

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 34
(542)

2019

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Персонал" – 71052, 71055, 71035

Главная тема: **АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ**



Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Может кто из уважаемых читателей  поможет мне понять, почему из более чем 100 подходящих профессионально кандидатов на нашу вакансию “Журналист по конференциям“, наш журнал не смог никого пригласить сотрудничать?

Большинство настаивали на своем видении процесса и целей посещения конференций, другие вообще не интересовались содержанием работы и не собирались ее делать качественно, иные на собеседовании долго и подробно учили HR как надо собеседовать с ними, четвертые многократно показывали грамоты и благодарственные письма от госорганов, пятые бесконечно хаяли бывших работодателей...

Где же искать правильных специалистов?

Мы уже 23 года пишем мнения экспертов об этом, а сами так и не научились легко искать и находить.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
Дизайн и верстка — Наталия Риль

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

Содержание

5

НОВЫЕ БИЗНЕСЫ И НОВЫЕ ЕГО ЛИЦА
Мы не запускаем ракеты как Маск – мы

запускаем предпринимателей
в «космос известности»

Никита Лобанов,

«Продюсерский центр Никиты Лобанова»

Трибуна Директора

Мы строим компании как строители дома,
а отделка уже за заказчиком

Максим Котляренко, «Стартап под ключ»

Трибуна Директора

Языковая школа – главное педагоги

Елена Иванова, «Полиглотики»

Комментарии Экспертов

Следите за тонкими сигналами...

Андрей Устюжанин,

Кадровый Центр Эксперт

Комментарии Экспертов

Решить проблемы системы, находясь
внутри системы невозможно

Дмитрий Семин, бизнес-тренер

Обзор книги

Жеральд Отье «Из ряда вон! Как зарабатывать
на альтернативных инвестициях»

Наталья Риль

Обучение

Тренинги важны в обучении

Галина Алексеева,

ООО «Группа компаний «ПроАгро»

Выставки

Выставка hr экспо в Сколково 2019

Авторское право

Служебные произведения: стоит ли писать?
(Анализ судебной практики по делам
о служебных произведениях)

Анастасия Балдынова

Портрет топ менеджера

Топ-менеджер должен обладать навыком
получения счастья

Ассоциация менеджеров

45

47

51

60

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 16.10.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Мы не запускаем ракеты как Маск – мы запускаем предпринимателей в "космос известности"



Никита Лобанов

«Продюсерский центр
Никиты Лобанова»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 В начале несколько слов о том, как начинался Ваш бизнес, в чем суть, идея, миссия.

 Начиналось все с того, что мы познакомились с коллегой, которая работала на федеральном канале, и она помогала нам продвигать туда людей за деньги. Т.е. она брала какие-то деньги, и мы подавали эту услугу — появиться на ТВ в качестве эксперта. И в процессе поняли, что, в целом, у нас на рынке мало компаний, которые могут успешно пролоббировать под клиента и под эксперта на разные федеральные телеканалы — НТВ, Первый, Россия и т.д. И вот из-за таких знакомств случайных и начался, в целом, отсчёт времени компании, которая сейчас есть.

Далее мы работали на НТВ очень долго, около года, потом на какой-то момент прекратили с ними общаться по той причине, что они сами решили искать новых экспертов, за счет того, что много было и неадекватных историй.

Далее мы начали искать другие каналы, программы — «Мужское-Жен-

ское», «ДНК», «Пусть Говорят» (тогда еще с Малаховым), сейчас Малахов уже в «Привет, Андрей» и т.д. Начали расширять спектр услуг, также мы появились на радио, начали работать в Мегополисе (стали генеральным партнёром радиостанции).

Стали первыми в рейтинге «Продюсерский центр», в Яндексе все первые места, награды получаем. На днях получили награду ТОП-Медиа по версии «Человек года 2019», до этого мы были Лучший продюсерский центр по версии «Достижение 2019».

В качестве клиентов у нас группа компаний «Урюк» (очень большая сеть), сеть TOPGUN, СМ-клиник, «Цветочный ряд» и другие. В целом, мы начали постепенно выходить на компании, которым нужны пиар и продвижение в СМИ.

 **Какая у вас система внутри компании и кто Ваша команда?**

— У нас вся структура делится на две части: это отдел продаж и отдел реализации. Т.е. в одной части мы продаём, встречаемся, общаемся с клиентами. В отделе продаж около 6 человек.

Во второй части — отдел реализации, там сидят 3 сотрудника в отдельном офисе, которые договариваются со СМИ для каждого клиента.

Друг с другом отделы не пересекаются. Есть там и бухгалтер (аутсорс), есть юрист (аутсорс), есть курьер штатный, есть фотограф штатный. Вот мы сейчас запускаем свой глянецовый журнал «PERSONO», выйдет к новому году. Там уже команда отдельная, которая занимается написанием, версткой и т.д. Он никак не связан с продюсерским центром. Мы просто работаем с разными журналами типа «Prime Magazine», «Человек Дела» и т. д. Решили создать свой глянец.

Текучка, почему текучка....

— Мы стали анализировать много и общались с людьми, которые уходят и которых мы увольняем. Пытались узнать почему. Менеджеры – это те люди, которые часто меняют место работы. И поняли, что менеджер по продажам (мы не платим там оклады «по сотке», понятное дело). В целом, люди постоянно в поисках, где больше, лучше для этой жизни. Так вот наверно поэтому. У нас хорошие условия, мы платим высокие гонорары, но люди всё равно иногда уходят. Кого-то увольняем сами.

Сколько они зарабатывают?

— Ну, в среднем тысяч 100 менеджер зарабатывает с мотивацией. Для Москвы это нормально.

Сколько часов в день вы работаете?

— Я стараюсь работать где-то с 11 утра и ухожу из офиса часов в 21. Вот такой у меня график.

Сколько вы отдыхаете?

— Лично у меня 2 раза отдых по 1 часу на самом деле, у сотрудников 1 час. Сотрудники работают с 9.30 до 18.30. У меня есть массажер на ноги, под столом. Я постоянно его включаю. У нас в офисе есть SonyPlayStation, играем в игры после работы или во время обеда.

Сколько времени вы уделяете размышлениям?

— Сложный вопрос.

Ну, наверно, это не больше часа. Наверно 2-3 раза в неделю это бывает, когда надо подумать, что-то прикинуть, то я отключаю телефон, компьютер и вот сижу.

Делегирование?

— Я стараюсь делегировать, у меня есть два помощника (один ассистент, другой помощник), которые, в целом, всю оперативку на себя берут. Кому-то там позвонить, что-то там договориться. Потому что, когда я в операционке, меня все это удручает,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бумажную работу вообще не делаю.

 **Как вы делаете более известной вашу компанию...**

— Недавно мы нашли вариант, как это делать. Мы на всех мероприятиях, которые проходят в светской тусовке (буквально вчера вечером была), разные премии, конкурсы и т.д., выступаем в качестве партнеров. Мы помогаем им с клиентами — они размещают нас у себя на баннерах, размещают у себя соц. сетях и на сцене объявляют. Меня постоянно приглашают с выступлением, даже бесплатно, за счет того, что партнеры. И это делает нас узнаваемыми. Люди даже пишут, что «Ууу вчера видели ваш логотип на баннере, прикольно». Ну, вот такое вот есть. Был членом жюри конкурса «Миссис Россия-Вселенная».

 **Вы сформировали миссию компании...**

— У нас задача есть. Сделать 1000 предпринимателей более известными, потому что много интересных людей, много интересных проектов, о которых в принципе мало кто знает. Я не знаю, какой сейчас на данный момент, но вот недавно, буквально месяц назад, мы за 100 мы перевалили. Осталось около 900 человек. Нам недавно благодарственное письмо выдали из Государственной думы,

подписанное депутатом Кобилевым, за вклад в российское предпринимательство, развитие российского предпринимательства. Вот такая первичная, не самая глобальная цель.

Мы не хотим, как Маск запустить ракеты в космос, понятно дело, но первичная, более осязаемая она вот такая. А глобальная цель, в целом наверно, попытаться российский медиа бизнес как-то под себя частично забрать. Хотя бы, потому что те же регионы жутко страдают от неправомерности продаж тех же услуг. У них там сидит бабушка, которая продает это радио и вообще в целом ничего не может нормально сделать, а люди обращаются, ходят купить. Т.е. мы можем в принципе этот момент за них делать, закрывать продажи, привлекать новых клиентов, как бы раскачивать это радио по регионам. Если глобальная цель — то это сделать какой-то агрегатор, где люди могут зайти, выбрать регион, выбрать направление, т.е. телевидение или радио, и уже точно выбирать, что им нужно, а не так, чтобы они звонили через 33 посредника и не знали, кто реально может им помочь. Чтобы это было доступно и быстро.

 **Чтобы стать знаменитым что надо и сколько?**

— Ну, это конечно сложный вопрос. Потому что никак не оценишь индекс

известности. Это цитируемость, да, где-то, но опять же не всегда. Но вообще-то надо регулярно и нам (и по телевидению, и на радио) я так предполагаю, что пусть 1 эфир на телевидении – 1 раз в месяц, 1 эфир на радио и 3-4 публикации в СМИ, интернет порталах. Ну то есть вот так для поддержания статусности какой-то, потому что только если заниматься съемками. У нас одно время был такой клиент – предприниматель. И он говорит, все, у меня есть бюджет 1 млн. и давайте его распахивайте куда хотите, меня прям везде приглашайте в СМИ. Он весь месяц ходил по всем этим съемкам каждый день. Он говорит, я просто выгораю, у меня уже нет энергии сниматься, вещать на эти камеры одно и то же, одно и то же рассказывать, потому что бизнес на том и строится, на одних и тех же базах. Он говорит все, я больше не хочу, мне ничего не надо. Человек реально выгорает, когда ежедневные съемки, это очень сложно, тем более неподго-

товленный человек, который не имеет ораторского мастерства.

Да, ну мы все-таки с ним согласились, что ты выгораешь, он там перестал уделять время бизнесу, семье и т.д. И мы согласились, что давай, мы сократим, пускай это будет не млн., а 300 условно. Но зато ты будешь себя комфортно чувствовать и не будешь думать, что мы тебе что-то там навязываем, впариваем что-то.

Зато мы работаем с ним года полтора. Т.е. он сначала вложил туда млн., пытался охватить все, потом подгорел и теперь он каждый месяц от 200 до 400 тыс. платит за эти услуги.

