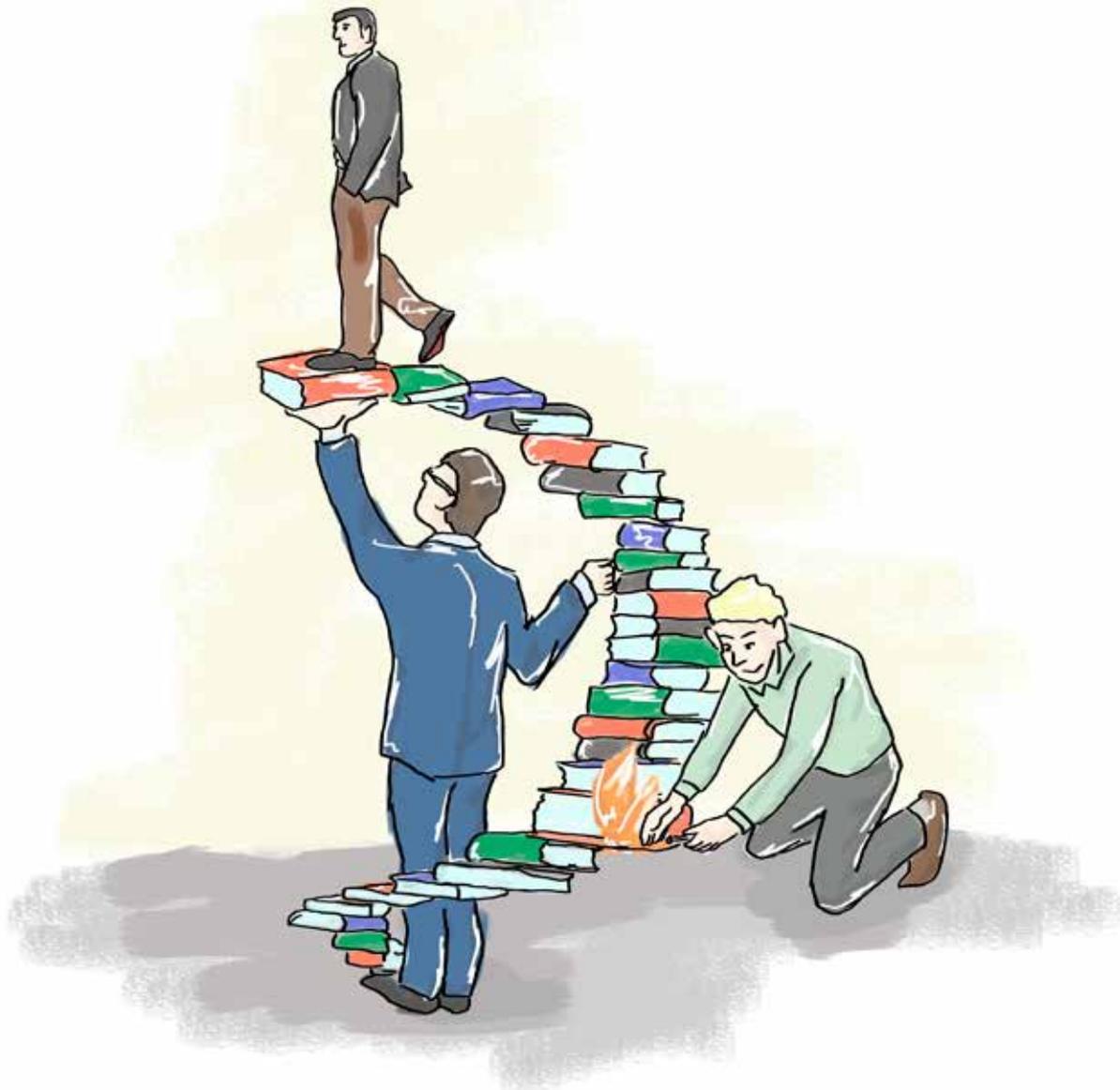
Кстати, это не я их назвал любимчиками. Я их обычно называю «неприкасаемыми». Это мой копирайтер, который делает заголовки для текстов, размещаемых в яндекс.дзен, выбрал такое слово.

Ну, а поскольку я являюсь сторонником эффективности, то прикладываю

МЫ ДАЖЕ СОЗДАВАЛИ ЛИБО ОТДЕЛЬНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ЛИБО ДАЖЕ ОТДЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ ОГРАДИТЬ ОСНОВНОЙ БИЗНЕС ОТ ВЛИЯНИЯ «НЕПРИКАСАЕМЫХ»

И вот те, кто не выполняет, делятся на две категории. Одних можно совершенно спокойно заменить, либо предложив их более подходящую им работу, либо расторгнув трудовые отношения, а других заменить нельзя. И совсем не потому, что они играют какую-то важную роль в компании и являются носителями уникальных знаний или связей. А по той причине, что их боится потерять или собственник, или генеральный директор.

массу усилий к тому, чтобы эти люди теряли свое влияние на бизнес. И от этого может показаться, что я с ними воюю. А на самом деле, меня устраивает любой вариант их нейтрализации. В нескольких компаниях, где собственник держал руководителей при себе за их былые заслуг, мы даже создавали либо отдельные подразделения, либо даже отдельные компании, чтобы оградить основной бизнес от влияния «неприкасаемых».



**ОНИ САБОТИРУЮТ ПОЧТИ ЛЮБЫЕ НОВОВВЕДЕНИЯ,
КОТОРЫЕ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**КОМПАНИЯ ВЫРОСЛА, И РУКОВОДИТЕЛЬ «ПООЦРИЛ»
БЫЛУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ
НАЧАЛЬСТВЕННОЙ ДОЛЖНОСТЬЮ**

**УИ В каких компаниях они неизбежны?**

— «Неприкасаемые» возникают в любых компаниях. И в больших, и в маленьких, и в частных, и в государственных. В общем, они могут возникнуть в любом коллективе. Скажу больше. Они

стью. На которой «неприкасаемый» явно не справляется. Но вот уволить или перевести человека на другую работу, не связанную с принятием решений, он уже не может. Совесть не дает. При этом он не замечает, что сам сотрудник уже давно не является ни пре-

БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ОПРАВДАНИЙ «НЕПРИКАСАЕМЫХ» СОСТОИТ ИЗ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ ПОСЫЛОВ, А НЕ ОБЪЕКТИВНЫХ

возникают даже в семьях. Это общечеловеческое.

Гораздо интереснее причина их возникновения. Они создают в лидере группы или руководителе определенное чувство. Это либо чувство долга,

данным, ни лояльным. Его «прикрывают» былые заслуги. И ему прощается многое. В ряде случаев даже воровство.

Или бывает так. Приходит в компанию мощный продажник. Он вытягива-

ЭФФЕКТ «НЕПРИКАСАЕМЫХ» ПРИСУТСТВУЕТ ДАЖЕ НА НИЗОВОМ УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

либо чувство вины, либо чувство уверенности.

Например, пока компания была маленькой, человек сидел ночами ради выполнения заказов. Руководитель воспринимал это как признак высокой ответственности и лояльности.

Компания выросла, и руководитель «поощрил» былую ответственность и лояльность начальственной должно-

ет компанию на принципиально новые обороты. И ему поручается возглавить маркетинг и продажи. Но как руководитель он не справляется. Не может построить систему. Не может работать с подчиненными. Не может делегировать. Не может контролировать затраты. И даже полноценным маркетингом, частью которого являются продажи, заниматься не может. Однако, он создает в генеральном директоре чувство уверенности. Ведь до его появления всё

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ПРОБЛЕМЫ НЕПРИКАСАЕМЫЕ СОЗДАЮТ ПОСТОЯННО

было плохо, а теперь стало лучше. И при мысли о том, что нужно расстаться с таким человеком, или хотя бы применить к нему дисциплинарные меры, возникает страх того, что компания вернется в былое состояние. Хотя, как правило, отсутствие таких решений как раз и не дает развиваться дальше.

ный и если даже не поставит на место «неприкасаемого», то будет их сравнивать. А сравнение, конечно же, будет не в пользу последнего.

Так что, «неприкасаемые» – это главный оплот сопротивления любым, даже незначительным, изменениям. И главные палачи кадрового резерва.

И ЗАЧАСТУЮ ОЧЕНЬ СИЛЬНО КОНФЛИКТУЮТ ДРУГ С ДРУГОМ, НЕПРЕРЫВНО ЗАНИМАЯСЬ БОРЬБОЙ ЗА ВЛИЯНИЕ НА РУКОВОДИТЕЛЯ

 В чем их польза?

