

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 25
(581)

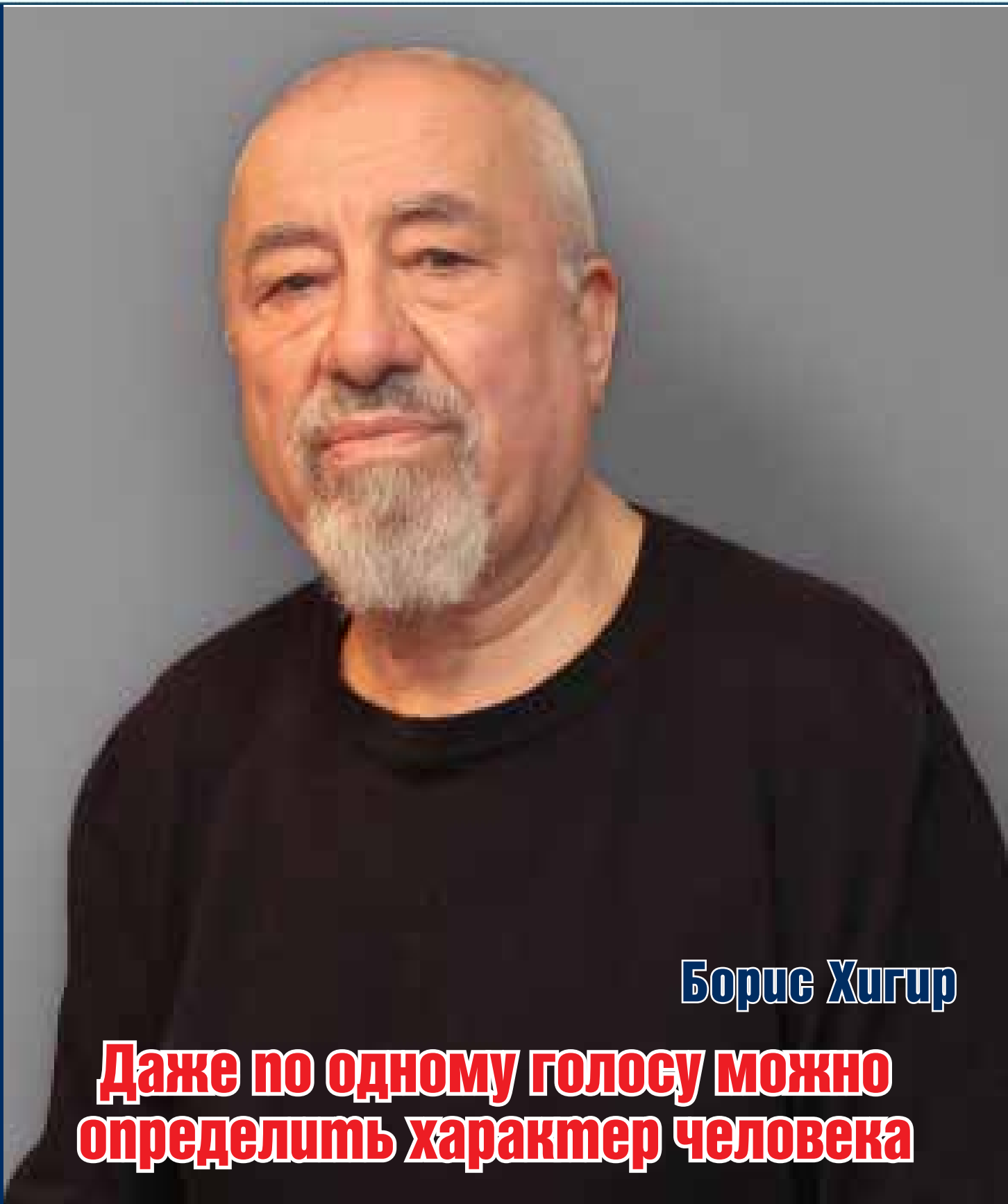
2020

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по оценке "Ресурс" – 71852, 70555, 72635

Главная тема: **ФИО – КЛЮЧ К ХАРАКТЕРУ ЧЕЛОВЕКА**



Борис Хигир

**Даже по одному голосу можно
определить характер человека**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Борис Хигир вот уже 30 лет как убеждает нас в практичности технологии оценки персонала при помощи анализа фамилии имени и отчества.

Он частый гость ведущих телеканалов... но, увы, редко какой HRD смог убедить шефа применить технологию на практике...а зря...

*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»

Он страшно водит машину,
быстро...



Борис Хигир

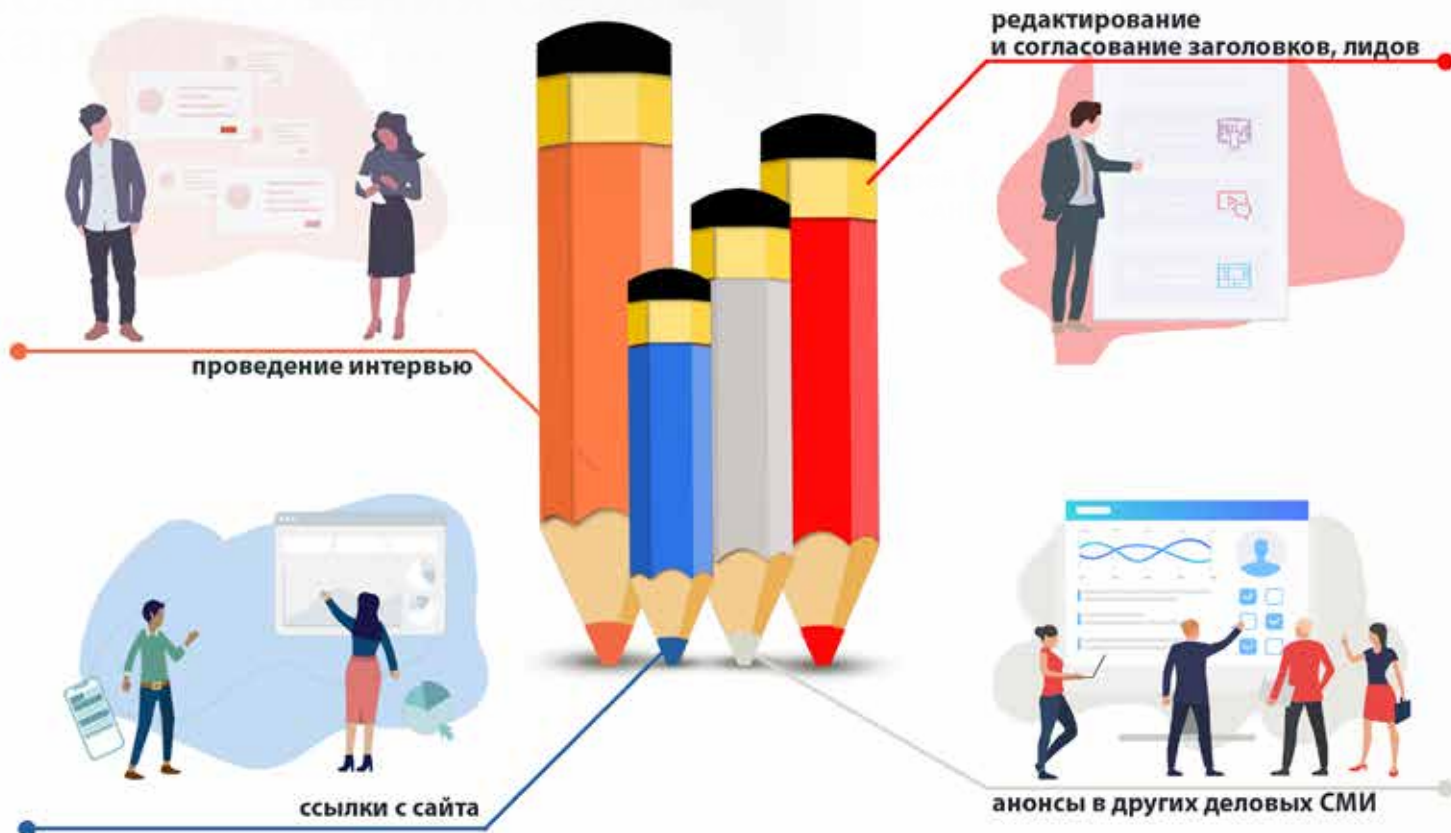
Расходы прошлых периодов
являются ориентировочными,
но абсолютно точно не являются
точкой отсчета бюджета нового года...