***Никита Лобанов,**
 Основатель «Продюсерского центра Никиты Лобанова» и глянцевого журнала «PERSONO»

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
 г. Москва, отель SAVOY
 почта TP@TOP-PERSONAL.RU
 WatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
 10 лет на рынке



Преимущества хранения электронных документов в специализированном ПО электронного архива организации



В а сегодняшний момент на IT-рынке появилось достаточно большое количество программных продуктов, предлагающих организациям решение задачи обеспечения хранения электронных документов.

Современные организации сталкиваются с проблемой хранения огромного количества электронных документов, завершивших свой жизненный цикл в оперативном делопроизводстве и хранящихся до истечения срока хранения в системе электронного документооборота (далее — СЭД).

Необходимо отметить, что хранение электронных документов в СЭД после завершения их исполнения в текущем делопроизводстве — это повсеместная практика организаций. По нашему мнению, электронные документы после истечения сроков их оперативного хранения в подразделениях организации необходимо разделять на разные массивы, такие как:

- документы, подлежащие дальнейшему хранению в архиве организации,
- документы, подлежащие уничтожению.

Н. А. Мошкова

Полный текст читайте в Делопроизводстве №4

Приглашаем оформить подписку написав нам на почту

tp@top-personal.ru

Мы строим компании как строители дома, а отделка уже за заказчиком

Рынок заполняет все ниши

И в России все больше компаний, которые быстро и по-мастерски «лепят» вам структуру и бизнес процессы нового бизнеса. Далее – они могут и вывести его на прибыльность...



**Максим
Котляренко**

«Стартап под ключ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УП В чем суть Вашего бизнеса?**

Когда я говорю про продвижение и развитие бизнеса, я имею в виду в первую очередь маркетинг. Потому что к нам за этим обращаются сторонние компании, с которыми мы до этого не работали. Мы занимаемся их продвижением точно так же как и брендов, которые мы вывели на рынок.

Что касается формата запуска бизнеса под ключ, то это устроено примерно следующим образом. Наша целевая аудитория – это люди либо без опыта, либо без иного ресурса. И наша задача: взять полностью комплекс всех мероприятий и сделать для них, сформировав на выходе успешный функционирующий бизнес. И когда я говорю «полный комплекс», то начинается эта история, как правило, с разработки концепции, брендбука, подбора помещения, то есть первых-первых шагов. От бизнес-проекта до «пробития первого кассового чека», то есть начала коммерческой деятельности клиента. Вот такая основная концепция компании.

УП Как все начиналось – от идеи до запуска Вашего бизнеса.

— В определенный момент, 12 лет назад, когда я уже имел определенный практический навык в бизнесе, у меня уже было сформировано несколько успешных бизнес проектов, мне пришла в голову идея: если я создаю и масштабирую бизнес, успешный для себя, то почему мне не делать то же самое для клиента за гонорар? Вот таким образом родилась компания «Стартап под ключ». И когда мы «щупали» свою первую целевую аудиторию, старались понять аватар нашего клиента, что это за люди, то у нас была такая фантазия, что к нам будут обращаться такие клиенты, которые ни во что не будут вникать. Мы с ними будем встречаться только при подписании договора, и второй раз при сдаче человеку – владельцу бизнеса. И такие клиенты лет 10-12 назад у нас были. То есть это был формат подарка, в основном в бьюти индустрии. Сейчас таких клиентов крайне мало, потому что в основном все хотят вникать, понимать что происходит у них на проекте и в процессе учиться. Потому что это люди без опыта и без знаний. И нам приходится помимо того что конструировать бизнес еще и их учить. Отвечая на Ваш первоначальный вопрос, компания родилась именно посредством опыта моего личного и переноса этой идеи на других людей.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

У Можете привести пример такого запуска?

— У нас большая часть клиентов подписывают с нами соглашение конфиденциальности. К сожалению, в России мало кто готов афишировать тот факт, что бизнес создали не они, а с помощью какой-то компании. Количество наших кейсов могло бы быть в разы больше, если бы нам разрешали афишировать. Из того, что можно назвать – компания WineStyle, которой мы регулярно помогаем развивать сеть. У нас есть три основные

«Сейнт бьюти», салон «Wow Mama» и «Firy Fox». Рассказывая о том или ином проекте, примерная схема одна и та же. Когда к нам обращается клиент, то нет ничего. Как правило, клиент находится на стадии идеи. Перед тем, как подписать договор, мы проговариваем концепцию, понимаем кто наша будущая целевая аудитория. И в тот момент, когда мы с клиентом подписали договор и назначили проектного менеджера, мы пишем план. План очень четкий, который состоит из определенного количества подзадач. План в формате «задача-срок». И таких под-

ЕСЛИ Я СОЗДАЮ И МАСШТАБИРУЮ БИЗНЕС, УСПЕШНЫЙ ДЛЯ СЕБЯ

ниши и в каждой определенное количество кейсов. Первая ниша – общепит и все, что связано с ресторанами и кафе, супермаркетами и фермерскими продуктами. Вторая – бьюти, то есть, салоны красоты, клиники косметологии и прочее. Третья – торговая алкогольная деятельность. Для компании WineStyle мы регулярно подыскиваем новые точки под развитие и продвижение их розницы, помогаем им масштабироваться. Если говорить про бьюти индустрию, то там обращаются люди больше не опытные, не действующие предприниматели, и мы полностью создаем салон красоты с нуля. Из того, что нам разрешено назвать – Green Beauty Bar, центр красоты

задач может быть 30-35 по каждому проекту. Проектный менеджер должен далее курировать и контролировать сроки по каждому процессу, выдавая клиенту готовый результат.

У Какую ответственность Вы берете на себя, если бизнес будет убыточным?

— Мы ответственность берем исключительно при условии, если нас в дальнейшем подключают на продвижение. Потому что второе направление компании – это развитие и продвижение бизнеса. Запустить грамотно и профессионально бизнес – это 50% успеха. Этого недостаточно. Не менее важно, а зачастую и намного важнее – это уме-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ние правильно и грамотно продвигать и развивать уже существующий бизнес. Поэтому если наша ответственность заканчивается на запуске бизнеса, то дальше наступает ответственность клиента: каким образом он будет управлять, продвигать и развивать. Потому что если нас как внешнего подрядчика не привлекают на продвижение и развитие бизнеса, то мы все равно в рамках создания бизнес проекта формируем команду, но гарантировать клиенту и отвечать за какие-то показатели мы не можем, потому что нас не привлекают на цикл продвижения. Если же нас привлекают, то мы гарантируем определенную динамику с конкретными цифрами и результатом.

 **Из чего (на конкретном примере) рассчитывается стоимость ваших услуг?**

— У нас гонорарная система. Сумма нашего гонорара по самому базовому простейшему проекту начинается от 450 тысяч рублей за проект. Это гонорар компании, который мы берем за организацию построения бизнес процессов. Просто не все понимают смысловую нагрузку данного словосочетания. У нас есть четкое понимание того, какие услуги включены в сумму гонорара, какие не включены. Мы несколько лет назад четко для себя решили, что все не прямые затраты клиента уже включены в сумму гонорара. Непрямые затраты для нас это: организация бизнес процессов, написание

бизнес планов, подбор персонала, подбор помещения, юридическое и дизайнерское сопровождение. Вот эти основные блоки включены в сумму нашего гонорара. Все прямые расходы, как например, ремонтные, строительные работы, наружная реклама, камеры, компьютеры, закупка расходников т.д. – это все прямые расходы клиента. Эти вещи четко проговариваем при первой-второй встрече, для того чтобы было понятно, что сумма нашего гонорара и бюджет проекта – это не тождественные вещи.

 **Я знаю, что салоны красоты – это очень рискованный бизнес. Вопрос к Вам как к специалисту: что здесь главное, почему не получилось даже у экс-топа работавшего у Чичварикина?**

— Объясню. История, которую Вы рассказываете, стара как мир. Когда лет 16 назад я начинал заниматься своим бизнесом, мои первые проекты были как раз-таки салоны красоты. Что делает компания «Стартап под ключ»? Мы за деньги продаем свой опыт и знания, экономя время, нервы и бюджет клиента. Когда я первое время занимался этим, то у меня были проекты и успешные и не успешные. Я этого не скрываю. Зато я очень хорошо во всем разобрался и научился в достаточно юном возрасте, каким образом функционирует практически любой малый бизнес. У меня были салоны красоты, и я продавал салоны красоты. То, о

чем вы говорите – это одна из основных ошибок, которую совершают люди и к нам очень часто обращаются с вопросом: «имеет ли смысл покупать готовый бизнес?» И в этом вопросе уже частично «зарыт» ответ, потому что в 99% случаях успешный бизнес, который приносит хоть какую-то копейку своему владельцу, никогда не станет продаваться. Я много раз это проходил и очень хорошо знаю как в России можно сделать красивые документы и преподать бизнес с такой стороны, чтобы его захотелось купить. Исключения бывают, там, болезнь, отъезд владельца в другую страну, но это разовые исключения. Успешный бизнес, который приносит прибыль, никогда продаваться не будет. Со своими потенциальными клиентами мы этот вопрос тоже обговариваем. Почему человек потратил большую сумму денег, купил этот салон, но у него не пошло, потому что он не создал с нуля что-то свое, понимая всю экономику, всю схему проекта, а он купил хорошо упакованный бизнес, но при этом совершенно не пригодный. Это первое. Отвечаю на вторую часть вопроса: что главное при создании салона красоты. Есть недобросовестные товарищи, которые занимаются нашей деятельностью, они говорят, что 70% успеха это локация, либо 70% успеха это команда, либо там еще какой-то один доминирующий фактор. Правда в том, что нет ни одного доминирующего фактора, который отвечает за боль-

шую долю вероятности успеха. Потому что ключевых факторов при создании салона красоты порядка 10-12. И каждый из факторов, если он имеет определенный уровень успешности, он отвечает за последующее развитие и прибыльность салона.

 **Вы можете же заниматься и оценкой бизнеса при продажах, покупках?**

— Можем. Но мы этого не делаем. Такого направления у нас нет, хотя мы много раз думали и нам предлагали. Но, опять же, за редким исключением успешный бизнес не продается, поэтому смысла этим заниматься я лично не вижу никакого. Обращались к нам люди, когда бизнес стоил по 30-40 миллионов, чтобы оценить, понять. Но далеко не всегда можно настолько влезть во внутреннюю кухню текущего бизнеса, чтобы со 100% вероятностью дать ему оценку. Поэтому проще, эффективнее, целесообразнее создать что-то свое с нуля. Чем покупать чье-то, якобы успешное, но на самом деле убыточное. Я отталкиваюсь от своего личного опыта. Теорию меня было минимум, практики много.