— Ни в чем.

 Где польза заканчивается и начинаются проблемы?

— А вот проблемы неприкасаемые создают постоянно. Закрепившись в компании, они делают все для защиты завоеванных позиций. Поэтому они саботируют почти любые нововведения, которые могут повлиять на их деятельность. И конечно же, они поедают всех, кто показывает высокий профессионализм. Это та самая пресловутая боязнь подсиживания, которая не дает компаниям расти. Ведь если в подчинении у «неприкасаемого» появляется умный, активный и дисциплинированный сотрудник, то возникает опасность, что его заметит собственник или генераль-

 Как устоять от соблазна иметь любимчиков?

— Никак. Мы всегда к кому-то привязываемся. Мы ведь люди. Если у нас даже не будет «любимчиков» на работе, то они будут среди друзей или в семье. И кстати, они должны быть.

Но можно себя несколько обезопасить. Для этого нужно в рабочей обстановке пользоваться инструментами объективной оценки. То есть, оценивать только текущее объективное поведение человека, его аргументацию, его решения. Причем, в глаголах действия. Без попыток додумывать.

А ведь мы часто пытаемся залезть в голову другого человека и приписать ему свои мотивы. И поведение его сами для себя описываем вме-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сте с нашим предположением о его мотиве. Например «он не принимает это решение потому, что не хочет рисковать компанией». А надо бы описать только поведение «в назначенный срок он не принял решение».

Кроме того, стоит изучить способы манипулирования. Для того, чтобы четко понимать, когда пытаются манипулировать тобой. Ведь большая часть оправданий «неприкасаемых» состоит из эмоциональных посылов, а не объективных. У меня есть статья об этом «Манипулятор и бизнес: кто кого?».

УП “ Р а в н о у д а л е н н ы е ”
любимчики – так бывает?

— Они все равноудаленные. И зачастую очень сильно конфликтуют друг с другом, непрерывно занимаясь борьбой за влияние на руководителя. Что, кстати, тоже является большой проблемой для организации. Ведь если один из них даже и предложит что-то здоровое, остальные его постараются дискредитировать. Но в основном,

их сообщество находится в состоянии статус-кво.

УП Кто может помочь лидеру уберечься от опасности?

— Хороший исполнительный директор, хороший бизнес-консультант, и в ряде случаев, хороший психотерапевт. Эффект «неприкасаемых» возникает не в бизнесе. Этот эффект возникает в головах руководителей. Так что, нужны и те, кто покажет влияние на бизнес, и поможет справиться с собственными иллюзиями.

***Владимир Зима**, Консультант, Бизнес-тренер, Директор по персоналу компании «ПГС проект»



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для

Справка о спикере:

Владимир Зима – топ-менеджер, преподаватель, автор. Работает топ-менеджером на аутсорсинге. Руководит проектами реорганизации бизнеса в нескольких компаниях: строительной, транспортных. Написал книгу «Инструменты руководителя», которая стала бестселлером магазина OZON.RU в первые две недели продаж. Преподаватель МФТИ – кафедра «Управление технологическими проектами». Ведет проекты построения организационных систем. Учат предпринимателей и руководителей.

Руководящий опыт (руководство собственными компаниями, а также руководство в качестве приглашенного руководителя) – более 15 лет. Опыт тренерской деятельности – 6 лет. Имеет многолетний опыт разработки проведения обучающих программ для руководителей в таких компаниях как Роснефть, Новатэк, РБК-Софт, Bovis Lend Lease, Прагматик-Экспресс, Киевстар Дж.Эс.Эм, а также других компаниях.

Образование – Высшее техническое, экономическое.

Дополнительная подготовка – Курс подготовки тренеров MBD-Group.

Специализация:

Личная эффективность руководителя

Менеджмент организации, Управление проектами

Издавать востребованные деловые книги – это искусство



Сергей Турко

«Альпина Паблишер»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тема обзора тех книг, которые Вы издаете. Каким образом вам удалось стать лидером на рынке деловой литературы?

Мы первыми стали делать качественные деловые книги по достаточно высоким ценам. Это было в начале 2000-х годов. Начинали со специализированных книг по трейдингу, по финансам. То есть это были дорогие книги с хорошим дизайном на хорошей, качественной бумаге. Тогда это была особенность. Потому что многие книги были дешевыми. И лидерами на рынке были совершен-

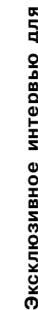
но другие издательства. Был «Питер», «Феникс», «Олимп-бизнес», сейчас же их практически нет на рынке деловой литературы. И потихоньку, такой вот нашей качественной работой нам удавалось привлечь к себе внимание хороших авторов и хорошие книги. В том числе Стивен Кови – мы в 2005 году его первые издали в переводе, авторизованном правообладателем, качественно. А до этого было много разных изданий «Семи навыков» на рынке. Люди заметили это. И далее «Атлант расправил плечи» в 2007 году, если я не ошибаюсь. Большинство людей книгу эту не знали, она была для фанатов. А потом, в том числе благодаря нашим усилиям по продвижению вместе с Чичваркиным, который ее инициировал, популярность «Атланта» стала расти. И потихоньку каждая новая качественная книга привлекала к нам внимание новых авторов, хо-

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

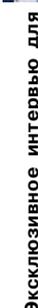
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

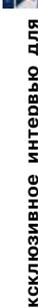
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

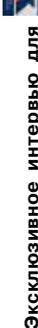
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



лидеры «свободного мира», вот они лидеры и здесь – в области болезни. Пусть же мы не будем лидерами здесь. Хочется так. А так посмотрим. Я надеюсь, что в течение полутора-двух недель ситуация с цифрами пойдет на спад, и что эта ситуация даст достаточно властям для того, чтобы они начали как-то возвращать жизнь в прежнее русло. Потому что прорвались все цепочки: непонятно, кто едет, кто нет, можно доставлять или нет, клиентов в магазинах нет, только онлайн, курьеры только ездят. В общем, мы находимся в ситуации, которой никогда не было,

и, исходя из этого, прогнозы делать сложно. Я верю в наши цифры по заболевшим, я не верю и никогда не верил, что наши что-то скрывают. Я просто не вижу в этом какого-то смысла и технической возможности. Я вижу профессионализм наших врачей. Хорошо бы им платили соразмерно той помощи, которую они оказывают для нас всех. Вот если не будет врачей, учителей, ученых, тогда нас всех ждет большой кирдык. А если не будет футболистов, «Дома-2» и всяких прочих «дизайнеров смыслов», то поплачут денек и все.

***Сергей Турко,**
главный редактор издательства
«Альпина Паблицер»



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для 

Большинство неудач не фатальны... и коронавирус пройдет, и мы тогда будем извлекать уроки из наших действий



*Владимир
Кожухарь*

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Книга «Письма Безоса» от Стива Андерсона — это мотивирующая книга, наполненная идеями создателя компании Amazon, которая обязательно даст вам энергию и почву для рождения идей по развитию вашего собственного бизнеса. И не важно в какой отрасли находится ваш бизнес. Компания Amazon уже давно больше, чем интернет-магазин. Яркое, динамичное повествование, с примерами мировых событий коснувшихся одного или нескольких континентов, иллюстрируют повествование автора.

Лично у меня во время чтения этой книги неоднократно возникало ощущение скоростного спуска на аттракционе — когда захватывает дух от скорости, и только после остановки можно прийти в себя и прокрутить все картины ещё раз в сознании.

Простые и понятные рекомендации от создателя Amazon с комментариями автора книги помогут осмыслению идей и моделей перед использованием их в вашем бизнесе.

Наверняка вы встретите что-то что уже используете. Для меня такими идеями стали следующие:

«Не все должны быть согласны с принятым решением...но... после принятия решения необходима полная приверженность его выпол-

**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 

Вы готовы жить в комфортном мире?

Резюме

В процессе чтения каждой главы вы увидите вопросы от автора книги Стива Андерса, их много, но мне особенно понравились эти пять.

Какие барьеры для входа мешают новым клиентам начать бизнес с вашей компанией?

Что вы можете сделать, чтобы существующим клиентам было проще расширять отношения с вашей компанией?

Как вы используете технологии, чтобы ускорить рост вашего бизнеса?

Назовите три-четыре ключевых качества, которые отличают ваших самых эффективных и успешных сотрудников.

Определите ключевые для вашего бизнеса источники данных.