У менеджера всегда существует
соблазн год от года расходы
увеличивать и закладывать в
бюджет большие суммы...

Денис Лысак,
ИМПЕКС

VIP ИНТЕРВЬЮ

с дополнительными
услугами
от агентства Алены Юровой



www.TOP-PERSONAL.ru

Запись на интервью и подробности

8 (985) 441-53-81
(WhatsApp)

yurova.yp@yandex.ru

Содержание

5

ЛУЧШИЕ HRD
Вторая часть кандидатов на номинацию
«Лучшие HRD крупнейших фирм России»

15

ФИО – КЛЮЧ К ХАРАКТЕРУ ЧЕЛОВЕКА
Запашный изменил кличку ТИГРИЦЕ,
и она стала послушной
(по совету Бориса Хигира)
Борис Хигир

20

Трибуна HRD
«Ежи» более успешны, и осторожность
в этом играет не последнюю роль
Елизавета Гурьянова, ООО «НТВ-ПЛЮС»

23

МАТЕРИАЛЫ ПАРТНЕРОВ
Клиент моего клиента –
не мой клиент?
Витове

27

Обзор книги
Ильва Эстбю, Хильда Эстбю «Это мой
конек: Наука запоминания и забывания»
Валерия Чиж

23

МАТЕРИАЛЫ ПАРТНЕРОВ
Клиент моего клиента –
не мой клиент?
Витове

35

Трибуна Эксперта
Почему менеджеры не стремятся
экономить средства компании?
Денис Лысак, Импекс

42

Комментарии
Играя в незнакомую игру – не делай
первый ход (Джек Лондон)
Андрей Устюжанин,
Кадровый Центр Эксперт

43

Коучинг
Бабочка в коконе
Ирина Пименова, коуч

55

Рецензия
Гули Базарова

59

Трибуна Эксперта
Позитивное окружение очень важно
Елизавета Гурьянова, ООО «НТВ-ПЛЮС»

62

Метод Шарффа
Методика Шарффа более подходит
для допросов
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

№25
(581)
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
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова

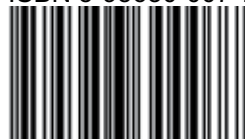


Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 17.07.2020 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

Кандидаты в номинации "Лучшие HRD крупных компаний" (вторая часть) Национальная Деловая Премия "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"



*Агеева
Яна
Александровна*

Биофармацевти-
ческая компания
«Нанолек»



*Айвазова
Марина
Викторовна*

Футбольный
клуб «Динамо»
(Москва)



*Бабилурова
Наталья
Геннадьевна*

Мотовилихин-
ский завод



*Бекетова
Наталья
Викторовна*

ОК «Русал»



*Беленцов
Николай
Владимирович*

Nordwind Airlines



*Белышев
Андрей
Юрьевич*

«Северсталь –
Менеджмент»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Бородай
Юлия
Анатовна**

«Почта-банк»



**Ваньчкова
Татьяна
Олеговна**

Международная
компания
«АНКОР»



**Ватрак
Валентина
Игоревна**

«Мегафон»



**Воронцова
Елена
Васильевна**

Банк Уралсиб



**Вучкович
Алла
Александровна**

«Роскосмос»



**Гедгафова
Вероника
Аслановна**

Mail.ru Group



**Глазкова
Александра
Сергеевна**

BIOSAD



**Григорьян
Юрий
Сергеевич**

«Альфа-
Капитал»



**Давыдова
Светлана
Юрьевна**

ООО
Управляющая
компания
«Сити»



**Девицкая
Анна
Павловна**

АО «Северсталь
Менеджмент»



**Ельнова
Елена
Федоровна**

«СДЭК»



**Ермаков
Глеб
Валентинович**

Банк ВТБ



**Ефремова
Анна
Мансуровна**

АльфаСтрахова-
ние



**Ильичева
Ирина
Борисовна**

Support Partners



**Ионова
Наталья
Леонидовна**

«ЕВРАЗ»



**Исаков
Юрий
Борисович**

Новочеркасский
электровозост-
роительный
завод (входит в
Трансмашхолдинг)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Казанцева
Ирина
Николаевна

Группа
«Кронштадт»



Каипова
Алевтина
Анатолиевна

«Volga Group»

Эксклюзивное интервью для



Камараули
Марина
Исаковна

«Аргументы
и факты»



Капранова
Дарья
Николаевна

МТС-банк

Эксклюзивное интервью для



Колганова
Виктория
Юрьевна

Метровагонмаш
(входит в Транс-
машхолдинг)



Колесникова
Анна
Викторовна

ЗАО «ТАНДЕР»
Сеть магазинов
«Магнит»

Эксклюзивное интервью для



Константинова
Елена
Александровна

ГК Эксперт



Коп
Яков
Яковлевич

ТВЭЛ



**Коровин
Вадим
Анатолевич**

СПАО
«Ингосстрах»



**Крайчинская
Светлана**

Фонд «Институт
развития имени
Г.П.
Щедровицкого



**Красноперова
Татьяна
Владимировна**

X5 Retail Group



**Крутиков
Кирилл
Георгиевич**

«Сибирская
генерирующая
компания»



**Крячкова
Дарья
Алексеевна**



**Кудрявцева
Яна
Валерьевна**

«IBS»