 **Почему бы Вам не стать известным тренером? У них сейчас расценки где-то от 100-300 тысяч за один день.**

— Вопрос в том, на что направлен фокус внимания. Невозможно объять

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

все. Моя компания сейчас находится в стадии роста и масштабирования. У нас есть несколько ключевых направлений, в которых мы хотим развиваться. В первую очередь это филиальная сеть, во вторую очередь франчайзинг и в третью очередь это рост непосредственно того, чем мы занимаемся. То направление, о котором Вы говорите, оно тоже имеет место быть. У нас стратегия прописана на 10 лет вперед. В ближайшие год-полтора мы планировали очень плотно этим направлением заняться, потому что проанализировали рынок и поняли что сейчас

— У меня есть несколько фантазий, что это могут быть за компании, потому что я примерно понимаю, о чем Вы говорите. Я думаю, что эта модель построена следующим образом: когда люди говорят о гарантии, то у меня это в зависимости от ситуации вызывает либо легкую, либо не легкую улыбку. Потому что гарантия – это вещь крайне эфемерная, и если вдаваться глубоко в философию, то гарантий в мире не бывает. Поэтому я считаю, что любой человек, который дает гарантию, он частично вводит в заблуждение. Тем не менее модель, которая построена

КОМПАНИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ГЛУБОКО УБЫТОЧНАЯ, ЗАВЯЗАННАЯ НА КУЧЕ ДОЛГОВ, КРЕДИТОВ И РЕФИНАНСИРОВАНИИ, НО ПРИ ЭТОМ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ БУДЕТ КОЛОССАЛЬНАЯ

«заходит». Есть такое понятие, когда люди учат бизнесу, не имея никакого практического опыта и навыков. У нас интересное преимущество перед ними, мы как раз практики, поэтому мы могли бы занять хорошую нишу. Но скорей всего не в ближайший год, чуть попозже.

 **Что Вы можете сказать тем консультантам которые обещают рост продаж в 2 раза?**

на гарантировании того или иного результата, она очень понятна. Я думаю, что тренер или консультант в случае отсутствия результата возвращает деньги. И большое количество коучей по такой системе работают. Целесообразно вернуть кому-то деньги, в случае если определенный KPI не будет достигнут. Я веду к тому, что наверняка где-то это сработает, особенно если человек компетентный, где-то не сработает. Просто эта модель построена на том, что за счет денег зарабо-

танных на гарантии возможен возврат тем компаниям, у которых результат не был достигнут, и эта история по каким-то причинам не срослась. Поэтому, отвечая на Ваш вопрос, верю ли я что на 100% так и происходит, то конечно нет. На 100% никакая гарантия не работает. Но вполне возможно, что у него отношение 50 на 50, 60 на 40, 70 на 30 в лучшем случае. И он имеет возможность эти деньги возвращать, в случае если он не добьётся желаемого результата.

 **На Ваш взгляд, в чем причины банкротства ряда крупных компаний? Лично мне было очень удивительно узнать, что ВИМ-Авиа, Трансаэро, Urban Group и еще ряд крупных компаний, не гигантов, но быстрорастущих и больших, обанкротились. Ваше мнение, почему сейчас банкротится достаточно много компаний?**

— Я знаю примеры и со знаком «плюс» и со знаком «минус». Есть те, кто растут, есть те, кто банкротятся. И я бы не сказал, что у меня глубин-

ные знания в маркетинге, я скорее практик предприниматель. Я думаю, что причины очень разные. Если брать какую-то статистику, то большая часть крупных и серьезных компаний имеет достаточно серьезную капитализацию, но при этом по статистике на 60-70% эти компании убыточные. Многие думают, что если компания известна, если ее стоимость несколько миллиардов евро, то эта компания прибыльная. Но здесь есть ключевая разница. Компания может быть глубоко убыточная, завязанная на куче долгов, кредитов и рефинансировании, но при этом стоимость компании будет колоссальная. Возможно, отчасти, в этом ответ на вопрос «почему они банкротятся?» Потому что бизнес неприбыльный. Когда много лет бизнес неприбыльный – это некое подобие раздутого шара. Я думаю, что это одна из причин.

***Максим Котляренко,**
основатель и генеральный директор
компании **«Стартап под ключ»**

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (231)

ОКТАБРЬ 2019

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

Екатерина Новикова

Уголовная ответственность медицинских работников. Права врачей

Наталья Пластинина

За что пенсии бывают от 50 до 700 тысяч рублей?

Марина Кухтина

4-дневная рабочая неделя

Татьяна Горошко

Массовые сокращения в «Сбербанке»: анализ судебной практики по аналогичным спорам

Сергей Слесарев

Особые условия труда (работы) — все что «ненормально»

Рустам Сабиров

Переквалификация гражданско-правового договора с индивидуальными предпринимателями в трудовой договор

Виктория Мариновская

Анализ судебной практики по делам о возмещении работником затрат на его обучение

Языковая школа – главное педагога

Следить за качеством в работе педагогов не очень просто... но можно. В этом часть успеха школы



Елена Иванова

«Полиглотики»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Когда Вы начинали бизнес, какие проблемы были главными?



Как и любой начинающий предприниматель, при старте бизнеса (а для меня он начался с открытия первой языковой школы для детей в Санкт-Петербурге в 2006 году) я столкнулась со множеством проблем: маркетинг, наращивание продаж, привлечение клиентов, коммуникация с ними, подбор помещения, ремонт и оснащение, подготовка материалов для занятий. Но проблема с кадрами была и остается существенной и по сей день.

К сожалению, те проблемы, с которыми я столкнулась 13 лет назад, существуют до сих пор.

Как пример, у ряда педагогов присутствует некая степень безответственности. И я как человек, который до открытия центра имел опыт работы в крупной немецкой IT-компании на должности руководителя отдела производства, привыкла к исполнительности и ответственности сотрудников, отсутствию опозданий, готовности работать сверхурочно. Для меня стало неприятным открытием, что среди

педагогов встречаются кадры, считающие самодисциплину чем-то необязательным. Они могут себе позволить опоздать, не готовиться к занятиям, вести урок «с листа», не выйти на работу, предупредив за 15 минут или не предупредив вообще. Конечно, такое поведение не у всех, однако с ослабленным отношением к работе мы сталкиваемся и по сей день.

УП Как подбирали первую команду?

— По первому образованию я — лингвист и филолог, поэтому в свое время у меня был сформирован профессиональный круг общения, т.к. часть моих знакомых ушли в сферу педагогики. Но на момент открытия своего языкового центра все эти контакты растерялись. Старт своего дела (при наличии постоянной работы в абсолютно другой сфере на хорошей должности) стал своего рода авантюрой, безрассудным приключением. Мне захотелось дать что-то лучшее, большее детям (в том числе и моим), чтобы у них была возможность выучить иностранные языки.

Педагогов пришлось искать на открытом рынке, на сайтах по поиску работы (к примеру, job.ru). На собеседовании у кандидатов проверяла знания иностранного языка, оценивала опыт работы, просила их выполнить задание: придумать и описать занимательные элементы занятий с деть-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



ми. Дети — это очень чувствительная категория учеников, ошибки с ними недопустимы. Любое неправильное слово, неправильный жест, и у ребенка может пропасть мотивация к изучению языка. Подбор кадров всегда был для меня очень существенным этапом развития бизнеса.

Большим сюрпризом стало то, что некоторые преподаватели, указывающие высокий уровень владения иностранным, не могли выполнить простые тесты уровня B1. При этом они абсолютно убеждены, что столь невысокого уровня достаточно для работы с детьми. Я думаю иначе. И во все филиалы мы отбираем только тех педагогов, которые говорят с прекрасным акцентом, не допускают лексических и грамматических ошибок и могут рассуждать на иностранном на абсолютно различные темы, даже если данная лексика не пригодится в работе с малышами. Несмотря на то что у нас прописана программа, по которой работают преподаватели во всех филиалах (это программа с таймингом и четким поурочным планированием), все же педагог должен быть готов ответить на любой вопрос ребенка. При этом очень важно содержание ответа, и произношение, и грамотность.

Дети схватывают все новое очень быстро. В обучении используется принцип «One person, one language»,

то есть преподаватели разговаривают с учениками только на иностранном языке. Поэтому дети повторяют все интонации, фразы, предложения за педагогом, при этом мы не ставим произношение, а дети учатся естественным образом по принципу билингвизма.

“Звездить” кто-то пробовал или Вы не допустили этого феномена?

— Пробовал, конечно. Бывают преподаватели, которые считают, что они знают намного лучше, как надо вести бизнес, общаться с клиентами, работать с детьми. Есть действительно опытные кадры, к которым мы с радостью прислушиваемся, но и им надо понимать, что мы работаем по единой системе обучения, единым программам во всех филиалах. Наша система сертифицирована и соответствует ФГОСам, ее эффективность уже доказана.

У нас элементы «звездности» не допускаются, поэтому подобные кадры «отваливаются» сами по себе, мы просто не срабатываемся. При этом мы не отступаем от принципа: каждый педагог должен быть креативен, допускается на занятиях использовать какие-то интересные элементы из собственной «копилки знаний», если это не противоречит нашей методике и коммуникативному подходу к обучению. Поэтому «звездность» у



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

нас естественным образом нейтрализуется, и подобных ситуаций не возникает.

Когда Вы поняли, что нужна нынешняя система набора людей?

— В 2015 году мы запустили программу франчайзинга, на сегодня у нас работает более 120 филиалов во всех регионах России, в Узбекистане, Азербайджане, Казахстане, Киргизии, Украине. При таком количестве цен-

продолжает совершенствоваться, становится более удобной для руководителей филиалов. Например, в октябре мы провели первый двухнедельный онлайн-марафон «Big TeachersMarathon», который теперь станет ежеквартальным мероприятием для повышения квалификации и мотивации преподавателей.

После подбора персонала проводится базовое обучение всех преподавателей, установочные сессии с

НЕПРИЯТНЫМ ОТКРЫТИЕМ, ЧТО СРЕДИ ПЕДАГОГОВ ВСТРЕЧАЮТСЯ КАДРЫ, СЧИТАЮЩИЕ САМОДИСЦИПЛИНУ ЧЕМ-ТО НЕОБЯЗАТЕЛЬНЫМ

тров (в каждом 5-10 преподавателей) нужна своя четкая система работы с кадрами. Обучение педагогов, тестирование, мотивация, повышение квалификации — всем этим занимается наша управляющая компания из Санкт-Петербурга. Работу ведет целый штат методистов во главе с опытным академическим директором.