Остальные вы читаете в книге. Желаю вам найти в процессе чтения новые решения для вашего бизнеса, которые сделают его богаче и сильнее!

***Владимир Кожухарь,**
бизнес-тренер

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Бизнес-спикер, бизнес-тренер, консультант по финансам и управлению, член Института Внутренних Аудиторов, член Ассоциации судебных экспертов, сертифицированный судебный эксперт финансово-экономического состояния и финансово-экономической деятельности, автор книги «Руководство по управлению финансами», владелец торговой марки «Ликвидатор затрат» и управляющий партнёр тренинговой компании «Ваш бизнес», учредитель и генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «Т». Более двадцати лет опыта управления финансами в различных отраслях.

Компания ООО «Т» зарегистрирована в 2012 году. Специализация компании – деятельность по оказанию консультационных и информационных услуг в сфере коммерческой деятельности, управления, финансового аудита. В 2018 году деятельность компании прошла сертификацию по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:20015). Основные заказчики компании – производственные предприятия, предприятия оптово-розничной торговли, предприятия сферы услуг.

Комментарий по идеям книги "Метод Помидора" Франческо Черилло

 В далеком 1987 году Франческо Черилло наверняка не догадывался, какое влияние в XXI веке окажет технологический прогресс на нашу продуктивность в реализации запланированных задач.

Сегодня эта тема стоит наиболее остро, поскольку количество отвлекающих нас факторов зашкаливает. Чего только стоит наш мобильный телефон: многочисленные чаты, социальные сети, новостные ленты... А если к этому прибавить получающий все большее распространение формат удаленной работы, то к отвлечениям сразу же добавятся: дети, родственники, друзья, домашние животные, холодильник, телевизор, уборка, стирка, готовка, приставка... сколько всего интересного дома, за что цепляется наш взгляд и не дает нам возможности продуктивно работать над задачами. Эти факторы приводят к тому, что мы отвлекаемся, время идет, потом бежит, затем летит, и вдруг мы осознаем, что уже банально не успеваем в установленные сроки выполнить запланированные на день задачи, и нас накрывает волной стресса...

И так изо дня в день.



Анна Симакова

**Training & Development
Group**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть ли способ помочь себе в этой ситуации? Безусловно он существует. Речь о методе «помидора», автором которого является Франческо Черилло. И хотя времени с момента описания метода прошло немало, он показывает свою эффективность до сих пор.

Хотите увеличить свою продуктивность – действуйте в реализации плана дня по методу «помидора». Его особенность заключается в том, что вы последовательно запускаете процесс «треков продуктивности»: 25 минут тотальной концентрации на задаче, и 3-5 минут перерыва, а затем новый «трек продуктивности». Время 25 минут неслучайно – это можно сказать идеальный временной промежуток для того, чтобы, с одной стороны, успеть проработать выбранную задачу или ее часть, а с другой стороны, не утомиться от этой тотальной концентрации и не выпасть из фокуса внимания. Перерыв также обоснован – это время не для погружения в отвлечения и повода например «зависнуть» в телефоне, перерыв – это возможность для

смены деятельности. Вы занимались интеллектуальным трудом? Значит пришло время физической паузы или небольшой «социальной активности»: small talk с коллегами или близкими людьми. Если, на ваш взгляд, поддерживать такую дисциплину в «треках продуктивности» вам будет сложно, то можно подумать о дополнительной мотивации для себя или игрофикации «треков продуктивности». Например, уже сейчас существуют приложения, позволяющие за «неотвлечения» на мобильный телефон вырастить маленькое виртуальное деревце или даже целый лес из ваших реализованных задач. Конечно, метод требует включения силы воли от того, кто решил его испытать на себе. Однако и результаты от реализованных планов несомненно порадуют вас.

***Анна Симакова,**
Ведущий тренер компании
Training & Development Group

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Бизнес-тренер, методолог, фасилитатор. Ведущий тренер компании Training & Development Group. Опыт в области бизнес-обучения более 10 лет.

Специализация: комплексные программы, развитие управленческих компетенций, продажи и переговоры, публичные выступления, формирование навыка бизнес-коммуникации, развитие личной эффективности и командного взаимодействия.

Опыт работы: руководящие позиции в ПАО «МТС», АО «Мэри Кэй».

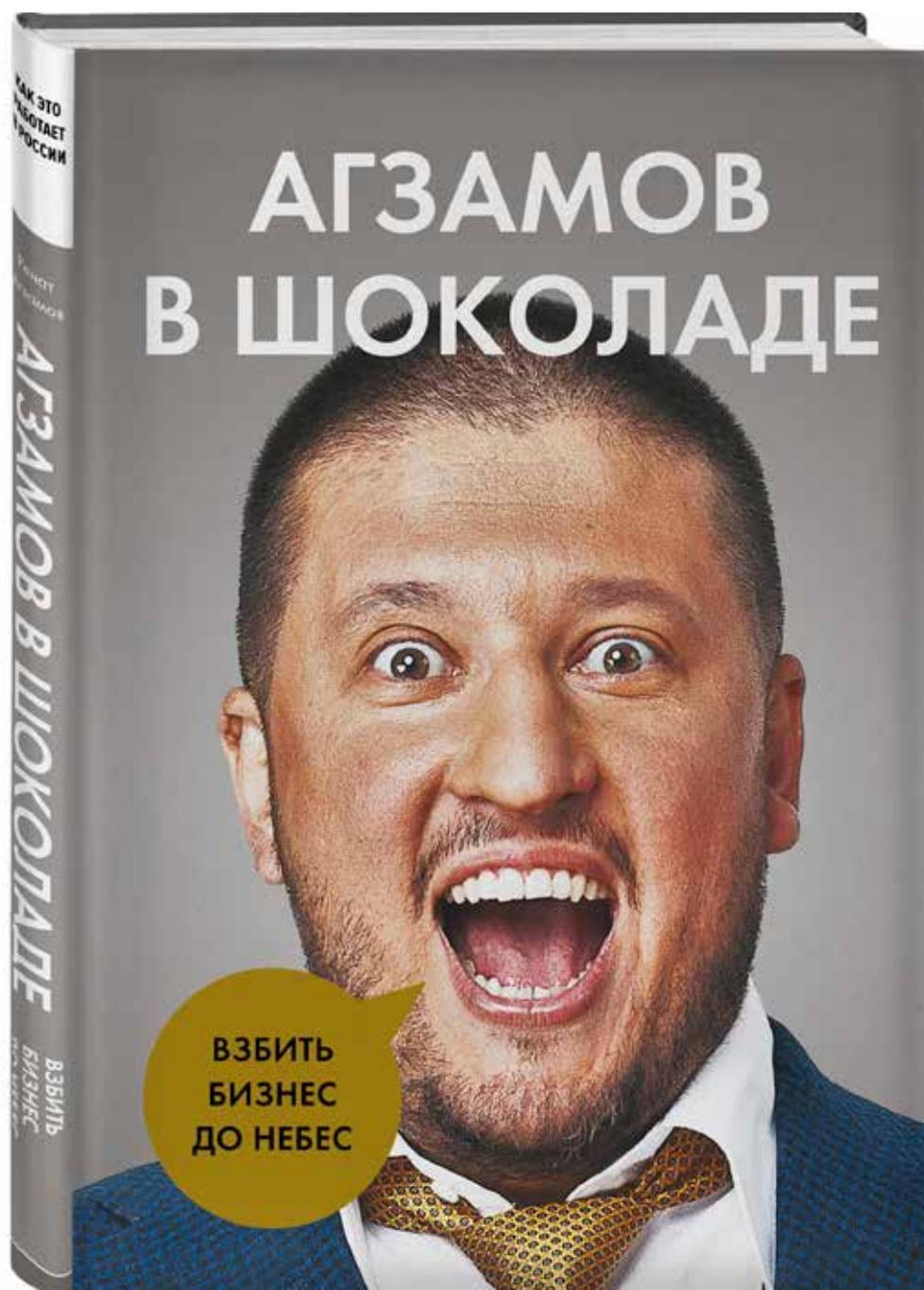
Образование: Российский государственный социальный университет.

Дополнительное образование: Институт практической психологии, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»:

- Игровые технологии в обучении и развитии (2018 г.)
- Мастер организации групповой работы (фасилитатор, модератор, медиатор) (2016 г.)
- Технология Ассесмент Центра (2014 г.)
- Бизнес-тренинг: новые возможности развития организации (2013–2014 гг.)