**Кулаковский
Андрей
Константинович**

«Нижфарм»
(Stada)



**Кулначева
Ирина
Александровна**

«ТТК»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Куянцова
Эрика
Эрнастовна

«Газпром-Ме-
диа Холдинг»



Лаврентьев
Дмитрий
Александрович

СК
«Росгоссстрах»

Эксклюзивное интервью для



Лиходиевская
Наталья
Викторовна

SoftLine



Логвин
Максим
Михайлович

«Интер РАО»

Эксклюзивное интервью для



Львова
Марина
Алексеевна

«НН»



Лысенко
Степан
Владимирович

«РТ Лабс»

Эксклюзивное интервью для



Малеева
Наталья
Владимировна

Группа
«М.Видео-
Эльдорадо»



Малыхин
Павел
Анатольевич

Правительство
Москвы



**Манцева
Алина
Борисовна**

«АстраЗенека»



**Матвеева
Ирина
Борисовна**

«Русклимат»



**Машков
Денис
Константинович**

«Рос-кие ком-
мунальные
системы»

**Межуев
Роман**

Транс Сибириан
Голд



**Миронова
Марина
Андреевна**

ИК «Велес
Капитал»



**Мишечко
Оксана
Викторовна**

Агрохолдинг
«Степь»



**Николаева
Юлия
Михайловна**

ОАО
«Атомэнерго-
маш»



**Одегова-
Ширьбанова
Светлана
Владимировна**

Сбербанк

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



Окмянская
Ольга
Юрьевна

ИА России ТАСС

Олейникова
Татьяна
Геннадьевна

ОАО
«Межрегиональ-
ный
ТранзитТелеком»



Погодина
Галина
Владимировна

ООО «Юнилин
Флоринг»



Пономаренко
Елена
Александровна

Тверской ваго-
ностроительный
завод (входит в
Трансмашхол-
динг)



Попов
Кирилл
Анатольевич

«Связной»



Прищепова
Анна
Сергеевна

Mediascope



Рыбаков
Филипп

JTI



Рысакова
Галина
Васильевна

Ростелеком



**Савенкова
Татьяна
Павловна**

СНГ «ЕУ»



**Салихова
Елена
Искандеровна**

Банк
«Открытие»



**Сеязнина
Ольга
Викторовна**

«Аэроэкспресс»



**Стешина
Светлана
Александровна**

Международный
аэропорт
«Внуково»

**Суркова
Наталья**

Объединенная
двигателестро-
ительная
корпорация



**Сыромятников
Дмитрий
Борисович**

Сибирская
угольная
энергетическая
компания



**Сыт
Наталья
Александровна**

ГК «Новард»



**Ткачева
Оксана
Сергеевна**

InfoWatch



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Урусова
Татьяна
Александровна

«Альфа-Лизинг»



Филатова
Ольга

«Вымпелком»
(«Билайн»)

Эксклюзивное интервью для



Флорещева
Ольга
Станиславовна

Dentsu Aegis
Network Russia



Хабарова
Полина
Михайловна

«КРОК»

Эксклюзивное интервью для



Химаныч
Владимир
Олегович

Райффайзен-
банк



Хомутова
Любовь
Валентиновна

«Renault
Россия»

Эксклюзивное интервью для



Цуканова
Елена
Леонидовна

«Азбука Вкуса»



Шекао
Ольга
Абдулсатаровна

«Регион
Финансовые
услуги»

Запашный изменил кличку ТИГРИЦЕ, и она стала послушной (по совету Бориса Хигира)

Известность к Хигиру пришла вместе с его 30 книгами по теме тайны имени человека.

Затем СМИ, ведущие телеканалы...тысячи сторонников среди людей...увы, единицы среди HRD. Технология мастера потрясающая...плюс его опыт и наработки в смежных сферах: физиогномика, группы крови и пр. А. Подлесная в беседе с мэтром попросила его описать неизвестного человека только по имени МИХАИЛ ОЛЕГОВИЧ.....

Читайте и сравните с реальными М.О.



Борис Хигир


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовала:

А. Подлесная



Сколько книг в России у Вас вышло?

 всего вышло 30 книг с 1990 года и еще много материала готово для печати

Темы:

- Как правильно назвать ребенка,
- Как надо правильно воспитывать ребенка по месяцу рождения
- Взаимосвязь имени и группы крови
- Физиогномика
- Имя и академия русского пара
- Имя и криминал
- Нетрадиционные методы управления персоналом
- Графология
- Фамилии и характер человека
- Как в человеке распознать преступника

Однажды на телевидении я нарисовал преступника, которого десять лет искали и нашли этого преступника-убийцу по этому портрету. Кроме того, у меня есть статистика по именам преступников.

- Голос и психология человека.
- Интересный материал – кисть руки, астрология руки.

Есть воздушная рука, земная рука, водная рука – люди эти в древности занимались промыслами. И есть огненная рука – эти люди предрасположены к воровству. Известен факт мировой истории, что в I-II веке Третейский суд отрубал преступникам кисть руки, и они на работу уже никуда не могли идти. Наши руки и кисть – единый механизм в работе.

- Прически.
- Психология лжи. Кто больше всех врет по именам и отчествам.
- Как заставить имя работать.

Все это очень важно не только знать, но и уметь интерпретировать эту информацию при общении с людьми, в том числе в профессиональной сфере. Я обо всем этом все пишу. Все эти вещи действительно реальные, они мной изучены.

УП Со времени публикации Вашей первой книги как много последователей появилось у Вашего направления в России?

— Когда я начинал свою исследовательскую деятельность, я жил в Харькове. Моих последователей не было тогда. Никто не хочет учиться, поскольку это очень тяжело. Нужно многое изучить, многое запоминать. Наша советская психология – это психология философии, это рассудительный процесс. А конкретики никто не может сказать. Я пишу конкретные глубокие вещи, которые не унижают достоинство личности.

Кроме книг у меня очень много статей, опубликованных в СМИ и на ресурсах:

- Газета Петровка-38
- Аргументы недели
- Волгоградская правда.
- Экспресс-газета.
- РЕН-ТВ.
- Управление персоналом
- Элитный персонал...

УП Людям Ваша тема интересна, многие находят для себя много неожиданной, полезной информации. Но в компаниях такой подход часто отрицают. Прокомментируйте, пожалуйста, почему компании не используют эту методику при выборе сотрудников?

— Это потому, что люди не знают, что такое имя и отчество человека. Обо всем этом я написал в своих книгах. Имя и отчество – это, прежде всего, слова.

Как происходит понимание о том или другом имени? Это очень интересный момент. Вот, например, тебя когда-то обидел Коля, потом ты встречаешь другого Колю, и уже у тебя подсознательный страх будет к этому Коле, ко второму, хотя он очень порядочный человек.