Эта система начала работать с первого дня запуска франчайзинга. Но за минувшие 4 года она была стандартизирована, стала более четкой и теперь дает хорошие и быстрые результаты при подборе профессиональных кадров. Сегодня система

руководителями и педагогами до начала их работы, а затем и через несколько недель после запуска нового филиала. Составляем индивидуальный план развития каждому педагогу. Проводим вебинары для повышения квалификации. В режиме реального времени отвечаем на любые вопросы сотрудников.

Регулярно проводим очные встречи, например, в сентябре было преподаватели региона съехались на обучение в Краснодар, в ноябре приедут в Санкт-Петербург, в декабре — в Москву. Педагоги — это очень крупное профессиональное сообщество. Мы

даже планируем создать в Санкт-Петербурге большой тренинговый центр для преподавателей.

Система подбора, обучения и мотивации кадров постоянно и ежемесячно совершенствуется, и делается это с учетом потребностей руководителей филиалов сети.

 **Принцип франшизы с помощью кадров возник сразу или прошли этап турбулентности?**

— Текущая система работы с кадрами сложилась не сразу. Первое время управляющая компания не помогала франчайзи подбирать педагогов. Но очень быстро поняли, что это наша ошибка. Ведь зачастую в регионах педагоги действительно не понимают, как надо работать с маленькими детьми, а руководители филиалов не могут качественно провести собеседование, потому что не владеют иностранными языками (их у нас к изучению предлагается пять, плюс русский язык).

В итоге мы пришли к идее участвовать вместе с нашим региональным партнером в подборе кадров и вести работу по обучению персонала. Сегодня эта система не стоит на месте, а постоянно развивается и совершенствуется. Мы оказываем руководителю абсолютную поддержку по этому направлению: от поиска кадров

по строгим критериям и первичного собеседования до экзаменационной проверки после обучения и сертификации. Дополнительно вводим новые формы взаимодействия (как онлайн, так и офлайн) и повышения квалификации преподавателей. Один из наших принципов: партнер-франчайзи может отправить на обучение неограниченное количество своих преподавателей без каких-либо доплат. Потому что это является главным гарантом качества и эффективности предоставляемых в центрах услуг.

 **Какие споры с педагогами самые сложные? Как решаете?**

— Споры с педагогами возникают редко. Чаще всего это касается вопросов дисциплины. Сеть языковых центров работает по собственной методике, мы разработали более 65 авторских программ обучения. Каждая программа включает книгу для учителя, рабочие тетради для ребенка, дополнительные материалы, флеш-карты, игры, плакаты и др. Все центры полностью укомплектованы рабочими материалами. Педагогу лишь надо ознакомиться с пособием, выучить информацию, подготовиться к занятию начать работать.

К сожалению, все еще встречаются такие педагоги, которые считают, что они могут вести занятия, как они хотят, не прислушиваясь к рекомен-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дациям методистов и руководителей. Такие ситуации недопустимы. Именно для этого и организуется обучение и тестирование кадров, обязательно проводим разъяснительную работу, объясняя, почему применяемая система эффективна, и как ее придерживаться. Через 2-3 месяца педагоги лично убеждаются в том, что дети могут обучаться по принципу билингвизма и говорить на иностранном языке. В крайнем случае, если какой-то спор

3. Expert – стаж от 5 лет, отработавший в сети 800 часов.

4. Master – стаж от 10 лет, отработавший 2000 часов.

Раз в полгода руководитель филиала проводит аттестацию своих педагогов. Задача этой процедуры – выявить то, что не устраивает в работе как руководителя, так и педагога, а также повысить квалификацию.

БЫВАЮТ ПРЕПОДАВАТЕЛИ, КОТОРЫЕ СЧИТАЮТ, ЧТО ОНИ ЗНАЮТ НАМНОГО ЛУЧШЕ, КАК НАДО ВЕСТИ БИЗНЕС, ОБЩАТЬСЯ С КЛИЕНТАМИ, РАБОТАТЬ С ДЕТЬМИ

решить не удастся, с таким педагогом мы расстаемся.

Для налаживания трудовой дисциплины три года назад мы ввели систему аттестации педагогов. Делим их на 4 категории:

1. Guide – молодой педагог, без опыта работы.

2. Teacher – педагог, отработавший минимум 200 часов по программам и методике сети, имеющий педагогический стаж от 2 лет.

Важным в проведении аттестации является то, что оценка носит не субъективный характер. Руководитель заполняет оценочный лист, его результаты он обсуждает с учителем. В него входят такие вопросы, как оценка качества преподавания, личностных характеристик, продуктивности, управленческих качеств и инициативности. Результатом проведения аттестации должно стать выявление слабых сторон в работе педагога, повышение качества работы и повышение мотивации. По итогам аттестации педагог может получить следующую категорию и рассчитывать на прибав-

ку к зарплате. Таким образом регламентируется и решение вопроса по зарплате, который поднимается не чаще, чем раз в полгода. Таким же образом руководитель филиала решает другие спорные вопросы в рамках четко прописанных стандартов. Кроме того, и педагог может откровенно высказаться, что его не устраивает в работе, предложить свои идеи по оптимизации процесса, идеи для развития сети.

УП Директора филиалов – каков алгоритм и принципы подбора? Мотивация и наказания?

— Обычно руководители филиалов – это наши региональные франчайзи, полностью самостоятельные предприниматели, которым мы помогаем создать успешный бизнес. В управляющей компании на сегодня работает 28 сотрудников: юристы, бухгалтеры, методисты, маркетологи, копирайтеры, иллюстраторы, программисты, дизайнеры и др. Большой штат и действительно надежный коллектив, который позволяет оказывать всестороннюю помощь и поддержку партнерам.

Как мы понимаем, что сработаемся с директором филиала? Перед заключением договора, чтобы выяснить, подходим ли мы будущему партнеру, совпадают ли наши возможности с его ожиданиями, разделяем ли об-

щие устремления, — я лично общаюсь с каждым потенциальным франчайзи. Это может быть многочасовая беседа или же несколько коротких встреч, после которых становится понятно, сможем ли мы работать в одной команде.

С руководителями филиалов мы выстраиваем именно партнерские отношения. Прислушиваемся к их рекомендациям и идеям, предоставляем достаточно большую свободу действий, но при этом они должны придерживаться общих стандартов нашей сети.

Образовательный бизнес – это бизнес с душой. Если не горишь своим делом, то ничего не получится. Поэтому алгоритм подбора партнеров осуществляется, скорее, на человеческом уровне. Большинство из руководителей филиалов — женщины с детьми, семьи или мужчины, которые хотят сделать жизнь своего города интереснее и лучше для детей и готовы инвестировать в это средства и энергию. Это социальный бизнес, занимаясь которым мы стремимся, чтобы все дети в нашей стране на достойном уровне говорили на иностранных языках.

Мы ведем большую работу с социально незащищенными категориями детей. Так, с этой осени мы начали проводить занятия и мастер-классы

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

для детей с синдромом Дауна, чтобы у каждого ребенка, даже при отсутствии материальных возможностей, была возможность получать достойные знания. Наш партнер, будущий руководитель филиала, должен понимать, что в бизнесе надо не только получать, но и отдавать, и разделять с нами эти ценности.

 **HR поддержка – это самое сложное после маркетинга? Как минимизируете расходы на это?**

— HR-поддержка очень сложна и требует больших инвестиций. Мы как крупная компания пытаемся минимизировать расходы за счет того, что помимо индивидуального обучения проводим ежемесячное повышение квалификации по системе вебинаров. Таким образом, любой педагог сети может подтянуть свои знания и посмотреть в любое удобное время все вебинары, которые были нами выпущены в течение последних четырех лет. Это довольно большая база знаний.

Еще минимизируем расходы, применяя очные групповые сессии для педагогов с выездом в их регионы раз в квартал. На это обучение традиционно съезжается большое количество людей. Таким образом, им не приходится тратиться на поездки в Санкт-Петербург для повышения квалификации.

Наш HR-отдел таковым по сути не является. Дело в том, что подбором, обучением и мотивацией сотрудников занимаются методисты во главе с руководителем методического отдела — академическим директором. У каждого своя зона ответственности, и этот процесс давно стандартизирован, что позволяет работать очень четко.

***Елена Иванова,**
основатель и руководитель сети
детских языковых центров
«Полиглотики»

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Следите за тонкими сигналами...

А о моим наблюдениям работе мешает скорее безудержный оптимизм сотрудника, а не его печаль. Как правило, чрезмерно-позитивным персонам очень трудно сдерживать эти свои ценные качества в себе, и «фонтан должен выпускать струи веселья часто и периодически». В это время сотрудник не работает сам и вовлекает в свою орбиту приколов и смеха всех до кого сможет дотянуться вокруг. А печальный человек сидит и тихо делает свое дело, причем часто, чтобы уйти от грустных мыслей, он делает его с полным погружением и максимально качественно, в отличие от поверхностного оптимиста...

Да это классическая трактовка положения мимических мышц губ. Но с дру-



*Андрей
Устюжанин*

Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гой стороны, многая мудрости – много печали...Я знаю массу людей с опущенными уголками губ. Да, в общем-то, таковым является, пожалуй, большинство людей среднего и старшего возраста. При этом они совершенно не пребывают в подавленном и депрессивном состоянии и совершенно точно многие из них имеют жизненный тонус, которого хватит на троих...

недовольство не брал бы ни на какие задачи. Такой типаж неизбежно будет портить настроение всем вокруг, включая коллег, тем самым выбивая их из рабочего ритма. Громкий не подстраивающийся под контекст голос свойственен и вполне дружелюбным людям, занимающим должности с высоким социальным статусом...

РАБОТЕ МЕШАЕТ СКОРЕЕ БЕЗУДЕРЖНЫЙ ОПТИМИЗМ СОТРУДНИКА, А НЕ ЕГО ПЕЧАЛЬ

Мне кажется, что описанные здесь признаки свойственны уж совсем акцентуированной личности, то есть близкой к паталогическому расстройству. Думаю, каждый из нас периодически испытывает ощущение, что здоровых на голову людей могло бы быть и побольше. Но все же, хотя я провел несколько тысяч собеседований, мне никогда не попадался кандидат, который бы прерывал беседу и начинал бегать по переговорной от заданного вопроса. Проведя блиц опрос среди коллег, мы тоже такого прецедента не вспомнили. Такое поведение возможно в домашней обстановке, но офисные реалии их часто корректируют до полного исчезновения...