В числе клиентов (наиболее известные организации): Bayer, Билайн, ПАО Сбербанк, АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», АО «Сбербанк Лизинг», Салым Петролеум, PWC, АФК Система, Нипигаза, Райффайзен Лайф, Страховой дом ВСК, Интер ПАО, Северсталь, Solar Security, Ростелеком.

Ренат Агзамов "Агзамов в шоколаде. Взбить бизнес до небес"





Почем вполне состоявшиеся, во многом успешные люди, – каким, безусловно, является прославленный кондитер Ренат Агзамов, – садятся за написание книг? После прочтения первой и пока единственной печатной вещи Р. Агзамова «Агзамов в шоколаде. Взбить бизнес до небес» ответ не заставляет себя ждать. Итак, причина обращения Рената к литературе – безмерное счастье от занятий любимым делом и желание поделиться таким счастьем и своим бесценным опытом с людьми. И автор издания каждой его строчкой такой вывод подтверждает. Эта книга знакомит нас с Ренатом не только как с успешным кондитером, воспетым множественными масс-медиа, но, прежде всего, как со скромным, непритязательным человеком, у которого, как у всех нас, свои радости и переживания, расчеты и просчеты, победы и поражения.

Итак, познакомьтесь с нашим обзором, а потом обязательно прочтите книгу Р. Агзамова, Завершив чтение, для начала хотя бы оцените степень творческой одаренности писателя, метафорически декорированного солидным слоем первоклассного шоколада. Впрочем, автор сегодняшнего обзора заверяет читателей: от прочтения книги Р. Агзамова ваше знакомство с ним будет куда полнее и интереснее. Мы уверены, как великодушный и очень добрый человек останется у вас в памяти Ренат Агзамов, даже если вы прочтете только вот эти его строчки: «Эта книга поможет вам по-другому взглянуть на любимое дело и, возможно, вдохновит вас на что-то великое».

**Отеческие слово и дело –
фундамент жизни**

В той части книги, что знакомит нас с биографией Р. Агзамова, автор с благодарностью вспоминает уроки кулинарного ремесла, полученные им от своего отца – знатока и мастера поварского искусства. Примечателен рассказ о приготовлении плова, когда,



промывая рис, отец внушает Ренату с братом дорожить каждой крупинкой. Помимо бережливости, так старший в семье прививал своим детям серьезное отношение к любому делу: «А есть такая примета: если потерять хотя бы одну рисинку, то плов не получится. Ну,.. или получится невкусный».

Неудивительно, что такое уважительное, едва ли не святое отношение к отцовским урокам повзрослевший сын выносит на наш читательский суд: «Можете себе представить, какую мощную мотивацию изобрел отец, чтобы привить нам уважение к продукту? Он показывал нам, что каждое действие, будь то простое промывание крупы или очистка зелени, очень важно для приготовления пищи. Я пронес это уважение к кулинарному искусству через всю свою жизнь и по сей день храню его глубоко в душе. Я считаю, что в нашем деле каких-то несущественных или ненужных операций просто не существует. Важно абсолютно всё!».

Та часть книги Р. Агзамова, где он делится воспоминаниями о детстве, об отцовских наставлениях и своем первом кулинарном опыте очень полезна для читателей-родителей, и мы подтвердим этот вывод цитатой из книги «Агзамов в шоколаде»: «Поэтому хочу сказать вам, дорогие читатели, если ваши дети чем-то очень увлечены, стремятся узнать больше, помо-

гайте им раскрыться. И ни в коем разе не ограничивайте поток энергии, который может со временем дать очень хорошие плоды».

Начало начал: сковородка и миксер

Получается, искру кулинарного таланта заронил в душу Рената и разжег ее именно старший Агзамов. Подтверждаем это высказыванием уважаемого автора книги: «То, что заложили в нас в раннем возрасте, остается с нами, помогает нам расти и развиваться. Знания, полученные в процессе игры или серьезного обучения, дают нам толчок к становлению, к выбору профессии».

Походы на рынок и выбор там продуктов. Совместное – от и до – приготовление плова. А чего стоила под строгим присмотром папы обязательная двухчасовая возня с тестом для пельменей! Ясное дело, что впустую такие моменты общения с отцом для будущего кондитерского светила не прошли. Правда, автор книги признается, что уже тогда его больше манило овладение искусством приготовления сладостей, нежели постижение секретов мясного ассортимента.

Что на родительские деньги обычно покупают обычные мальчишки? Чупа-чупсы, чипсы, семечки и т. п. Ренат не стал уподобляться своим сверстникам



в заурядности, и потратил свое богатство на покупку миксера и сковороды Tefal. Эти предметы стали первыми в поварском арсенале будущего кулинара. Зато вскоре близкие вознесли восьмилетнего Рената до небес, когда он угощал их своим первым в жизни кексом и по-особому поджаренной картошечкой!

Школа и спорт

«Вы, возможно, удивитесь, но в школе я был отличником. Передо мной открывалось столько возможностей! Но я захотел поступить именно в кулинарное училище. Родители не были против, наоборот, только поддерживали», – продолжает свою исповедь Р. Агзамов.

В дальнейшем Ренат не пожалееет, что не поддавался уговорам школьных педагогов и не пошел учиться в какой-либо технический вуз. По этой части у него были отличные познания в математике, и вообще в школе он очень хорошо учился. И нате вам: кулинарное училище!..

«Раньше в нашей стране кулинарные училища не считались престижными заведениями и не пользовались особой популярностью. Туда в основном шли либо троечники, либо те, кто не смог поступить в вуз. А тут я, «мальчик-отличник», и в кулинарное собрался. Забегая вперед, должен признать-

ся: училище я тоже окончил на все «пятерки», – с гордостью признается Р. Агзамов.

Свою роль в становлении молодого человека сыграли и занятия в боксерской секции. Опять же бокс – это уроки, оказавшиеся полезными в предстоящей жизни, отмечает Р. Агзамов: «Бокс однозначно помог мне в жизни и тем более – в работе. Сегодня, как руководитель крупной компании, я четко понимаю, что для управления большим количеством людей необходимы внутренний стержень и твердый характер. Особенно когда на предприятии работает много мужчин с разными темпераментами. Здесь есть один нюанс: каким бы гениальным и талантливым руководителем ты ни был, сколько бы денег ты ни платил своим сотрудникам, если у тебя нет внутренней силы духа, тебя просто не будут слушать и уважать».

Покорение Москвы

Начало кулинарной карьеры Рената Агзамова, его профессиональное становление прошло в родном Сочи. Довольно-таки успешно, кстати. Но захотелось большего, что не мог дать любимый с детства город – в общем-то, периферия, что ни говори.

Москва далеко не сразу поверила амбициозным планам Рената и его брата Тимура: «В первые шесть



месяцев жизни в столице я успел поработать в семи разных местах. Менял работу одну за другой в поисках новых рецептов, новых технологий». За этой фразой кроется немалая полоса разочарований, отчаяния, совершенно нищенской жизни с неустроенным бытом.

Но Ренат не терял бодрости духа: «Когда случаются какие-то неудачи, удары судьбы, нельзя опускать руки или убегать от проблем. Нужно, как и на ринге, подняться, собраться и идти вперед к победе».

Первым престижным местом работы в Москве для Рената стал известный ресторан «Ностальжи» – в то время лучший ресторан французской кухни в России.

В этом заведении Ренат Агзамов загорелся творческим огнем: «Делал десерты с чесноком, с пивом, с имбирем, с горчицей васаби, конфеты на основе пива, на основе томатной пасты – чего только ни придумывал. Про меня и мое творчество писали ресторанные критики в разных журналах и ресторанных ведомостях: «Какой креативный и талантливый шеф-кондитер в ресторане «Ностальжи» – Ренат Агзамов!». Увы, рядовые посетители такому полету фантазии предпочитали привычную вкусную еду. Чуть позже, осознав всю опасность пути первооткрывателя, Ренат решил

вернуться к истокам – традиции, но в сверхкачественном исполнении: «Но каждый проходит свой путь. Я смог вернуться к истокам. Понять, что нужно людям. Если говорить проще, то делать «Наполеоны» и «Медовики», попробовав которые люди пищат от восхищения».

Немало и очень интересно Р. Агзамов рассказывает и об этапах своего саморазвития – увлечениях, которым он с присущей ему страстностью и азартом отдал много времени, но не в ущерб основной профессии. Подробно о занятиях Рената фотографией и видеомонтажом читайте в книге «Агзамов в шоколаде».