ОН СТРАШНО ВОДИТ МАШИНУ, БЫСТРО

Это все фиксируют подкорки мозга. Когда человек слышит имя, у него уже идет раздражительный процесс. Это все правда, но никто об этом не знает. Даже у животных это бывает. Вот кошечка была, и ее машина сбила. Она была очень добрая, нежная, и ее кличку дают новой кошечке, которая тоже через некоторое время погибает, потому что ее назвали именем умершей, что предопределило ее судьбу.

Я в детском цирке работал как-то, и в раннем детстве приходил в цирк в Харькове, чтобы давать свет Вальтеру

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Запашному на репетициях. Он дрессировал одну строптивую тигрицу, которая никак не хотела работать. Он не мог ничего с этим сделать, хотя он был очень строгий и жесткий человек.

Я ему говорю: «Попробуйте ее по-другому назвать, поменяйте кличку, как она будет вести себя со временем». Он долго думал и поменял ей имя, и через какое-то время она стала подчиняться, он потом бросил кнут и водил ее только на поводке. Мы изменили имя и увидели, что этот фактор работает.

Многим людям, у которых не складывается судьба, в детстве дали имена в честь их дедушки или бабушки, чего делать нельзя. Я везде об этом пишу. И советую им изменить имя. Потому что, когда человеку меняют имя, он через какой-то период чувствует себя в другом русле, и у него отношение к жизни

и миру меняется. Можно и нужно менять и имя, и фамилию, и даже отчество.

Ко мне обратилась одна знакомая, которую родители назвали в честь бабушки. Девушка – юрист, окончила МГИМО с красным дипломом, но испытывала трудности в личной жизни, никак не могла выйти замуж. И когда мы сменили ей имя, бабушка через какое-то время умерла, а девушка вышла успешно замуж, родила девочку. Мне часто звонят из разных стран: из Германии, Франции, Италии, – и просят проконсультировать по жизненным вопросам. Одна наша соотечественница советовалась по поводу жениха-итальянца, можно ли выходить за него замуж. Несмотря на то, что он итальянец, я сравнил ее месяц рождения с его месяцем рождения и понял, что это будет очень достойный, хороший брак. Увидел, что он хороший человек, серьезный, не реактивный, не

**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**

«Ежи» более успешны, и осторожность в этом играет не последнюю роль



УИ Умение сосредоточиться – кому из Ваших сотрудников такое качество необходимо?

— Умение сосредоточиться – это способность сконцентрироваться на чем-то конкретном в определенный момент времени, что, в конечном счете, определяет результат работы, а потому это качество необходимо любому сотруднику: и кадровику при оформ-

**Елизавета
Гурьянова**

**Директор департамента
по работе с персоналом
ООО «НТВ-ПЛЮС»**

Клиент моего клиента – не мой клиент?

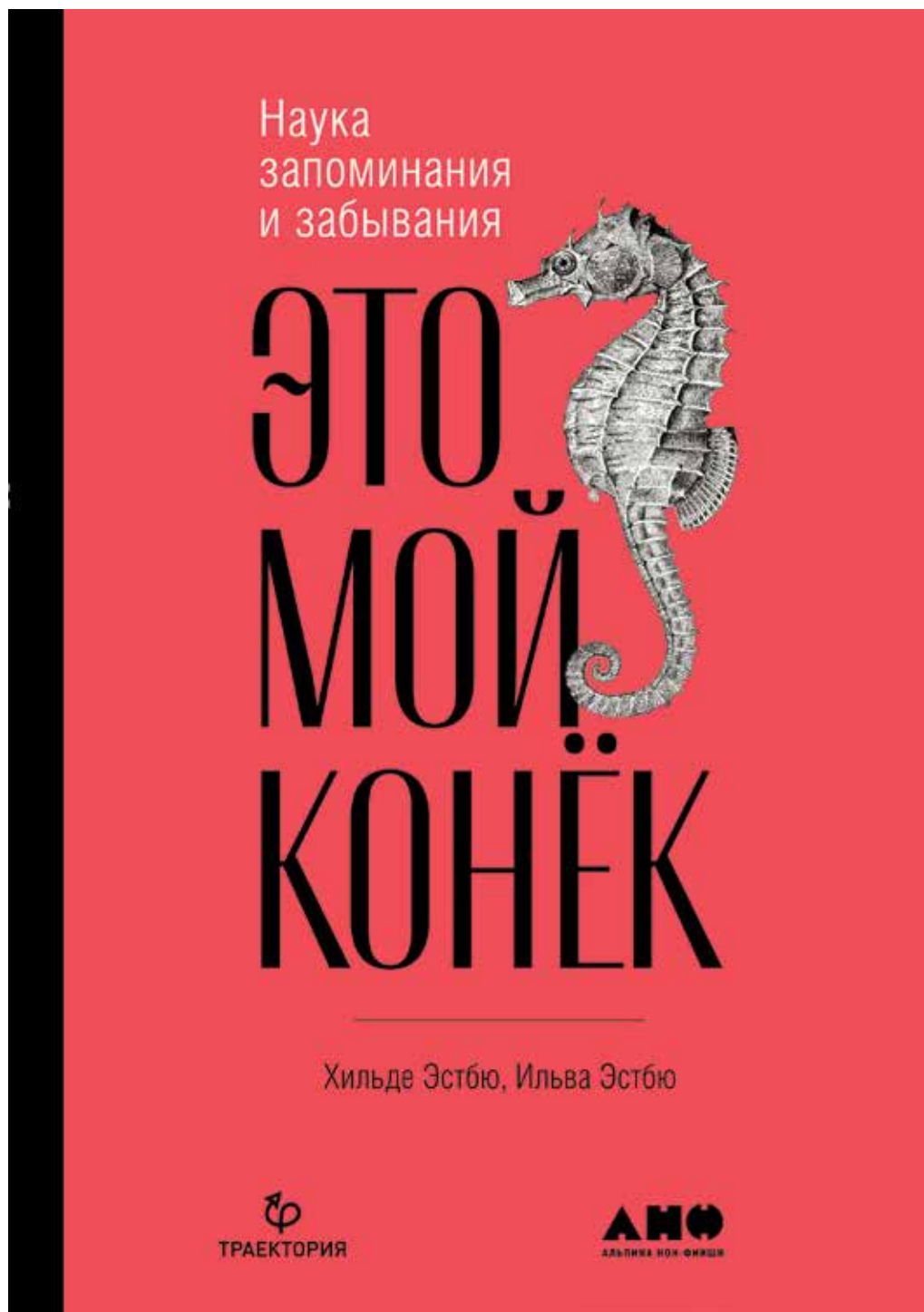


Сегодня лишь 30% российских компаний выстраивают клиентоцентричную модель бизнеса. Остальные 70% только собираются приступить к клиентоцентричной трансформации. Причина такого положения дел заключается в сложности преобразований: стать клиентоцентричной компанией, просто изменив маркетинговый «фасад» – недостаточно. Необходимо исследовать клиента и его путь, менять поведение сотрудников на всех организационных уровнях, перестраивать внутренние процессы. Вот и получается, что после заявлений о готовности сделать все ради клиента, компании продолжают играть с ценой и свойствами продуктов, привнося отдельные нюансы в свои старые продуктоцентричные стратегии.