Один в поле не воин, какой бы солдат не был нужен на войну, я бы человека с эмоциональным камертоном –

Да, пожалуй, эта характеристика не вызывает у меня никаких дополнений. Единственно, что сверхтребовательный постарается «загасить» кондиционер любыми способами. На мой взгляд, он может и пересесть, но главное, что очень постарается, чтобы ему стало тепло.

Вообще-то привычка контролировать все пространство свойственна большому количеству мужчин, да, пожалуй, и женщинам тоже. Большинство людей не любят сидеть спиной к выходу, проходить и не контролировать взглядом помещение. Это естественное состояние человека. Кроме того, люди, прошедшие специальную подготовку, усваивают такие привычки дополнительно, благодаря обучению. И хотя их можно назвать подозрительными, но со спокойствием у них все на уровне.



**Я ПРОВЕЛ НЕСКОЛЬКО ТЫСЯЧ СОБЕСЕДОВАНИЙ,
МНЕ НИКОГДА НЕ ПОПАДАЛСЯ КАНДИДАТ, КОТОРЫЙ
БЫ ПРЕРЫВАЛ БЕСЕДУ И НАЧИНАЛ БЕГАТЬ ПО
ПЕРЕГОВОРНОЙ ОТ ЗАДАННОГО ВОПРОСА**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Честно говоря, наблюдение о том, что трудягам свойственен мощный торс, мне представляется весьма любопытным. Я всегда полагал, что это следствие интенсивных занятий спортом или генетики. Задумавшись, я нашел примеры, подтверждающие это наблюдение. Я постараюсь обратить

дать более-менее правильную оценку его личности. Наиболее достоверную информацию дают скорее не прямые жесты или действия, хотя они также интересны, а то, что проявляется между строк. На мой взгляд, в современном офисном мире широкие амплитудные действия людей уже стали достаточ-

СВЕРХТРЕБОВАТЕЛЬНЫЙ ПОСТАРАЕТСЯ «ЗАГАСИТЬ» КОНДИЦИОНЕР ЛЮБЫМИ СПОСОБАМИ

на это дополнительное внимание и, возможно, присмотрюсь при приеме новых сотрудников себе в компанию к «гренадерам». Часто меняют позы и любят движение не только люди с расширенной верхней частью тела, но и все люди с высоким уровнем внутренней энергии, непоседы. При этом, на мой взгляд, люди с мощным телосложением могут двигаться и много, и быстро, но предпочитают не делать этого всуе...

Да, я согласен, что именно восприятие гармоничной игры всех поступающих от человека сигналов способно

но стандартизованы, за сравнительно нечастыми исключениями. Информацию дают тонкие сигналы: скорость реакции, интонация, выражение глаз, громкость и тембр голоса, паузы в ответах. И именно эта молниеносно оцениваемая огромная симфония дает профессионалу понимание того, с кем он имеет дело, а не отдельные четкие и легко – прослеживаемые действия или отпечатки прожитого на лице...

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

Эксклюзивно для



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



**Решить проблемы
системы, находясь внутри
системы невозможно**



Дмитрий Семин

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



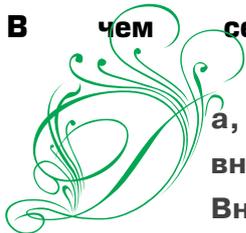
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Бизнес тренеры сегодня есть даже в малом бизнесе. В чем секрет их успеха?



а, это ценные качества внутреннего тренера. Внешние тренеры, скорее, дополняют, а не заменяют внутренних. Они дают взгляд со стороны, обновляют технологии. Известно же, что решить проблемы системы, находясь внутри системы невозможно (теорема Гёделя о неполноте). Я не проти-

Здесь я согласен. Другое дело, что я, например, использую много юмора в бизнес-тренингах, подавая полезный материал просто как «психологическую смазку». Ибо читал, что юмор в несколько раз увеличивает качество усвоения бизнес-материала.

УП Одно лекарство и его доза может помочь больному а другому нет. Что делать с тренингами исходя из данной сентенции?

НАИБОЛЬШУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЛЯ ОТДЕЛЬНОГО СОТРУДНИКА ИМЕЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

вопоставляю «внутренний – внешний», а ратую за их коллаборацию вокруг целей компании.

УП Тренинги отвлекают от монотонности дней? Что стоит ответить тем кто выдвинул этот аргумент?

— Отдых – это переключение. В этом плане тренинги, как отличный от текущей работы вид деятельности, дают возможность отдохнуть сотрудникам, хотя они и продолжают заниматься делом. Про развлечение речь, конечно, не идет. Бизнес-тренинги – это обучение тому, что люди будут внедрять на практике, а не шоу.

— Вот здесь я полностью поддерживаю такой адаптивный подход. Делаем оценку персонала, разбиваем на группы и подбираем необходимое обучение. Правда, не всегда можно обучать всех отдельно, приходится, иногда, из двух зол выбирать меньшее и обучать кого-то вместе. Согласен, что наибольшую эффективность для отдельного сотрудника имеет индивидуальный план развития. Для реализации которого он, в частности (помимо изучения литературы, участия в конференциях и др.), посещает те или иные тренинги, организуемые в компании, в течение года.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

 **Внешние тренеры – как их выбирать, оценивать и приглашать?**

— Мне нравятся критерии отбора Сплат тем, что присутствует объективность. Часто выбирают просто опираясь на личную рекомендацию, чего, конечно, недостаточно. Если я отдохнул в отеле и мне понравилось,

— Компания может создать свою внутреннюю библиотеку, где структурировать по темам эти видео. Тогда будет легче ориентироваться сотрудникам.

 **Харизма тренера и его сравнение с артистом или певцом – стоит ли оценивать эту часть процесса и как?**

60% ТРЕНИНГОВ В США БЫЛИ ПРИЗНАНЫ НЕЭФФЕКТИВНЫМИ В СВОЕ ВРЕМЯ ИМЕННО ПОТОМУ, ЧТО НЕ БЫЛО FOLLOW UP – ВНЕДРЕНИЯ

вовсе не значит, что и вам там будет хорошо. Другое дело, если у нас с вами – одинаковые критерии. Тогда рекомендация просто упрощает отбор по критериям.

— Харизма есть только у тех, кто ведет авторские тренинги, имеет большой опыт и, возможно, талант. В общем случае, она – не самое главное. Тысячи людей проводят тренинги без харизмы. Хотя, одновременно полученные удовольствие и польза от харизматичного тренера, это нечто, конечно...

 **Что и ли фирмам работать с дорогими тренерами? Когда и кому они нужны?**

 **Где начинается в тренинге обучение и где заканчивается консалтинг (Исследования УП выявили смешение обучения и консалтинга в процессе тренингов. Особенно если тренинг для топов и первого лица?)**

— Согласен, что понятие «дорогие» размытое по смыслу. Я бы делал акцент на опытных, умелых, подходящих для решения задач компании тренерах. И, если они стоят дорого, то считал бы ROI.

— Согласен, что тренинги и консалтинг – разные профессии. Я, например, именно тренер. Индивидуально я провожу коучинг для VIP персон, руководителей. В процессе его ко мне

 **Видео разных тренеров и их тренингов собирают многие отделы обучения, обмениваются порой даже. Что дает им этот массив и как его применять с толком?**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

иногда возникают вопросы, как к консультанту. По необходимости, коучинг тогда заменяется на консультацию. Другое дело, что тут часто вопрос не в названии, а понимание технологий, принципов и др. Являясь, как тренер, специалистом в области внедрения soft skills, я могу проконсультировать, как выстроить именно отношения внутри коллектива. Или как принимать правильные решения руководителю. Ведь я, как руководитель тренинговой компании, сам это делаю на практике. Поэтому в этих вопросах я могу выступить, как консультант.

 **Закрепление тренинга**
– в чем секрет процесса?

— Мой партнер учился в Университете Торонто, где изучал, в частности, эффективность тренингов. Так вот, оказалась, что до 60% тренингов в США были признаны неэффективными в свое время именно потому, что не было Follow Up – внедрения. Павлов первый обратил внимание на то, что знания переходят в навыки (привычку)

за 21 день. Современные физиологи считают, что необходимо минимум 42 дня (во времена Павлова людей так сильно не отвлекали соцсети и мобильные устройства).

Навыки – это то, что мы делаем автоматически. Так что, на тренинге их вообще невозможно получить.

Срок их выработки в среднем 18-254 дня!*)

*) По данным исследования формирования привычек, опубликованном в 2009 году в European Journal of Social Psychology.

***Дмитрий Семин,**
бизнес-тренер

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Жеральд Отье "Из ряда вон! Как зарабатывать на альтернативных инвестициях"



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нига как вид досуга, или необходимость?!

Реалии нашего прагматичного мира давно перешагнули ту отметку, когда в ходу было простое молчание. Говоря фольклорным языком, правило «молчи за умного сойдешь» все больше становится не актуальным. Преобладающую ценность имеют уже не знания, а практики, компетенции. Исходя из этого каждый здравомыслящий человек в той или иной степени конечно же развивается в своей профессиональной области, но зачастую, как ни прискорбно, остается профаном в основополагающей сфере – экономике.

Многочисленные исследования показывают низкий уровень финансовой грамотности среди населения России. Так, например, по данным ведущего рейтингового агентства S&P (полное название Standard & Poor's Financial Services LLC) финансовая грамотность России держится на уровне 38%, когда как средний уровень стран Евросоюза зафиксирован на отметке 50%.

Пожалуй, самым критичным последствием финансовой безграмотности в повседневной жизни является отсутствие практических знаний о перспек-

тивах финансовых вложений. И даже более того сгустим краски – не так даже страшно отсутствие тех самых знаний, как страшна сила заблуждения. Как показывает практика неправильное трактование финансового рынка зачастую зиждется на авантюризме населения.

Как пример особо омрачившая репутацию инвестиционного рынка России и постсоветского пространства – пирамида МММ и другие хайп-проекты (не путать с хайпом – агрессивной рекламой по формированию предпочтений потребителей). И как итог, «из боязни принять неправильное решение многие люди предпочитают вообще ничего не делать, забывая, что при этом теряют возможные доходы от разумных вложений».

Итак, для того что бы перешагнуть этот психологический барьер и стоит прибегнуть к умозаключениям признанного эксперта по альтернативным инвестициям Жеральду Отье.