Большие дела

К тому дню, когда у Рената появились мысли об открытии им в Москве собственного бизнеса, бывший сочинец был уже прославленным, известным в столице мастером. За его плечами яркое успешное творчество в знаковых московских ресторанах, участие в самых престижных кулинарных состязаниях. И вот тогда Ренат стал искать в Москве крупных производителей кондитерских изделий, с которыми он смог бы объединиться, чтобы реализовать свой творческий потенциал. Чуть поколебавшись, Ренат остановился на компании «Фили Бейкер». На прошедшей с представителями компании встрече было принято решение



об открытии нового производства, руководителем которого был бы Р. Агзамов.

«За все 15 лет совместной работы у меня не было ощущения, что я работаю с чужими людьми. Мы всегда считали друг друга одной семьей. Такие отношения у нас остаются и по сей день», – так отзывается Р. Агзамов о коллективе своих работников.

Заслуживает внимания тот факт, что в работе на этом кондитерском производстве Ренат чуть разочаровался в действенности PR-менеджмента. Не шло это благое дело на пользу ему, не множило известность мастера и его творений. И тогда Ренат пробует сам выступить в роли пиарщика. Начал с Instagram: «Тогда в 2012 году я решил начать развивать свой профиль в Instagram и сотрудничать с популярными блогерами. Увеличение продаж, конечно, было, но я ожидал большего. Взлет моей популярности произошел благодаря посту Ксении Бородиной. Она выложила фотографию с моим тортом и написала очень душевный текст со словами благодарности в мой адрес. Настолько ее восхитило мое творение. Потом ко дню ее свадьбы я изготовил четырехметровый роскошный торт «Зимняя сказка». Он состоял из пяти ярусов, покрытых шоколадным велюром цвета слоновой кости. Мы установили его на подставку, разработанную специально для это-

го кулинарного шедевра. Объемность тарту придали прозрачные шары с карамельными «снежками» внутри, хрусталь имитировала ледяная карамель, цветы были сделаны из мастики. «С ним фоткались больше, чем с нами», – пошутила Ксения, поблагодарив меня за торт».

Какие приемы саморекламы еще использовал Р. Агзамов и как это способствовало процветанию его предприятия, подробно читайте на страницах книги «Агзамов в шоколаде».

Мастер о бизнесе: мысли вслух

Делая этот обзор, мы решили, что не будет лишним, если мы дословно приведем в этой части нашей работы несколько прямых цитат из книги – размышлений Р. Агзамова о предпринимательстве и профессионализме.

«Чем активнее руководитель интересуется всеми процессами и чем больше он погружен в детали работы, тем меньше он от кого-либо зависит. Всё-таки предприниматель – это и есть центральная ось бизнеса, его скелет».

«На своем личном опыте я убедился, что руководитель должен быть компетентен во всех вопросах, должен разбираться в нюансах работы не хуже самих исполнителей. Я считаю неправильным, когда к тебе подходит твой



сотрудник и задает какой-то узкопрофильный вопрос, а ты, как руководитель, ему отвечаешь:

— Я в этом не разбираюсь. Для чего я тебя взял на эту работу?

Надо понимать, что ответственность за принятие финальных решений лежит только на руководителе компании. А как ты можешь что-то решать, если ты в этом деле некомпетентен?».

«Задача профессионалов, то есть наша задача, – сделать то, чего люди не ожидают. Удивить их до такой степени, чтобы у них не просто перехватило дыхание, а чтобы по спине у них пошли... мурашки!».

«Кондитер, он ведь в какой-то мере артист. Он тоже должен показать себя, выйти на сцену, скажем так. Представьте, вам объявляют, что сейчас перед вами выступит популярный певец, а его нет. И вместо него играет фанера, а на подпевках – бэк-вокал. Ну разве вам бы такое понравилось?»

И то же самое с тортом. Как мы объясним людям, что этот торт – волшебный, приготовленный лично Ренатом Агзамовым, а не купленный в соседнем подвале, если самого творца в момент презентации торта нет? И то же самое с тортом. Как мы объясним людям, что этот торт — волшебный, приготовленный лично Ренатом Агза-

мовым, а не купленный в соседнем подвале, если самого творца в момент презентации торта нет?».

Большую главу книги «Агзамов в шоколаде» ее автор посвятил теме качества в производстве продукции для сладкоежек. Некогда Р. Агзамов разработал и внедрил на предприятии такие стандарты контроля качества сырья, которыми в России в то время еще никто пользовался: «Я разработал стандарты по 280 наименованиям. Часть из них – это восстановленные ГОСТы, а всё остальное я придумывал сам. Все технические характеристики и нормы. Потому что я понял одну вещь: если на выходе мы хотим получить качественный продукт, важно обеспечить стабильность и ни в коем случае не снижать планку».

Автор книги по опыту знает, что в случае большого производства с увеличением объемов ухудшается и качество. «Почему? Нет стабильности», – себе и читателю отвечает Р. Агзамов.

А вот и способ разрешения названной проблемы:

«Во-первых, чтобы стабильно поддерживать качество готовой продукции на высоком уровне, необходимо начать с качества поставляемого сырья. А если сырье в России каждый раз новое, а нормативов не существует, конечно, тогда нужно контролиро-



вать качество продукта хотя бы внутри своего производства. Создавать свою физико-химическую лабораторию, проводить испытания и уже выдавать поставщикам готовые цифры».

Изобретайте, патентуйте!

Постоянное творчество и научный подход к ведению производства уже обеспечили Р. Агзамову 27 патентов. Недалек день, когда знаменитость из кондитерского мира станет обладателем еще 14. Практически все патенты прошли по критерию «Мировая новизна». Есть у Р. Агзамова и собственные товарные знаки, а также множество всяких интересных технологий и рецептов. Кроме того, Р. Агзамов обладает патентом на особое слоеное тесто. У него есть патенты на изготовление тортов в БОПС-пленке: «Это такая прозрачная пленка, которая ускоряет процесс изготовления торта в 24 раза, и за счет этой технологии я значительно ускорил темпы производства. Есть даже патенты на внешний вид разных тортов. Вот я сейчас запустил первый в мире «индустриальный» торт – торт-пломбир с рожками из-под ванильного мороженого, никто ничего подобного в мире не делал. А вы думали, что всё просто в таком бизнесе? Как говорится, кто успел – тот и съел. Поэтому обязательно патентуйте свои разработки», – таким советом заканчивает свой отчет по рационализации производства Р. Агзамов.

По-доброму к людям

Да, Р. Агзамов – великодушен и очень добр. Вряд ли бы человек с отсутствием таких прекрасных свойств выделил в своей книге отдельную часть с благодарностями каждому, кто способствовал его успеху.

На первом месте в списке благодаримых людей семья: «глобальный фонд в моем развитии, становлении и отношении к кухне». Следом – профессиональное кулинарное училище, где «преподаватели «советской» школы и закалки дали мне очень мощную теоретическую базу». И так далее. Люди, преподавшие Ренату профессиональную школу. Они помогли Ренату понять, что в профессии кондитера можно хорошо зарабатывать и достойно содержать свою семью, сделали из него сильного ресторанного шефа.

Что же, обзор короче, нежели книга. Хотите познакомиться с Ренатом Агзамовым лучше? Читайте его книгу!



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Далеко, но близко: 6 принципов дистанционной работы команды

 Сегодняшний день бросает вызов нашей устойчивости и адаптивности. Многие команды вынуждены перейти на дистанционный формат работы. Коучи, рабочий график которых несколько недель назад был полон офлайн-встреч, работают из дома по видеоконференции. Команда Эриксоновского университета начинала свою работу в дистанционном формате еще в 2006 году. Мы столкнулись с множеством вызовов, прошли долгий путь оформления принципов ведения проектов, и хотим поделиться своим опытом с вами. Может, вы работаете дистанционно продолжительное время, может, попробовали этот формат недавно – уверена, эта статья будет вам полезна.



Анна Лебедева

Международный
Эриксоновский
Университет Коучинга

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тактика и стратегия

Если мы говорим о долгосрочной успешной работе команды на удаленке, то очень важно понимать, каков стратегический план проекта. Мы в МЭУк инвестируем много времени, чтобы сформулировать, куда мы движемся в течение года. В образовании есть своя сезонность, поэтому мы всегда проводим стратегические сессии летом и зимой, где обсуждаем наши ключевые проекты. Когда готов план, мы можем назначить сотрудников, ответственных за тактическую работу по каждому проекту. У него обязательно будут свои помощники, координаторы, и вся коммуникация по проекту будет вестись в отдельных группах.