Что мешает российским компаниям завоевывать сердца клиентов? Главный барьер заключается в поверхност-

BITOBE

Ильва Эстбю, Хильда Эстбю «Это мой конек: Наука запоминания и забывания»





Нейронауки – главная научная фишка 21 века. Много исследований посвящается работе мозга, нейропсихологии, образованию нейросетей, памяти. Научные статьи – это всегда сложный язык с многочисленными терминами, который сможет понять далеко не каждый. Что делать «не-учёным»?

Советуем прочитать книгу «Это мой конёк», в которой очень просто объясняется, как работают наша память и мозг. Книга основывается на описании теорий современных психологов, их исследований и экспериментов. Оказывается, мы никогда ничего не забываем, просто некоторые воспоминания память хранит в режиме закрытого доступа и выдаёт нам порционно в нужные моменты. Память властвует над нами, мы практически не контролируем её. Почему так происходит? Ответы ищем в книге.

Мы подготовили краткое изложение основных идей книги, чтобы вы точно убедились: «Это мой конёк» – мастрид этого лета.

Глава 1. Где живёт память?

За память в значительной степени отвечает гиппокамп – маленькая часть мозга, расположенная в височном отделе в 2 полушариях нашего мозга. Но воспоминания не хранятся в гиппокампе, это своеобразный инкубатор для наших воспоминаний, в котором они «созревают». «Воспоминания хранятся и в других отделах мозга, а задача гиппокампа – заботиться о них до тех пор, пока они не созреют и не закрепятся как следует в коре головного мозга».

Об этом учёные узнали благодаря неудачной операции. Доктор Сковилл решил удалить пациенту Генри гиппокамп в обоих полушариях, чтобы избавить от эпилепсий. Эпилепсии, увы, остались, а вот от долговременной памяти пациент частично избавился.

Генри помнил всё, что случилось за 3 года до операции: кто он, откуда родом, как его зовут и т.д. Дальше – белый лист. Новую информацию на долгое время он тоже не мог запоминать, даже смерть отца забывалась. Осталась лишь кратковременная память и часть долговременной.



Почему Генри не утратил всю долговременную память? Мы уже говорили, что у гиппокампа функция инкубатора. Воспоминания, которые успели «созреть», т.е. появились за 3 года до операции, остались с Генри. Всё, что произошло раньше, исчезло из памяти Генри. Вместе с удалением гиппокампа утратилась и способность перемещения воспоминаний из кратковременной памяти в долговременную.

Ещё один важный вывод исследования: нам не нужно обращаться к памяти, чтобы освоить моторные навыки (как есть, как кататься на велосипеде, как рисовать линию). Память не властна над такими действиями. Так Генри легко рисовал звёзды, смотря лишь на отражение листика и карандаша в зеркале. Процесс сложный, но с ним Генри с каждым разом справлялся всё лучше и лучше.

Почему одни запоминают больше других?

В главе описывается феноменальная память ленинградского корреспондента Соломона Шершевского. Он никогда ничего не записывал на планёрках – информация закреплялась в его голове. Это связано с *синестезией*. «Каждое сенсорное ощущение сопровождается другими – зрительными, слуховыми, обонятельными и вкусовыми. У Соломона это состояние приобрело крайнюю форму. Все события его жизни

сопровождались различными образами: яркими цветами, запахами, вкусами или особым рода картинками — например, они возникали у него в голове, когда он слышал определенные слова. Звуки голосов рождали изображения. Однажды он покупал в киоске мороженое и даже отшатнулся от отвращения: он увидел, как к нему движутся кучи черного угля и золы, — настолько неприятен был голос продавца. Благодаря такого рода образам воспоминания врезались в его память намного сильнее, чем у обычного человека». Сейчас на основе синестезии строятся различные техники по запоминанию и развитию памяти.

Также эксперты делают вывод, что воспоминания лучше закрепляются в сознании благодаря времени и хорошему сну. «Благодаря крепкому ночному сну — воспоминания встраиваются в становящиеся все более прочными нейронные сети коры головного мозга, в то время как гиппокамп (подобно морскому коньку) постепенно завершает продолжительный процесс вынашивания потомства и выпускает воспоминания на свободу». Учёный Терье Лемо сделал такой вывод: «Сон необходим для консолидации (то есть перехода в долговременную форму) памяти. Мы предполагаем, что, когда спим, мы пропускаем через себя события дня, чтобы закрепить в коре».

Касательно сна возникают вопросы: тема в науке до сих



пор спорная. Как объяснить тот факт, что великие люди, гении: Томас Эдисон, Леонардо да Винчи, Никола Тесла и другие, – спали намного меньше суточной нормы, но при этом их память и аналитическое мышление были феноменальными?

Глава 2. Куда уходят воспоминания?

Как ведут себя воспоминания, когда попадают в нашу память?

Воспоминания образуют огромную нейросеть и очень любят «цепляться» за друг друга, если есть схожести. Новые воспоминания пытаются найти похожие по ситуации, смыслу, сюжету, чувствам и закрепиться за ними. «Шанс поймать нужную рыбку возрастает, если одно-

временно нам встретится множество других, как-то связанных с искомой». Например, если на школьном уроке по истории вы хорошо разобрались во Французской революции, с запоминанием особенностей Октябрьской революции в России будет легче справиться.

Воспоминания лучше восстанавливаются на месте происшествия?

Абсолютное и единогласное научное «да»! Учёные проводили эксперимент с водолазами, которым предлагали, погрузившись в холодную воду, запомнить список длинных несуществующих слов. На суше водолазы не могли вспомнить слова, а вот под водой воспоминания возвращались. «И мы своими глазами видим, как их мозг объединил в одну нейросеть слова, водоросли и холодную воду».

**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**

Почему менеджеры не стремятся экономить средства компании?

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как системно можно научить топов, чтобы они экономили?

 Когда я пришел трудиться в X5, то меня ошарашили ребята-безопасники внутренней цифрой. Там есть такое понятие в затратах, как потери. Потери делятся на установленные и не установленные. Установленные – порча, большая часть – это свежие продукты. С ними все более-менее понятно, хотя и там, конечно, чуют ребята. А что касается не установленного воровства, то конкретно до 80 % потерь – это воровство собственного персонала. Собственного! Это не бабушки и дедушки, которые пришли и в кармане утащили пачку масла. Это свои. Я, честно говоря, был некоторым образом шокирован. У меня даже представления не было об этом.