В целом обстановка на частном финансовом рынке в России не так уж и плоха: усредненный финансовый портфель диверсифицирован, наблюдается интерес инвесторов к нетрадиционным вариантам размещения капитала, большая доля инвестиций в устойчивом к волатильности сегменте: рынке недвижимости. Как говорится есть с чем работать.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Кейс от эксперта: «опыт устойчивого управления активами говорит, что лучшая стратегия состоит в их распределении между несколькими типами инвестиций. Эта стратегия — отнюдь не самая прибыльная, но она менее рискованна при сравнимой доходности.»

В следствии финансовой политики власти при выходе из кризисов двухтысячных инвесторы потеряли доверие к традиционным активам, которые напрямую зависят от учетной ставки, которая в свою очередь находится в руках центральных банков.

Немного углубимся в теорию финансовой экономики.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Стоит обозначить три основных традиционных классов активов: акции публичных компаний, облигации и денежные активы. К альтернативным инвестициям относятся все остальные виды инвестиционных продуктов: драгоценные металлы, все виды недвижимости, инвестиционный капитал, возобновляемые источники энергии, предметы роскоши и коллекционирования, и хедж-фонды.

Для принятия компетентного инвестиционного решения крайне важно понятие горизонт инвестирования (далее GI) – период «обездвиживания» капитала, в течении которого инвестор

ограничен в возможностях пользования им. По сроку инвестирования активы подразделяются на: долгосрочные (GI более 10 лет), среднесрочные (GI от 2 до 10 лет) и краткосрочные (GI до 2 лет).

Деление по ориентации активов. Поведенческая характеристика – стратегия управления активами может быть надежной (безопасной), сбалансированной, осторожной (осмотрительной), наступательной и динамичной.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Пролистав некоторое количество разного рода методических пособий для трейдеров, инвесторов и всех заинтересованных лиц можно заметить единство в описании упрощенными словами понятия диверсификация. Везде приводится пословица: не кладите все яйца в одну корзину (Don't put all your eggs in one basket, англ.). В применении к инвестициям автор предлагает использовать слова американского предпринимателя и успешного инвестора Уоррена Баффетта «положить все яйца в одну корзину, но очень внимательно следить за самой корзиной». Распределение инвестиций не может быть выше самих инвестиций. При оценке риска волатильности взвешиваются величина возможного отклонения базовой стоимости.

Так вот по теории вероятности усредненное значение будет точнее, чем больше будет дано условий. Другими словами, если оценивать риски с учетом всех классов активов можно добиться снижения волатильности всего портфеля (корзины), а не по отдельности активов (яиц).

Но, как и в жизни, в финансовой экономике, так же действует правило «всего должно быть в меру». Автор советует не впадать в другую крайность – «распыление активов». «Общее правило, которому надлежит следовать в данном вопросе, звучит примерно так: каждый класс активов необходимо диверсифицировать пятью различными способами».

И в закрытие темы диверсификации, некое отступление от темы инвестиций, совет от Жеральда Отье: «инвестору желательно диверсифицировать не только свои активы, но и источники дохода».

РИСКИ В ИНВЕСТИЦИЯХ

Вот мы и подошли к главному страху простого обывателя, для которого инвестиции=риск. Да не принимать в расчет фактор неопределенности по меньшей мере глупо. Каждый читатель благодаря автору сможет здраво оценить свои возможности увидев воочию различные формы рисков: «неблагоприятные тенденции, касающи-

еся цены различных активов, более длительная (в сравнении с ожидаемой) недоступность инвестированных средств, уменьшение финансовых потоков (доходов), просрочки платежей, невыполнение платежа (неспособность контрагента справиться с выплатой доходов), полное банкротство контрагента, ужесточение налогообложения, потеря всей или части финансовой прибыли из-за обесценивания денег».

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Для многих границы между понятиями доходность и рентабельность размыты. Простыми словами, если абстрагироваться от частностей, то получается, что рентабельность подразумевает не только прибыль от инвестиции (доходность), но и величину отклонения самого номинально капитала за ту же единицу времени.

Рентабельность рассчитывается следующим образом:

Рентабельность = доходность (прибыльность) + колебания (положительные или отрицательные) стоимости инвестированного капитала.

К сожалению, бывает так, что определенная инвестиция имеет положительный доход, но вместе с тем и отрицательную рентабельность. А бывает, что доход равен рентабельности,

в случае если стоимость инвестиции неизменна.

Раскрыть понятие рентабельность можно еще как вознаграждение за риск, который инвестор берет на себя. Здесь становится очевидным, что нельзя игнорировать влияние фактора времени. При одинаковой величине доходности инвестор логично сделает выбор в пользу тех инвестиций, где у него возможность получить вознаграждение быстрее всего.

Для наглядности приведем формулу расчета доходности через окупаемость:

Окупаемость инвестиций = (Чистая прибыль от инвестиций – Стоимость инвестиций) / Стоимость инвестиций

«Определенная рентабельность гарантируется тогда, когда финансовые потоки и стоимость также являются гарантированными. Чтобы убедиться в том, что доходность или рентабельность гарантированы, абсолютно необходимо проверить финансовую устойчивость контрагента».

ИНВЕСТИЦИИ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ

Не смотря на то что жилая недвижимость в отличии от коммерческой хорошо известна рядовому инвестору, существует ряд нюансов. Существует

заблуждение, что рентабельность в этом виде вложения не может принять отрицательного значения, так как бытует мнение, что недвижимость не падает в цене. Коммерческая недвижимость более разнообразна по-своему назначению и как следствие ее проще диверсифицировать.

Так сложилось не без влияния государства и общественности, что в коммерческом секторе более лояльным и гибким образом формируются взаимоотношения с арендаторами и владельцами. Кому-то и когда-то это покажется положительной стороной, а некоторым лишним поводом проявить большую бдительность и как следствие придется проявить большую вовлеченность в проект.

Преимущества инвестиций в коммерческую недвижимость:

Коммерческая недвижимость как материальный актив (недвижимость осязаема и материально, и физически);

Регулярность доходов (доход=арендная плата поступает регулярно, в отличии от большинства инвестиционных активов);

Благоприятные рыночные тенденции (на них оказывают влияние экспансия сферы услуг и урбанизация);

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Характер арендных отношений (высокая продолжительность арендных отношений, более сбалансированные договоры);

Качественная характеристика арендаторов (больше гарантий получать арендную плату своевременно и в полном объеме);

Двойной источник прибыли (Возможность получать прибыль и от аренды, и от переоценки);

Повышенная доходность (более высокая доходность по сравнению с жилым фондом);

Защита от инфляции (цена на рынке недвижимости не зависит от индекса потребительских цен);

Защита от экономических кризисов (недвижимость с повышенной ликвидностью в меньшей степени подвержена изменениям на экономическом рынке страны).

ИНВЕСТИЦИИ В ЦЕННЫЕ МЕТАЛЛЫ

Драгоценные металлы наравне с другими видами металлов, углеводородами и сельскохозяйственной продукцией относятся к классу активов природные ресурсы. В этом виде инвестиционного актива наибольшую ликвидность имеют сырьевые материалы (не подвергшиеся промышленной

обработке). Надо понимать, что драгоценные металлы сами по себе не порождают прибыль и единственный вариант получения дохода – повышение рыночной стоимости.

Нельзя не отметить романтический аспект этого вида инвестирования – в коллективном сознании человечества золото всегда было и остается стандартом ценности, как общепринятая универсальная единица при обмене, хранении и накоплении богатства.

Серебро хоть и называется «золотом для бедных», но имеет более широкий спектр промышленного применения.

Основные преимущества для потенциальных инвесторов:

Защита капитала. Драгоценные металлы не могут обесцениться ниже номинальной стоимости. История не знает примеров, когда во время экономических или политических кризисов не росла бы цена на драгоценные металлы.;

Защита от инфляции. Явление инфляции не может отразиться на драгоценных металлах ввиду их ограниченного количества в мире («Запасы чистого золота (весом 24 карата), добытого к настоящему моменту во всем мире, составляют приблизительно 163 000 тонн»);

Благоприятное соотношение спроса и предложения. На фоне уменьшения предложения (снижается мировая добыча) и стабильно растущего спроса растет и цена.

ИНВЕСТИЦИИ В АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Возобновляемые источники энергии наряду с остальной энергетикой, водоснабжением, транспортом, аэропортами, больницами, дорогами, телекоммуникациями и депозитариями отходов относятся к классу инфраструктурных активов. Считается этот вид активов перспективными, так как базируются на неисчерпаемых (практически) природных ресурсах.

Виды источников энергии:

Солнечная энергия. Преобразование в электричество светового излучения Солнца посредством солнечных панелей.;

Ветровая энергия. Выработка электричества, с помощью аэрогенераторов, приводимых в действие кинетической энергии ветра.;

Приливная энергия. Особый вид гидроэлектростанций, при работе которых кинетическая энергия вращения Земли переходит в электрический ток.;

Геотермальная энергия. Этот способ получения электрической энергии основан на использовании тепловой энергии ядра Земли, с помощью геотермальных электростанций.;

Получение энергии из биомассы. Принцип выработки горючего газа или спорта, на основе ферментацией бактериями органических отходов или зеленой массы сельскохозяйственных культур.

Международное энергетическое агентство обнародовало данные о росте мирового потребления энергии на 40%. На фоне стремительного роста развивающихся стран и глобального потепления в ближайшие годы возобновляемые источники энергии как инвестиционный актив должны приобрести глобальные масштабы, показав прирост больший чем аналогичные вложения в традиционную энергетiku. Хотя экономическая модель подобных инвестиций легка в понимании, но существуют определенные риски на первой стадии проекта, так как требуют большого начального капитала.

ИНВЕСТИЦИИ В КОЛЛЕКЦИОННЫЕ ПРЕДМЕТЫ И ПРЕДМЕТЫ УВЛЕЧЕНИЙ

Особенный класс инвестиционных активов, так как приносит не только доход, но и удовольствие от самого факта обладания редкими или уникальными объектами. «К чис-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лу таких вложений относятся антиквариат, произведения искусства, марочные и коллекционные вина, коллекционные часы, драгоценные камни, коллекционные автомобили и породистые лошади для скачек. Важно не путать инвестиции в объекты увлечений и приобретение предметов роскоши (яхта, частный самолет и т. п.).»

Стоит отдельно оговорить, что подобные активы не предусматривают их использование и не дают прямого дохода. Этот вид инвестиций представляет огромную возможность для диверсификации.