Самое главное, что нам нужно определить – какой результат мы хо-

тим получить в финале? Например, мы хотим увидеть 30 участников текущей группы, которые получают свои профессиональные сертификаты в конце программы «Наука и искусство коучинга». Для того чтобы завершить, нужно сдать на проверку определенное количество записанных коучинговых сессий. К проекту должны быть прикреплены несколько сертифицированных коучей, которые будут слушать эти сессии быстро, четко и качественно. Нужно проследить, чтобы каждый участник группы вовремя выслал эти записи, напомнить ему. Все это должно происходить вовремя, и каждый участник проекта осознает и свои дедлайны, и свою роль.

Регулярность встреч

Наши общие координационные встречи проходят в Zoom каждый

**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 

выкли читать ему вслух перед сном? **Делайте все то же самое, выстраивая для него понятный, выполнимый график. Рутинная работа дает нам опору, ощущение спокойствия. Это нужно и детям, и взрослым.**

Если вспомнить, то работа из дома – это то, что мы многократно делали сами и в детстве видели, как делают наши родители. То, что сейчас называется модным словом фриланс, было нашей повседневностью. Мы – дети, выросшие в малогабаритных квартирах и привыкшие делать уроки на кухне. Любой угол в квартире можно было превратить в «рабочий кабинет», и написать кандидатскую диссертацию хоть в ванной, если там удобно и получается сосредоточиться. Так что подключите свою генетическую память и вам будет легче создавать себе комфортные условия работы.

Похоже, мы уже начинаем понимать: то, что мы сейчас проживаем – это не временная история, после которой мы вернемся ровно в ту точку, в которой встали на паузу. Мы внутри глобального процесса перемен в экономике, бизнесе, социуме. Конечно, эти перемены затронут и коучинг. Мы будем работать с новыми запросами, мы попробуем работу онлайн и поймем, что можем обеспечить такое же коучинговое присутствие для своих клиентов, как и при личной встрече. Мы будем смелее работать с клиента-

ми из других стран. Мы поймем, что дистанционное управление командой возможно и весьма эффективно. На своем опыте, пусть жестком и не комфортном, многие узнают, что на самом деле могут выполнять все свои обязанности дистанционно. Многие работодатели будут более лояльно относиться к такому формату работы и переведут часть своих сотрудников из офиса на удаленку.

Неожиданно мы вышли из образа эффективных менеджеров и стали более человечны, естественны, и – хочется верить – близки друг другу.

***Анна Лебедева, Директор
Международного Эриксоновского
Университета коучинга, МСС ICF**

Подготовила Вероника Заец
Эксклюзивно для 

Важна значимость работы для человека



уть нового подхода к команде – в заботе... именно в искренней заботе о команде, о состоянии, настроении людей. При этом оставаясь онлайн. Эту роль может взять на себя и внутренний HR и собственник бизнеса (если это малый бизнес). Стандартные формальные подходы неэффективны, люди не хотят работать и взаимодействовать в рамках парадигмы “человек – система”, люди хотят работать в парадигме “человек – человек”. Сейчас нужно совсем немного средств, чтобы закрыть базовые потребности, поэтому финансовая мотивация уходит на второй план, по оценкам специалистов, фин мотивация есть у 10% людей (это часть предпринимателей и менеджеров по продаже) а какая мотивация должна быть у вас в компании, это

Дарья Баркова

Recruitment art

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



другой вопрос. Мы на входе отбираем людей по ценностям. А потом проверяем на практике, способны ли они выдержать наш ритм и есть ли в них потенциал роста и действительно ли заявленные ценности и мотивация совпадают. чтобы быстро нарастить проф компетенции.

Для меня гораздо важнее софт скилз. Научить инструментам я могу, а ценностям и мышлению – никогда. Со школьных времен, мне запомнилась одна мудрость, сказанная учителем математики “нелюбимая работа хуже нелюбимого мужа”. Ведь на работе мы проводим очень много времени, гораздо больше чем дома с семьей. Так зачем работать там, где нет твоей души? жизнь – не черновик, второго шанса не будет? Зачем просто проживать свою жизнь, если можно наслаждаться каждым днем,

работая в драйвовой команде людей, с которыми классно, с которыми все в кайф. Сейчас понимаю что именно в этом сила моей команды, именно в этом залог бизнес результатов. И никакая инфодемия не сможет это разрушить. А что до болезней – мойте руки и соблюдайте рекомендации врачей и государства, мы им платим зарплату. И еще. Есть два типа результатов, output и outcome. Output – это то что можно измерить, то что можно пощупать, то что можно занести в табличку и помериться на встрече одноклассников, а есть outcome – то что никак не измерить и не пощупать... это доверие между нами... я ведь не могу сказать “сегодня доверяю тебе на 15% больше, чем вчера”, это желание работать в команде, желание учиться. А именно outcome – основа бизнеса. Если вы подписали договор, то ваша подпись и сам контракт – это output, а ваше же-

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 

по технологии колесо баланса, сейчас все работают на пятых скоростях, проблема профессионального выгорания актуальна как никогда, а в условиях внешнего давления только усугубляется. Мы выделили основные сферы жизни – Работа, Отношения, Хобби, Здоровье. Сначала месте с сотрудником ставим цифру от 0 до 10, насколько они довольны сферой, потом спринт на месяц и спринт на неделю. Люди чувствуют заботу. Мы объясняем такое внедрение, что нам идти далеко и надолго вместе, поэтому важно чтобы каждый сотрудник был в гармонии)

5. Wine/Tea party. Просто потрещать. созвонились кто с вином, кто с какао, кто с водой или чаем. Вспомнили самые смешные моменты на собеседовании, например недавно кандидат вышел на собеседование с собственником сидя на горшке, да... и его это нисколько не смущало.. другой кандидат через 2 недели после трудоустройства решил раскрыть сознание и наелся грибов.. и пошел на работу, его уволили, мы вернули деньги по контракту, и у нас теперь есть такой кейс.

6. Совместные просмотры фильма. Есть огромное количество мотивирующих фильмов. Мы смотрим их и пишем топ 10 выводов. Например задание может звучать так “Посмотреть 1 фильм из трилогии Друзья Оушена и написать ТОП – 10 правил

работы в команде”. Здесь и классный фильм, и единый контекст и фокусировка мыслей на важном. Что хотим внедрить еще в ближайший месяц Поиграть командой в онлайн игру, пока подбираю, если у вас есть рекомендации, буду очень признательна. Критерии – чтобы можно было играть в одной команде (игра на сотрудничество), играть одновременно Мы живем в такое время, где каждый сотрудник – уже не винтик в системе, каждый сотрудник – это двигатель. Берите свои двигатели!

***Дарья Баркова, Recruitment art**

Эксклюзивно для 

"Никто тебе не друг, никто тебе не враг, но всякий человек тебе учитель"

Сократ

Все так и есть, высказывания великих философов прошлого потому и остаются в памяти человечества, что сохраняют актуальность на многие века даже после их смерти. В бизнесе актуальность этого изречения видишь особенно часто – многим периодически приходится сталкиваться с недружественными действиями коллег, но почти никогда это не связано с чем-то личным. Неспроста появилось выражение, оправдывающее жесткое деловое поведение: «это только бизнес».

И к каждому удару или проблеме в бизнесе стоит так и относиться – как к новому опыту. На самом деле, мы редко сталкиваемся с прямым злым умыслом. Поэтому даже из этого нужно уметь извлекать пользу. Сейчас нас ждет период кризисов и размышления о врагах и опыте актуальны как никогда, ведь многим из нас придется столкнуться с давлением обстоятельств и делать свой правильный выбор.



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 - АКOC, AMP.

Основатель портала предпринимателей Smallbusiness.ru.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



никальная фраза! Как понимаю её я.

Враг или друг – каждый из нас наделяет этой ролью другого человека. Мы не будем говорить о военных действиях... И, соответственно, берёт на себя парную роль: врага – для врага, друга – для друга.

Представление об этих ролях, их содержание и исполнение – у каждого своё. Тогда кто Я? К счастью – у всех есть друзья. Очень не хочется быть врагом... Но, если у тебя есть враг – без вариантов. Ты – такой же.

И, просто выход из ситуации – каждый человек для тебя учитель. Независимо от того, какой ролью ты его наделил. У друзей мы просим совета, берём с них пример.