Денис Лысак

Импекс

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Возвращаясь к основному вопросу по поводу работы с эффективностью, то важно отметить, что в принципе в любой компании должен быть налажен финансовый контроль. По определению, если эта компания не хочет в достаточно короткие сроки прогореть, то три документа: Отчет о прибылях и убытках, Balance sheet (Балансовая отчетность) и Cash-flow (Отчет о движениях денежных средств), – они должны мониториться и анализироваться минимум на ежемесячном интервале. Минимум! Если этого не происходит, то, естественно, через какое-то время может оказаться такая ситуация, что потратили больше, чем запланировали. Абсолютно нормальная ситуация, с которой я очень много раз сталкивался. Я был приглашен работать в одну региональную достаточно большую компанию с миллиардными оборотами. Но у них понятия финансовой дисциплины вообще не существовало. Совсем. Хотя была бухгалтерия, был там финансовый директор даже, формально. Ну вот, подбили баланс и все, а что там в течение года происходит, да кто его знает. Что-то поймали, какие-то доходы, что-то перетратили. Насаждать финансовую культуру было тяжелым упражнением, надо сказать.

Поэтому в большинстве крупных компаний есть финансовый контроль. С текущими информационными условиями это вообще не проблема. У каждого менеджера существует его бюджет, и система просто блокирует возмож-

ность провести больше трат, чем этому менеджеру определено бюджетом. Все предельно просто в случае, когда это настроено.

Если такой системы нет, то это при- скорбно. Скорее всего, с течением определенного времени актуальная расходная часть не сойдется с бюджетом. Это базовая вещь. Она по определению должна быть. И большинство компаний, с которыми я знаком (компании не примитивного уровня с текущими информационными системами), уже наладили относительно неплохой финансовый контроль. А компании многомиллиардные как X5, понятно, что там все отлажено до уровня, близкого к идеальному. Это важная часть по поводу контроля.

Теперь основной момент, о чем я хотел и планировал сказать – рост прогнозируемых расходов, т. е. бюджетированных расходов. У менеджера всегда существует соблазн год от года расходы увеличивать и закладывать в бюджет большие суммы.

Возьмем, к примеру, ту же самую понятную историю с маркетингом. Процесс бюджетирования 20 года, подход был простой: в прошлом году мы потратили 50 миллионов, мы собираемся вырасти на 20 %, давайте маркетинговые расходы увеличим также на 20 %. Логика примерно такая. Эта история, конечно, порочная по многим причинам. Прежде всего макроэкономическая си-

туация меняется, и таким примитивным образом едва ли можно выйти на плановые показатели.

Существует для избегания таких ситуаций понятие Zero-based budgeting (рус. – бюджет, базируемый на нуле). Сейчас не могу точно сказать, но можно покопаться в интернете, мне кажется, это разработка еще 70-х годов финансистов, скорее всего, американских. Суть

РАСХОДЫ ПРОШЛЫХ ПЕРИОДОВ ЯВЛЯЮТСЯ ОРИЕНТИРОВОЧНЫМИ, НО АБСОЛЮТНО ТОЧНО НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ТОЧКОЙ ОТСЧЕТА БЮДЖЕТА НОВОГО ГОДА

простая: расходы прошлых периодов являются ориентировочными, но абсолютно точно не являются точкой отсчета бюджета нового года.

На них можно ориентироваться, но от них не отталкиваться. Они не являются точкой отсчета координат. Из названия напрямую следует: Zero-based – речь идет о том, что все, что было в прошлом, осталось в прошлом. А те проекты, которые кладутся в этот год, должны быть обоснованы. Поэтому может получиться абсолютно нормальная ситуация, и в моей практике она точно также встречалась (и, кстати, опять же в разрезе департамента маркетинга), что бюджеты будущих периодов были меньше бюджетов предыдущих пери-

одов просто потому, что они были от нуля. Этот Zero-based budgeting в принципе очень эффективен практически по большинству департаментов: админ, IT и т. д.

Очень забавная есть поговорка, и она релевантна и 20 лет назад была, и сейчас: «Мы точно знаем, что половину средств на маркетинг мы тратим неэффективно, но точно не знаем, какую из

этих». Поэтому в случае с маркетингом здесь нужно обладать определенной экспертизой и здравым смыслом.


Директор по экономии расходов

Cost saving – это расхожая фраза в интернациональных компаниях. Там целые отделы существовали, задача которых была именно в saving. Задача анализа всей цепочки продаж или поставок разбиралась до песчинок: просто смотрели, где что-то найти. Простой пример – один из сегментов упаковки – алюминиевая банка. Алюминиевая банка всю жизнь была формата 0,5 л. Если вы сейчас зайдете в магазин и подойдете к полке, то с удивлением обнаружите, что это не так. Потому что банка не 0,5



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

л, а 0,45 л. Визуально вы даже не отразили момент, когда это изменилось. Она выглядит точно также. Если мы поставим рядом новую и старую банку, конечно, вы увидите незначительную разницу. Так вот, в этой, 45-ой банке экономия в жидкости не очень большая. Экономия в упаковке сразу 10 % алюминия: вес, толщина, размер крышки и огромная экономия в логистике. Становится меньше упаковка, становится меньше вторичная тара, меньше картона, меньше пластика, больше единиц продукции влезает в один трак, меньше расходов на доставку единицы продукции. Кажется бы, что ерунда, и потребитель абсолютно точно этого не увидел, а компания на масштабах продаж десятков миллионов литров продукции получает колоссальнейшую экономию. Это как раз следствие работы Cost-saving committee. В больших командах у одних задача смотреть возможности экономии в закупках, у кого-то в логистике, в админе, в IT, в чем угодно. Они анализируют возможности и выносят на комитет, и там принимаются такие решения.

 **Как Вы думаете как человек с опытом работы в ритейле, насколько эффективнее была бы у нас торговля, если бы она происходила как на западе (поставщик привозит стеллаж с продукцией и закатывает его в торговый зал? Какие плюсы?**

— Я бы сказал, что это несколько упрощенный взгляд на организацию вза-

имодействия поставщика и ритейлера. У нас был такой Илья Якубсон, он сейчас вернулся в X5, а до этого он долго работал в Дикси. На какой-то конференции, год, наверное, 2012 еще был, был Дэни Перекальски, по-моему, тогда маркетинг директор, они очень «бустили» поставщиков как раз про эту историю. Потому что, да, действительно, две большие статьи затрат у ритейлеров: это ФОТ (Фонд оплаты труда) и аренда. Но смотрите, они действительно говорили, что «мы стимулируем наших поставщиков доставлять нам припеки». То есть вот эта вот готовая единица упаковки – это припек, чтобы сразу из трака достали, отвезли в торговый зал, поставили, и все продается.

Немного это от лукавого. Когда мы говорим, что вот на западе, таким образом, работают, там такие форматы есть. В Германии в той же самой, например, есть формат дискаунтера, где все оптимизировано и где, действительно, приезжает паллета, и она встает на пол. Но это немножко не наш формат. В нашей стране в таком формате только начинают работать как дискаунтеры, например, «Светофор», но у них это пока не очень хорошо получается.