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В НЕПУБЛИЧНЫЕ (ЧАСТНЫЕ) КОМПАНИИ

Основное отличие публичных от непубличных компаний в том, что последние не зарегистрированы на фондовых рынках, и как следствие их акции не доступны для биржевых торгов. Приобретение акций частной компании возможно исключительно путем «прямой внебиржевой сделки между покупателем и cedentом (лицом, уступающим акции или их часть)». Есть несколько вариантов инвестирования в компании:

«Венчурный капитал» (финансируются молодые компании, стартапы и компании на стадии проекта);

«Капитал роста» (зрелые компании и расширяющиеся проекты);

«Передаваемый капитал» (финансирование или восстановление компаний, учредители которых хотят продать часть или все свои акции).

Инвестор в случае прямых инвестиций может выбрать участвовать ему в управлении компании или ограничиться только финансовыми вложениями. А в случае если держатель акций сделал вложение через инвестиционный фонд, то он не имеет права влиять на управление компанией. «Цель инвестиционных фондов состоит в создании самостоятельных активов. Эти активы удобны для диверсификации портфеля, но у них есть серьезный недостаток — низкая ликвидность.»

ИНВЕСТИЦИИ В ХЕДЖ-ФОНДЫ

«Хедж-фонды — это инвестиционные фонды, которые инвестируют в традиционные классы активов (акции, облигации и денежные активы), но управляют инвестициями в нетрадиционном стиле». Основным отличием от традиционных активов, здесь служит, то, ценные бумаги используются, не для обычной перепродажи, а на получении выгоды лишь в момент падения рынка. Для получения выгоды от рыночных аномалий применяется целый ряд финансовых методов (арбитраж, кредитное плечо, короткие продажи),

который и обеспечивает стабильную выработку инвестиций в самых экстремальных условиях. Существует и другое креативное обозначение этого класса активов – «инвестиционные фонды на стероидах».

Бытует мнение, что на хедж-фондах специализируются бывалые высококвалифицированные инвесторы, которые «могут позволить себе высокие риски и располагают значительными финансовыми ресурсами». Но несомненно, что освоение методик и стратегий хедж фондов будет не лишним знанием для любого инвестора.

«Чтобы увеличить возможности использования нетрадиционных стратегий и обойти ограничения, направленные на обеспечение безопасности инвестиций, хедж-фонды создаются в странах с более гибкими законодательными нормативными. Не редкость встретить хедж-фонды со штаб-квартирой, скажем, на Каймановых островах».

ВМЕСТО ВЫВОДА

На сегодняшний день диверсификация стратегических инвестиционных активов стала нормой для большинства инвесторов. Но как отмечает автор, это воплотилось в жизнь, исключительно благодаря трудам доктора экономики Гарри Марковица. «До этого инвесторы анализировали каждый финансовый инструмент по особым критериям и без учета влияния конкретной ценной бумаги на общий портфель.» Согласно современной теории портфеля Марковица следует неукоснительно рассчитывать последствия рисков для всего портфеля.

«Ни один из инструментов, описанных в этой книге, не может быть назван идеальным. Путь к высоким и устойчивым доходам лежит через диверсификацию активов сразу по нескольким инвестиционным параметрам.» – Жеральд Отье, эксперт по альтернативным инвестициям.

*Обзор написала **Наталья Риль**

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (231)

ОКТАБРЬ 2019

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

Екатерина Новикова

Уголовная ответственность медицинских работников. Права врачей

Наталья Пластинина

За что пенсии бывают от 50 до 700 тысяч рублей?

Марина Кухтина

4-дневная рабочая неделя

Татьяна Горошко

Массовые сокращения в «Сбербанке»: анализ судебной практики по аналогичным спорам

Сергей Слесарев

Особые условия труда (работы) — все что «ненормально»

Рустам Сабиров

Переквалификация гражданско-правового договора с индивидуальными предпринимателями в трудовой договор

Виктория Мариновская

Анализ судебной практики по делам о возмещении работником затрат на его обучение

Тренинги важны в обучении



Галина Алексеева

**ООО «Группа компаний
«ПроАгро»**

УП Когда, зачем и для кого Ваша агрокомпания проводит тренинги?

Мы проводим тренинги для сотрудников, преследуя несколько целей: прежде всего повышение квалификации сотрудников и развитие у них компетенций, необходимых для эффективного достижения результата в работе.

Тренинги проводятся в месяцы невысокой загруженности сотрудников и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



планируются с учетом годовой и промежуточных аттестаций.

УП Как вы определяете потребность в обучении: на глазок или иными способами?

— Потребность в обучении мы стараемся выявлять разными способами: проводим оценку (используем для этого разные методы, в том числе ассесмент центр), обязательно смотрим результаты годовой аттестации, соотносим их с результативностью менеджеров и руководителей, и после этого принимаем решение о темах, формах и сроках обучения, которое будет проходить.

УП Закрепление обучения – как организуете?

— Закрепление происходит на практике: совместные визиты, обратная связь по их итогам, промежуточные «срезы знаний», динамическое наблюдение за результатами менеджеров.

УП ЦИФРОВИЗАЦИЯ в обучении – как используете новые возможности?

— Проводим дистанционное обучение, разрабатываем электронные курсы по определенным темам. У нас есть возможность онлайн консультации с тренером по вопросам, которые интересуют сотрудников, и где им нужны консультационное сопровождение и поддержка. Сотрудник заранее присылает заявку, связывается с тренером, уточняет вопрос и согласовывает консультацию по skype или WhatsApp. Это очень хорошая возможность быстро и качественно отработать рабочую задачу, которую не получается решить самостоятельно.

*Галина Алексеева,
директор по персоналу
ООО «Группа компаний «ПроАгро»

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для



Тренинг-практикум

Как **УДВОИТЬ** продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Выставка hr экспо в Сколково 2019



В Москве на территории Технопарка «Сколково» с 23 по 26 сентября проходило масштабное мероприятие HR-отрасли HR EXPO 2019 – 4 дня, 170 экспонентов, более 6 тысяч посетителей. Выставка работала 22 и 23 сентября.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Спикерами выступили:**

1. Крайтон Питер Брауэр – Генеральный директор, Британский языковой центр «Globus Languages».

2. Екатерина Полонская – Директор по развитию программ обучения Forma Futuro.

3. Арина Гороховская – Руководитель проекта RESPONSING и основатель «Школы карьерного мастерства».

4. Михаил Бакунин – Генеральный директор KOGIO.

5. Илья Бобровский – Международный тренер командообразующих программ, Ритмосфера.

6. Диана Василевская – Методист, директор по обучению, Британский языковой центр «Globus Languages».

7. Вячеслав Летуновский – Руководитель «Школы корпоративного тренинга».

8. Александр Сычев – Директор центра обучения Presium Education.

9. Амир Тагиев – Топ-тренер по бизнес-коммуникациям, автор тренинговой программы CASH.

10. Катерина Гувакова – Модератор образовательной программы в бизнес-школе Сколково, автор тренинговой программы CASH.

11. Екатерина Панова – CEO и основатель агентства маркетинговых коммуникаций Plan The Best, автор тренинговой программы CASH.

12. Мария Комарова – Эксперт в области трансформационных игр,

автор тренинговой программы CASH.

13. Людмила Гаврилова – Бизнес-тренер, генеральный директор БизнесЛинк Тренинг.

14. Дмитрий Иванов – Бизнес-тренер, консультант БизнесЛинк Тренинг.

15. Александр Шестак – Старший партнёр компании SellWell.

16. Антон Капитонов – Генеральный директор, КПД Партнёр.

Все участники выставки были разделены по блокам:

1. Подбор персонала.

2. Обучение и развитие персонала, тренинги.

3. Бизнес-симуляции, деловые игры.

4. Оценка персонала.

5. Well-being, ЗОЖ, управление здоровьем.

6. Коучинг.

7. Исследования и аналитика.

8. Аутсорсинг.

9. Корп. мероприятия, командообразование.

10. Корп. культура и вн. Коммуникации.

11. Консалтинг.

12. КДП, бухгалтерия, трудовое право.

13. E-learning.

14. HR-tech решения.

15. Производительность труда.

16. Дополнительное образование.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Компании, принявшие участие в выставке: 1С, МегаФон, МТС, МТС Университет, ЛюдиPeople, Компания «Неформально», Компания «Профессиональные кадровые решения», iCognito, ТопФактор, BestDoctor, АТВЕ, Международный университет Global Coaching, Центр бизнес-развития «ПЕРСПЕКТИВЫ», Международный Эриксоновский Университет коучинга, Mimicry brand agency, Smart Reading, TnD Association, Формула труда, Creative Market, ЦифраЛаб, Eduson, Издательство «Олимп-Бизнес», Skyeng, Свобода Слова, Банда умников, Альпина Паблишер, FUNKY GAMES, ЭКОПСИ Консалтинг, IMPER GROUP, Colourtex, ЭйчТи Лаб, HRmaps, СмартЛайн, Sell Well, Европейский Центр Бизнес Коучинга, Talent Q, ГРУППА ПЕНТА, Академия бизнеса ЕУ, Академия PwC, Key Solutions, EVOLA, Total Negotiation, РИТМОСФЕРА, Тренинговая компания «Нужные люди» и многие другие.

На выставке работали:

- Два шоу-рума, где можно было узнать о более чем 40 новых полезных продуктах от экспертов рынка управления персоналом.

Выступления:

Простые IT-решения для сложных HR-задач. Управление опытом, настроением и продуктивностью сотрудников.

Когнитивная гибкость – навык будущего для эффективных решений сегодня.

Возможности диагностики и развития эмоционального интеллекта. Международный опыт, российская практика.

ДНК культуры сервиса.

Визуализация HR или как обеспечить эффективность бизнеса.

Коуч для вашего топа. Принципы поиска, отбора, взаимодействия и оценки результатов работы.

Корпоративные мероприятия, как часть корпоративной культуры.

Разработка бизнес-модели обучения и оценки персонала в компании.

Самые острые HR-вопросы. Дерево решений.

Трансформационное лидерство: как за 5 минут изменить мир вокруг себя?

И другие.

- Две интерактивные площадки, где можно было принять участие в демо-версиях более чем 25 продуктов (тренингах, бизнес-играх, IT-системах).

Выступления:



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Зачем корпоративному мероприятию своё мобильное приложение?

Подвиг лидера в эпоху перемен: как мобилизовать команду в условиях изменений.

Ловушки мышления: как они портят наши решения и что с этим делать.

Прикладной подход к HR. Ориентация на бизнес-результат. Реальность или выдумка?

Как победить лень и стать эффективной командой.

Как транслировать корпоративные ценности в большой компании?