А чему научит враг? Только что «подрезал» тебя кто-то на большой скорости. Может, и не враг, но явно не хороший человек. Урок – будь внимательнее, готов к столкновению с неожиданностями, умей маневрировать, сохранять самообладание. Только хороший друг так много для тебя сделает одним «подрезанием» на скорости).

У Владимира Тарасова есть принцип «делай не человекУ лучше, а человека лучше». Думаю – смыслы близки с сократовским.

Мы не наказываем подчинённых (когда есть основания), думая, что делаем подчинённым лучше. Как друг. При этом портим людей, давая им понять, что за нарушение наказаний не бывает. Потом третье, последнее... предупреждения. И, часто становимся врагами. Накажи, если положено. Объясни, как учитель – за что и как действовать, чтобы не нарушать. Возможно, обучи.

И в завершении: радуется то, что и я для кого-то могу стать учителем. Мы не будем говорить о школе...



***Татьяна Владимировна,**
собственник и директор **ООО Транс
Бизнес Консалтинг-Юг,**
г. Краснодар

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

"У настоящего предпринимателя нет врагов. Как только вы это поймете, вас никто не остановит"

Джек Ма



Человек, которого по достоинству оценивают на работе, платят отличную зарплату и позволяют реализовывать все свои нужды и желания никогда по собственной воле предпринимателем не станет.

В предпринимательство идут либо «по нужде» (нужны деньги, а работы по найму не найти по разным причинам), либо «по наследству» (родители подключили к уже существующему бизнесу), либо «по соседству», т.е. заразившись романтическим представлением о том, что быть предпринимателем – это значит быть свободным, отдыхать в любой момент времени и сколько хочешь, иметь много денег и наблюдать, как другие люди на тебя работают.



Ирина Воронина

Бизнес-школа АМИ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А дальше должна случиться любовь!

Любовь влиять на события, любовь самому отвечать за себя и других людей, испытывать порой мнимое чувство свободы, получать удовольствие от признания и преодоления трудностей, быть автономным, просчитывать разные сценарии развития событий, развиваться и двигаться вперед, а главное, любовь к бизнесу, как к своему ребенку!

Если бизнес только ради денег и благополучия, то это игра, в которой тебе нужно регулярно выигрывать, кого-то побеждать, и этот кто-то всегда вовне = конкурент, государство, налоговая, сотрудники. У таких бизнесов, как правило, есть видение, т.е. ответ на вопрос «Кем я хочу быть» «Каким должен быть мой бизнес через X лет»?

Но у них нет Миссии, нет ответа на вопрос «Ради чего? В чем смысл?» ведь деньги не могут быть смыслом.

Предприниматели-визионеры часто имеют несколько абсолютно разных бизнесов, не объединенных никакой общей идеей или смыслом, но вот долгосрочная цель в этих бизнесах как правило схожа. Эти бизнесы можно

начинать, продавать, закрывать, ведь игра затягивает.

Предприниматели-миссионеры знают нечто особенное, они знают РАДИ ЧЕГО? ЗАЧЕМ? они ведут за собой. И ответ на этот вопрос открывает нам всю глубину внутренней мотивации человека. В этом ответе нет денег, нет доли рынка – все это лишь средство достижения высшего предназначения в жизни. Все бизнесы (если их больше одного) как правило подчинены этому смыслу, а сформулированная миссия – мерило принятия любых решений.

В этом случае фокус не на борьбе, соперничестве, конкуренции, а на созидании, партнерстве и взаимовыгоде.

Если бизнес создается не ради победы, а ради решения какой-то задачи, удовлетворения чьей-то потребности и дает чувство глубокого самоудовлетворения, никакие враги не страшны, так как нет ничего сильнее внутренней мотивации человека.

***Ирина Воронина,**
МВА НЕС, ICF, бизнес-консультант,
преподаватель, Управляющий
партнер и генеральный директор
Бизнес-школа АМИ

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Эксперт в области управленческого коучинга, личной и командной эффективности. Консультант в области стратегического планирования, организационного развития, лидерства.

"Не делайте бизнесов, которые невозможно продать"

Олег Тиньков, из книги
«Как стать бизнесменом»

С а мой взгляд, это очень категоричное высказывание. Думаю, что всё зависит от целей, которые преследует предприниматель. Везде нас учат – бизнес существует для прибыли (только). Но хочется отметить, что это такое же клише. Для немалого числа бизнесменов, их бизнес – это образ жизни. Совершенно нормально, что такие предприниматели подстраивают свой бизнес максимально под себя. Настолько, что продать его чрезвычайно сложно. Также существуют бизнесы, основанные на личности самого руководителя. Например, различные мастерские. Их также сложно продать, ведь основной актив – сам предприниматель. Как поступить им? Не заниматься любимым делом? Или обязательно выбирать бизнес-модель, которая им некомфортна? (например, уход в крупное производство взамен частного небольшого ателье).

Если бизнес ликвиден – предприниматель имеет меньше рисков потерять активы. Здесь, безусловно, он прав. Но такой совет вряд ли уместен буквально для всех. Мир многогранный, и мне не нравится пропагандирование в нем только единого подхода: что всё должно крутиться вокруг денег.



*Юрий Кондратьев,
генеральный директор кадрового
агентства **Lightman Solutions**

Скорее, совет Олега Тинькова находится в плоскости вопроса рисков.

Эксклюзивно для



Отзыв на книгу Татьяны Кожевниковой "Корпоративная культура как она есть"

 Книга Татьяны Кожевниковой «Корпоративная культура как она есть» полезна хотя бы тем, что обращает внимание руководителей и собственников на важность управления корпоративной культурой, и возможность управлять с помощью корпоративной культуры. К сожалению, практически все примеры в книге из крупного бизнеса или из зарубежных компаний, и читателю приходится самому задумываться о применении описанного в своей специфике, но книга и не обещает готовых рецептов. Истории, описанные в книге достаточно поверхностно раскрывают структуру и суть корпоративной культуры, больше описывают уровень ритуалов, не углубляясь на уровень ценностей, убеждений и норм поведений. Тем не менее, примеры эффективных ценностей приведены, что заставит читателя задуматься и проработать вопрос дальше самостоятельно и гораздо глубже. Не смотря на отсутствие в книге практических инструментов управления корпоративной культурой, рекомендую книгу для прочтения руководителями и HR-специалистами для начала работы с корпоративной культурой в своей компании.



Борис Жалило

Бизнес-тренер

Тест по командообразованию: 5 пороков



Главное оружие в конкурентной войне – кадры. Каждый хороший управленец понимает, что если боевая мощь команды продаж ослабла и не приносит желаемых результатов, во многом это вызвано внутренним «настроением» в компании. Предлагаем пройти простой и быстрый тест, который позволит Вам понять какие недостатки есть в командообразовании Вашего отдела продаж и как можно усилить его боевую мощь. Очень важно, чтобы все сотрудники вашей команды ответили на вопросы анкеты и ознакомились с результатами, а затем открыто обсудили расхождения в ответах и сделали выводы. С помощью четырехбалльной системы оцените, насколько каждое утверждение подходит вашей команде. Отвечайте откровенно и быстро.

- 3 = всегда
- 2 = иногда
- 1 = редко
- 0 = никогда

1. Сотрудники отдела продаж горячо и открыто обсуждают любые вопросы и проблемы.
2. Члены команды продаж открыто критикуют друг друга за недостатки и непродуктивное поведение.
3. Сотрудники отдела продаж знают над чем работают их коллеги и какой вклад они вносят в достижение общей цели команды.
4. Члены команды продаж искренне и сразу же приносят извинения, если им случается задеть кого-то из коллег или непреднамеренно нанести ущерб командной работе.
5. Сотрудники готовы пожертвовать чем-то (премией, славой, штатной единицей) ради блага всей команды или общего командного результата.
6. Члены команды могут открыто признавать свои слабости и ошибки.
7. Совещания команды интересны, на них никогда не бывает скучно.
8. Сотрудники после совещания уверены в том, что их коллеги полностью поддерживают принятые решения и будут их выполнять, даже если

сначала не были согласны с ними.

9. Атмосфера в команде в значительной степени зависит от успеха в достижении целей.

10. На совещаниях команды непременно рассматриваются самые важные и самые трудные вопросы, проблемы не обходят стороной;

11. Сотрудники отдела продаж делают все, чтобы не подвести своих коллег.

12. Члены команды продаж знают о жизни друг друга вне офиса и спокойно обсуждают ее.