У нас а) есть предпочтения сложившейся практики потребителя. Потребитель, конечно, хочет, чтобы было дешево, но при этом хочет в комфорте находиться, а не там, где все заставлено паллетами от производителя.

Ну и все-таки наш потребитель привык немножко по-другому, чем в Германии, в США. У нас все-таки частота покупки очень большая по сравнению со Штатами. У нас люди живут в маленьких квартирах с маленькими холодильниками, и они все еще могут ходить в ближайшую Пятерочку каждый день. Сейчас, конечно, появляется онлайн, но это всего 5 % от всего рынка. В больших городах – да, перспектива нескольких лет, а в маленьких городах – нет.


 **Бережливое производство. Нежелание топов заниматься экономией?**

— Я думаю, что единого ответа нет. Такая комбинация факторов для каждой индустрии своя. И имеет место быть подход, что можно оплатить какой-то госзаказ, и какое нафиг там бережливое производство.

Чтобы принимать массовую форму, мое мнение такое, что до тех пор, пока труд будет дешевый (человеко-час), до тех пор, пока не будет острой конкуренции, говорить о повышении производительности не совсем реально. Ты можешь нанять десять дешевых работников, а в регионах это сплошь и рядом. Я работал в производственной компании, и объективно одну работу, которую мог бы сделать один квалифицированный человек, делают четверо неквалифицированных, и как бы нормально. В регионах это очень часто встречающаяся история, что люди сами не верят в

бережливое производство и не видят смысла в этом.

Действительно, если рынок не настолько конкурентный, что предприятие может себе позволить в лёгкую поднять цену на 5 %, а что связываться с какой-то экономией на мелочах. Но таких кейсов становится все меньше. Поскольку я в большей степени все-таки в FMCG и в ритейле, тут правила игры мне понятны. Поднятие цен на продукцию производителя товаров народного потребления – это поднятие цен федеральными игроками. Тут целая эпопея. Это обоснование, чуть ли не Open book нужно предоставить, показать, насколько электричество выросло, найти себестоимость, курса доллара и т. д. Это, действительно, очень сложно. И с другой стороны, производители зажаты с точки зрения возможности поднятия цены, и если раньше было нормальным в течение года поднять цены на 5 %, то сейчас нет. Возможно, многие менеджеры еще привыкли жить старыми представлениями, особенно те, кто напрямую не сталкиваются с ритейлом.

 **Даже на верхнем уровне руководство не знает, что делать дальше (куда двигаться автопрому).**

— По параллельному бизнесу-увлечению у меня есть некое отношение к мотоциклетной тематике. Там аналогичная история. Мои бизнес-партнеры в Америке закрыли бизнес по бензиновой


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

истории и полностью переключились на «электричество». Сейчас они создали прототипы и к концу этого года должны презентовать концепты. Мне эта тема более-менее понятна. Я здесь не чувствую себя очень большим экспертом. И мне очень сложно представить, как скоро мир превратится в электрический и автопилотный. Я вижу, что он движется в этом направлении, но сколько

какой вендинговый аппарат не влезет. Речь идет о том, что каналы pick point – это тоже автоматизированный пункт выдачи. Вендинг – это машина, которая отлично работает на импульсную покупку: понятные потребности, понятные бренды. Учитывая, что там есть, я считаю, что они очень правильно и по месту были разработаны: снеки, напитки, гигиеническая история, – все что быстро

У МЕНЕДЖЕРА ВСЕГДА СУЩЕСТВУЕТ СОБЛАЗН ГОД ОТ ГОДА РАСХОДЫ УВЕЛИЧИВАТЬ И ЗАКЛАДЫВАТЬ В БЮДЖЕТ БОЛЬШИЕ СУММЫ

времени это займет – не берусь предугадать. Но что важно, конечно, чтобы топ-менеджмент компании понимал и разделял интересы руководства, мог понятно, грамотно объяснить организации, зачем это надо, и был бы готов к изменениям. Да, вот там практически ничего не выпускают, но они разрабатывают модель электрическую. Я уверен, что у них получится.

 **Борис Белоцерковский** – компания **Utenko**. Не заменят ли автоматы продажи наш привычный ритейл?


— Нет, я в это не верю. Я скорее в пункты выдачи могу поверить. Такая концепция, что в каждом доме есть какой-то пункт выдачи. Я готов поверить. Просто ассортимент, который может заказываться потребителем, ни в

и по месту требуется. А в огромные вендинги я точно не верю.

 **В таком направлении может развиваться торговля?**

— Может. Вообще логистика сейчас претерпевает фундаментальные изменения. Логистика и как наука, и как прикладная часть просто потрясающие изменения претерпевает. Я отчасти завидую людям, которые в логистике сейчас работают. У меня много знакомых в логистике и в ритейле, в том числе, у них просто космические вещи сейчас делаются. Я вполне допускаю, что какие-то усовершенствованные способы появятся. По-моему, кто-то уже практикует доставку дронами в Америке. У нас просто все воздушное пространство регулируется органами, поэтому

немножко будет сложнее это сделать. Я вполне себе допускаю какие-то прорывные решения здесь. Просто с точки зрения оптимизации затрат не во всех категориях это большая составляющая в логистике. Вот давайте отмотаем заново сто лет назад: точка торговли – это центральный рынок в городе, и все туда идут, 50 лет назад – это разделенные магазины по потрфелям: вино-водочные и т. д., они уже как-то по районам разбиты. А сейчас вообще фундаментальный переход идет от BTC к DTC (Direct to Consumer). Действительно, логистика очень сильно перестроилась. Много изменений, которые за очень короткий промежуток времени происходят. Коронавирус как лакмусовая бумажка обнажил все проблемы. Друзья мои из «Перекрестка» большие деньги тратили на раскрутку сайта, ловили клиентов, и за два месяца у них удвоение бизнеса без всяких маркетинговых усилий, и логистическая машина лопнула, просто не смогла переварить это. Сразу вылезли все косяки, все проблемы кризис показал.


 **Про банкротство хлебозаводов. Какие еще отрасли производства или торговли пойдут по этому пути?**

— Действительно, у них капитальных расходов практически не было, и за счет

низких затрат они еще как-то держались на рынке, и какой-то спрос был, и они могли себе это позволить. Но с появлением более современных производств их с рынка вытесняют, понятно, что им некуда деваться. Все мало-мальски производящие предприниматели оборудование 70-80-х годов давным-давно уже давно заменили. Опять же по уральскому бизнесу с напитками, там можно было наблюдать и старое оборудование, и новое оборудование. Старое оборудование выпускает 10 тысяч бутылок в смену. Новое оборудование при меньшем количестве людей, при меньших энергозатратах, при меньших потерях выпускает гораздо больше, ну это настолько несравнимая история...То есть везде, где старое как-то осталось, его ждет прискорбная участь.

Я удивлен, честно говоря, что эти хлебопеки так долго задержались.

***Денис Лысак,**
ген.директор **Импекс**

Редактор: П. Кочетков
Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова
Эксклюзивно для 


Справка о компании:

«Импекс» - часть корпорации «Биосфера». «Биосфера» - лидер рынка в категории household (Хаусхолд) - товаров для дома: губки, пакеты, мочалки.

Работает около 600 человек, у нас собственное производство. Два производства в России.

Играя в незнакомую игру – не делай первый ход (Джек Лондон)

УП Можешь привести пример из своей жизни когда тебе удалось избежать проблем следуя этому правилу?

полоборота не вспомню. Но вообще, на любых переговорах предпочитаю как следует послушать собеседника, а уже потом сказать сам. Из простых вещей несколько раз попадал в ситуации, когда не мог встретиться, хотя договорились. Звонил человеку, чтобы извиниться, но не спешил об этом говорить. А он сам извинялся, что не сможет)?

*Андрей Устюжанин,
Генеральный директор **Кадровый
Центр Эксперт**



**Андрей
Устюжанин**

Кадровый Центр Эксперт

Бабочка в коконе




В 70-х годах прошлого столетия Тимоти Голви впервые применил модель неавторитарного стиля управления, достиг повышения результативности спортсменов и перенес эту модель в бизнес. Он заметил, что внешние инструкции не работают в достаточной степени, приводят к зависимости от советов и оценок тренера. В противовес этому, внутреннее «хочу», исходящее из добровольного и искреннего любопытства, свободы выбора и интереса в саморазвитии, даёт неоспоримо более высокие результаты. Это послужило началом концепции, которую основатель коучинга Тимоти Голви назвал «Внутренней Игрой».

Описанная им концепция была развита Джоном Уитмором, его учеником в наглядную модель GROW и дала начало коучинговому стилю управления в организациях, а также развитию свода компетенций, которым должен следовать сертифицированный коуч ICF.



Ирина Пименова

коуч

 Современный сотрудник — какой он сегодня? И какие эффективные методы можно применять в работе, чтобы стимулировать его интерес к рабочим процессам? Ответы на эти актуальные вопросы и содержатся в данной статье. В ней также есть инструменты, которые помогут научить ставить сильные и эффективные учебные цели, это в свою очередь повысит личный результат сотрудника и вашей компании в целом. Особенно ценным представляется демонстрация практического примера работы с клиентом.

Стремительные перемены в информационной среде и ситуации в мире меняют и запросы клиентов на коучинг: клиенты сегодня уже не такие, как были еще год назад. Появляются и укореняются новые формы занятости, меняются критерии успешности



Гули Базарова



Московский
Институт
Психоанализа



Московская школа
практической психологии

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА И ЖИЗНИ



Базаров Тахир Юсупович

Доктор психологических наук, профессор
Научный руководитель Московской школы практической психологии



Базарова Гули Тахировна

Кандидат психологических наук
Директор Московской школы практической психологии
Президент Женской ассоциации СКОЛКОВО
Руководитель центра психологического и карьерного консультирования

ПРОГРАММЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Московской школы практической психологии

- Бизнес-партнер 2.0: Управленческое и кадровое консультирование
- Трекер, специалист по развитию организаций
- Практика управления персоналом организации
- Карьерное консультирование: коучинг по карьере и профессиональному развитию
- Тренерское мастерство: современные инструменты бизнес-тренера
- Мастер организации групповой работы (фасилитатор, медиатор, модератор)
- Развитие эмоционально-телесного интеллекта / эмбодимент-коучинг
- Современные подходы к психологическому консультированию: основы схема-терапии
- Подбор персонала (дистанционная программа повышения квалификации)



Форма обучения
Очная и заочная

Выдается документ
Диплом о профессиональной переподготовке

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММАХ +7 916-842-96-65

inpsycho.ru

Позитивное окружение

очень важно

УИ Что нового можно сказать про эмоциональный интеллект?

— Ежедневно, день за днем на работе и в повседневной жизни мы испытываем стресс и негативные эмоции, провоцируемые происходящими событиями, явлениями, обстоятельствами и людьми – что является неизбежными факторами нашего взаимодействия с окружающим миром. В условиях современной действительности: экономического кризиса, мировой пандемии, вынужденной самоизоляции – количество факторов, провоцирующих стрессовые ситуации, растет в геометрической прогрессии.

В мае этого года компания «Deloitte» опубликовала план работ для компа-



*Елизавета
Гурьянова*

**Директор департамента
по работе с персоналом
ООО «НТВ-ПЛЮС»**

Методика Шарфа более подходит для допросов

Рекрутеры всегда искали и продолжают искать методики проведения собеседований, которые могли бы максимально полно раскрыть кандидата. На западе изданы десятки книг, описывающих «секретные» методы дознания спецслужб. В них бывшие сотрудники этих служб раскрывают свои авторские тактики допросов и вербовки. Могут ли быть полезны при подборе персонала наработки следователей? После окончания второй мировой войны США помогли избежать наказания некоторым нацистским специалистам, в которых они были заинтересованы, и смогли переправить их в США. Вместе с Вернером фон Брауном, Гербертом Алоиз Вагнером и еще десятками специалистов был и Ганс Шарфф (Hanns Scharff), следователь разведки Люфтваффе, который служил в концлагере для пленных американских и британских летчиков Dulag Luft. Чем же заинтересовал американцев нацистский дознаватель?

Ганс Шарфф допрашивал захваченных американских летчиков-истребителей воздушных сил ВВС США. Этот




Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Наука
запоминания
и забывания

ЭТО
МОЙ
КОНЁК



Хильде Эстбю, Ильва Эстбю



ТРАЕКТОРИЯ



АЛЬПИНА НОН-ФИКШН

ТОП ПРАВО

№ 7 (240)

ИЮЛЬ 2020

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Ольга Яковлева, Анастасия Кирина, Наталья Тихонова, Элина Шакирова

Комментарий к статье: «Риски и тренды нового времени для генерального директора и его команды»

Александр Чакински

Споры по невыплате зарплаты в период самоизоляции. Советы фирмам и людям

Анастасия Балдынова

Персональные данные

Ольга Байдина

Трудовые отношения со сроком: так ли это конституционно?

Наталья Пластинина

Обучился за чужой счет? Оплати или отработай!

Владимир Алистархов

Уволить коллектив...

Татьяна Горошко

Оспаривание увольнения преподавателя вуза: обзор судебной практики

И.А. Коссов

Дистанционная работа и её особенности

Анастасия Алексеевская, Элина Шакирова, Татьяна Горошко

Вопрос — ответ

МИР

АНДЖЕЛА
СТЕНТ

Бывший офицер национальной разведки по России и Евразии в Совете национальной безопасности США, эксперт по американо-российским отношениям и внешней политике Владимира Путина

ПУТИНА

РОССИЯ
И ЕЕ ЛИДЕР
ГЛАЗАМИ
ЗАПАДА