13. Сотрудники в отделе продаж заканчивают обсуждение всех вопросов четкими и ясными решениями/распоряжениями.

14. Члены команды продаж контролируют выполнение планов и качество работы друг друга.

15. Сотрудники отдела продаж не хвастаются своими достижениями, но с удовольствием признают успехи коллег.

Укажите количество баллов (от 0-3) в таблице ниже, затем просуммируйте количество баллов в столбце и укажите сумму в поле «Всего».

Порок 1: недоверие

Порок 2: боязнь конфликта

Порок 3: безответственность

Порок 4: нетребовательность

Порок 5: безразличие к результатам

Вопрос 4:

Вопрос 1:

Вопрос 3:

Вопрос 2:

Вопрос 5:

Вопрос 6:

Вопрос 7:

Вопрос 8:

Вопрос 11:

Вопрос 9:

Вопрос 12:

Вопрос 10:

Вопрос 13:

Вопрос 14:

Вопрос

Всего:

Всего:

Всего:

Всего:

Всего:

Интерпретация теста:

3–5 — надо срочно принимать меры по устранению проблем.

6–7 — существует угроза развития этого порока.

8–9 — этого порока у вас нет.

Важно понимать: с сотрудниками отдела продаж или, как мы говорим, «бойцами» нужно непрерывно работать, совершенствуя систему продаж и повышая собственные управленческие навыки.

Коронавирус. Форс-мажор: анализ судебной практики

*П*ервый квартал 2020 года ознаменован распространением коронавирусной инфекции. Первоначально, данная пандемия наблюдалась только в зарубежных странах, то сейчас указанный вирус появляется на территории Российской Федерации и негативно влияет не только на население, но и на всю российскую экономику.



*Дмитрий
Мартасов*

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С целью предотвращения коронавирусной инфекции принимаются различные государственные решения. На федеральном уровне вводятся нерабочие дни с сохранением заработной платы, в субъектах РФ вводятся режим повышенной готовности и принимаются другие меры ограничительного характера.¹

Первым субъектом Российской Федерации был город федерального значения Москва² и отнёс распространение новой коронавирус-

ной инфекции (2019-nCoV) условием чрезвычайным и непредотвратимым обстоятельством и является обстоятельством непреодолимой силы. Затем аналогичные меры были введены и в остальных субъектах Российской Федерации³⁴.

Поэтому, актуальным вопросом является изучение форс-мажора в гражданско – правовых отношениях, используемых в сходных ситуациях на территории Российской Федерации.

1 Указ Президента РФ от 02.04.2020 № 239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 02.04.2020.

2 Указ Мэра Москвы от 14 марта 2020 года № 20 - УМ «О внесении изменений в указ Мэра Москвы от 5 марта 2020 г. № 12-УМ». URL: <https://www.mos.ru/upload/documents/docs/20-UM.pdf>.

3 Указ Губернатора Ивановской области от 17 марта 2020 года № 23-уг «О введении на территории Ивановской области режима повышенной готовности. URL: <http://www.ivanovoobl.ru/upload/iblock/dc4/%D0%BE%D1%80-061-17032020.pdf>.

4 Постановление Правительства Новосибирской области от 18 марта 2020 года № 72-п «О введении режима повышенной готовности на территории Новосибирской области». URL: <https://rg.ru/2020/03/18/novosibirsk-post72-reg-dok.html>.

**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**

В случае с коронавирусом субъекты предпринимательства могут в качестве одного из доказательств представить контрагентам, либо в суд нормативно – правовые акты, которые приняты органами государственной власти Российской Федерации, субъектами Российской Федерации о признании коронавируса условием чрезвычайным и непредотвратимым обстоятельством и обстоятельством непреодолимой силы. Тем самым это акт будет являться доказательством существования ограничительных мер. Поэтому, если на территории субъекта не будет зафиксирован данный факт, то у субъектов предпринимательства могут возникнуть проблемы по доказыванию форс-мажора. Также отметим, что во многих субъектах РФ приостанавливается, либо ограничивается деятельность находящихся на соответствующей территории отдельных организаций независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, а также индивидуальных предпринимателей и устанавливается особый порядок передвижения на соответствующей территории лиц и транспортных средств.

С 26 марта 2020 года Торгово-промышленные палаты регионов выдают заключения об обстоятельствах непреодолимой силы по договорам, заключаемым между российскими субъектами предпринимательской деятельности. При этом отметим, что

уже сейчас по заявлению главы Торгово-промышленной палаты России Сергея Катырина 95% обращений о признании форс-мажора по российским контрактам отклонены⁸. Данный факт свидетельствует о том, что большая часть предпринимателей не может доказать связь между ограничениями, которые были введены органами государственной власти и наступлением неблагоприятных последствий, влекущих неисполнение обязательств по договорам.

Поэтому и в дальнейшем будем следить за судебной и правоприменительной практикой по данному вопросу. Данная тематика является актуальной для крупного, среднего и малого бизнеса всей нашей страны.

***Дмитрий Мартасов, эксперт УП**

Эксклюзивно для



⁸ Более 95% обращений о признании форс-мажора по российским контрактам отклонены. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8172063>.

О желаниях



сть над чем задуматься!
Будьте осторожны в своих желаниях! Пол-Америки хотело, чтобы Дональд Трамп на чем-нибудь споткнулся и показал, что он не в состоянии разрулить серьезную проблему.

Миллионы людей ныли, что хотят работать из дома.

Также миллионы мечтали, чтобы в городах исчезли пробки.

Сколько народу хотело, чтобы фабрики и машины перестали дымить, чтобы воздух и вода стали чище!

Сколько криков было насчет «Долой потребление! Мы должны обходиться малым. Да здравствует простая жизнь!»

Сколько мужиков мечтало, чтобы теща не могла приезжать к ним в гости?

Сколько женщин хотело, чтобы муж нигде не шлялся и всегда был дома?

Сколько детей спали и видели, чтобы прогуливать садик и школу и при этом не болеть!

Сколько простого народу грезило о том, чтобы проворовавшиеся чиновники не могли пользоваться своими дворцами, построенными на Лазурном Берегу?

Все те, кто ссорился в Интернете из-за Украины, желали друг другу познать, что такое экономический кризис. Было? Было.

Половина мира желала, чтобы в США обвалилась экономика.

Сколько людей мечтало снизить цены на нефть?

А сколько хотело, чтобы «эта система рухнула»?

Даже собаки и кошки надеялись, что однажды наступит момент, и хозяева всегда будут дома.

Бойтесь своих желаний! Вселенная исполняет загаданное далеко не сразу — у нее огромная очередь из просителей. Но иногда она понимает, что миллионы желаний можно осуществить скопом: всего-то надо запустить на Землю вирус. И все будут счастливы.

Ведь просители не уточняли, КАК ИМЕННО надо исполнять их желания.

АГЗАМОВ В ШОКОЛАДЕ

**ВЗБИТЬ
БИЗНЕС
ДО НЕБЕС**

Чарли Чаплин прожил

88 лет

Он оставил
нам 4 заявления:

Ничто
не вечно в
этом мире,
даже наши
проблемы.

Я люблю
гулять под
дождем,
потому что
никто не
может видеть
мои слезы.

Самый
потерянный
день в
жизни - это
день, когда
мы не
смеемся.

Шесть
лучших
врачей
в мире это:

1. Солнце
2. Отдых
3. Укращения
4. Диета
5. Самоуважение
6. Друзья

Если вы увидите
луну, вы увидите

красоту

Бога...

Если вы увидите
солнце, вы увидите

силу

Бога...

Если вы увидите
зеркало, вы увидите

**лучшее
творение**

Бога...

Придерживайтесь
их на всех этапах
своей жизни
и наслаждайтесь
здоровой жизнью...

Так что верьте в это!

Мы все туристы, Бог - наш турагент,
который уже определил наши маршруты,
бронирование и направления...
доверяй ему и наслаждайся жизнью.
Жизнь это просто путешествие!

Гениальный Чаплин,
золотые слова на все времена...

Что будет завтра —
мы не знаем, а потому живите сегодня.



КОУЧИНГ для руководителей

Руководитель проекта
сертифицированный коуч

Надежда Гончарова

Пишите заявки на -
nvgoncharova0802@yandex.ru



ПОДПИСЧИКАМ 
И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА
5 СЕССИЙ КОУЧИНГА
В ПОДАРОК ОТ ЖУРНАЛА
8 (925) 881-79-01 (WATSAPP)