Бизнес-мышление: как решить кейс любой компании, не привлекая консультантов.

И другие.

· HR-TECH LAB. Площадка, где создаются HR-технологии. Вы сможете поделиться своим опытом или разработать кастомизированные IT-решения для своих компаний.

Выступления:

Разработка и внедрение HR-tech решений. На что обращать внимание при работе с вендором.

Запросы рынка HR.

Решения для построения профиля компетенций и персональных траекторий развития человека.

И другое.

· КАПСУЛА CBSD. Блок выступлений от ведущих экспертов компании CBSD Thunderbird, а также представителей зарубежных компаний Blanchard, ATD, SHRM и др.

Выступления:

Благополучие сотрудников и развитие на базе сильных сторон как основа эффективности организации.

Управляй своей мотивацией: 3 научные причины достижения своих целей.

Digital-решения. Обучение для изменения поведения и реализации задач бизнеса.

Задачи бизнеса и оценка обучения. Лучшие практики и тренды.

Аналитика и данные в HR. Тренды, лучшие практики, инструменты.

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Служебные произведения: стоит ли писать?

(Анализ судебной практики по
делам о служебных произведениях)



*Анастасия
Балдынова*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Институт служебных произведений занимает особое место в системе российского права, так как включает в себя нормы двух отраслей – трудового права и права интеллектуальной собственности (подотрасли гражданского права), и именно это предопределяет наличие ряда дискуссионных моментов в судебной практике по спорам, связанным с использованием таких произведений и возникновением прав на них. Анализ судебной практики по данным спорам и выработка практических рекомендаций на его основе являются актуальными, так как на сегодняшний день все больше создаваемых результатов творческого труда относятся к категории служебных. По некоторым данным статистики, их процент достигает 80-90% в зависимости от отрасли экономики. Кроме того, в наше время стремительно возрастает количество объектов, процесс создания которых носит творческий характер: коммерческие иллюстрации, анонсы и слоганы, сценарии, объекты дизайна, сайты и программное обеспечение и т.д. Настоящая статья включает в себя анализ именно ключевых спорных моментов в судебной практике, понимание которых важно в первую очередь для

компаний-работодателей – во избежание как споров с работниками, так и с третьими лицами и с целью надежной защиты своих нематериальных активов.

1. Анализ судебной практики по делам о служебных произведениях показывает, что краеугольным камнем является правильное оформление взаимоотношений с работниками – такое, которое обеспечивает работодателю наличие исключительных прав на служебные произведения сотрудников. *Практически по всем спорам данной категории суды, устанавливая факт создания служебного произведения, анализируют содержание трудовых договоров и служебных заданий на предмет наличия (отсутствия) в них обязанностей работника по созданию служебных произведений.*

Из решений судов следует, что произведение не может быть признано служебным, если отсутствует трудовой договор, даже при наличии трудовой книжки, приказа о назначении на должность и некоего реестра произведений, подписанного работодателем и работником (Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 07.06.2017 №09АП-17447/2017 по делу №А40-174173/16, Постановление Девятого



арбитражного апелляционного суда от 20.10.2009 г. №09АП-12126/2009-ГК по делу №А40-31267/08-110-207, Решение Сокольского районного суда Вологодской области от 21 апреля 2017 г. по делу № 2-348/2017, Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 24.04.2012 №09АП-7489/2012-ГК по делу №А40-132424/10-27-1137). В трудовом договоре должно быть закреплено, что создание объектов интеллектуальной собственности входит в трудовые обязанности работника.

Что касается должностной инструкции, то, хотя применительно к служебным произведениям ее наличие и не является обязательным в соответствии с нормами закона (в отличие трудового договора и служебного задания), суды интересуются этим документом и изучают его содержание: служебные обязанности работника обычно описаны в ней гораздо более развернуто, чем в трудовом договоре (Решение Семикаракорского суда Ростовской области по делу № 2-167/2012 от 30 ноября 2012 г., Решение Сокольского районного суда Вологодской области от 21 апреля 2017 г. по делу № 2-348/2017). Детальное закрепление обязанностей работника в должностной инструкции в части создания служебных произведений целесообразно еще и по той причине, что в должностную инструкцию можно вносить изменения, не

прибегая к заключению дополнительных соглашений к трудовому договору.

Особое внимание зачастую при рассмотрении судами споров о служебных произведениях уделяется исследованию доказательств факта передачи служебного произведения работником работодателю. Так, например, Арбитражный суд Новосибирской области, рассматривая спор между двумя юридическими лицами по иску о прекращении использования изображений (дизайнов), исключительные права на которые принадлежат истцу, наряду с трудовыми договорами сотрудников исследовал акты передачи спорных служебных произведений (Решение Арбитражного суда Новосибирской области от 22.01.2015 г. по делу № А45-13929/2014).

«В материалы дела истцом представлены Акт приёма-передачи служебного произведения № 1-10/12 от 31.10.2012 (макетов) и сами макеты, и Акт приёма-передачи служебного произведения № 1-08/13 от 31.08.2013 и сами макеты, Акт приёма-передачи служебного произведения № 1-04/13 от 30.04.2013 (макетов) и сами макеты, Акт приёма-передачи служебного произведения № 1-01/14 от 31.01.2014 (макетов) и сами макеты от Дизендоровой Е.В. (л.д. 110-135 в т. 1). Факт создания работниками ООО «Всемайки-Н» Ди-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

зендоровой Е.В. и Овчинниковой В.И. служебного произведения сопровождаются документами, позволяющими определить и идентифицировать полученный в ходе выполнения работником трудовой функции творческий результат.

В материалы дела истцом представлены Акт приёма-передачи служебного произведения № 2-12/13 от 31.12.2013 (макетов) и сами макеты и Акт приёма-передачи служебного про-

подтверждающий факт передачи служебного произведения, но и однозначно идентифицировать его в этом документе: если передаче подлежит статья – приложить текст статьи, если фотография – наименование и превью (либо также сумма хэш) файла.

Такую процедуру передачи можно (и даже нужно) урегулировать в локальном нормативном акте – положении о служебных произведениях. В таком положении следует предус-

ФАКТА ПЕРЕДАЧИ СЛУЖЕБНОГО ПРОИЗВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОМ РАБОТОДАТЕЛЮ

изведения № 2-02/14 от 28.02.2014 (макетов) и сами макеты от Овчинниковой В.И. (л.д. 136 -146 в т.1).

Аналогичный подход прослеживается и в судебной практике Суда по интеллектуальным правам: так, в своем Постановлении от 4 июля 2019 г. по делу N А41-75964/2018 Суд по интеллектуальным правам указывает, что обжалуемые стороной судебные акты не содержат выводов о том, что именно спорный результат интеллектуальной деятельности (фотография) был передан от работника своему работодателю. Из изложенного проистекает вывод о том, что в случае спора необходимо не только составить документ,

мотреть и особенности оформления работником готового произведения (например, включить требование указывать дату создания произведения; это может служить дополнительным подтверждением того, что произведение было создано в период действия трудового договора; назначение подтвердит, что создание входило в трудовые обязанности), и порядок передачи готового произведения работодателю, порядок его принятия.

На практике перед судами нередко встает вопрос о возможности создания работником результатов творческой деятельности в нерабочее время. Бывают ситуации, когда работник

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



выполняет свою трудовую функцию формально в выходной (нерабочий) день (в том числе по собственному желанию). Для того, чтобы работодатели могли свести к минимуму риск последующего признания произведений, созданных в такие периоды времени, не служебными, если сотрудники нередко создают результаты интеллектуальной деятельности в нерабочее время, считается целесообразным прописывать в трудовом договоре для таких работников ненормированный график работы.

В судебной практике (постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 1 августа 2018 г. № 09АП-32915/18), например, отмечено, что служебным произведением не может считаться материал, созданный работником в нерабочее время при условии того, что в отношении работника не установлено особенностей режима рабочего времени (ненормированного или гибкого рабочего времени, сменного характера работы). Придерживаются суды и иной позиции, согласно которой создание результатов интеллектуальной деятельности в нерабочее время в рамках выполнения трудовых обязанностей не свидетельствует о том, что объект не является служебным (апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Пензенского областного суда от 16 июня 2015 г. по делу № 33-1578/2015).

2. Отдельное место в судебной практике по спорам о служебных произведениях занимает вопрос вознаграждения. Согласно норме закона, право на вознаграждение работник будет иметь в следующих случаях: 1) если работодатель в течение трех лет со дня передачи ему служебного произведения, начнет его использование или передаст исключительное право другому лицу; 2) работодатель принял решение о сохранении служебного произведения в тайне и в связи с этим не начал использование этого произведения в указанный трехлетний срок.

Несмотря на то, что все суды разделяют мнение о гражданско-правовой природе данного вознаграждения, и согласны, что оно должно выплачиваться работнику сверх заработной платы, некоторые моменты оставались до недавнего времени дискуссионными. Как известно, Гражданский кодекс РФ в абзаце 3 пункта 2 статьи 1295 предусматривает, что размер вознаграждения, условия и порядок его выплаты работодателем определяются договором между ним и работником, а в случае спора – судом. Такая формулировка породила неопределенность: во-первых, не совсем понятно, о каком договоре идет речь – о гражданско-правовом или о трудовом тоже?



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Может ли такое вознаграждения сходиться в состав заработной платы?

В судебной практике прослеживались разные подходы: суды достаточно часто делают вывод о том, что обязанность работодателя по выплате вознаграждения автору-работнику предусмотрена гражданским законодательством, а значит, соответствующие отношения носят гражданско-правовой характер, а не трудовой, и

гражданином работника за создание результата творческого труда (написание книги) в рамках трудовых отношений являлась заработная плата.

Требуемое истцом вознаграждение предусмотрено нормами не трудового, а авторского права и не может быть заменено выплатой одной лишь заработной платы. Вместе с тем из данного решения суда не совсем ясно, говорилось ли что-то в трудо-

СУД ТАКЖЕ ОТМЕТИЛ, ЧТО «ВО ВСЕХ СЛУЧАЯХ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ, ДАЖЕ ЕСЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ТРЕТЬИМ ЛИЦОМ

выплаты гражданско-правового характера не могут быть включены в состав заработной платы.

Так, например, Президиум Санкт-Петербургского городского суда в деле № 44г-157/2016 постановил, что «Отсутствие у работодателя с автором-работником договора, предусматривающего условия о размере и порядке выплаты вознаграждения, не лишает последнего права на получение вознаграждения за использование произведения». Санкт-Петербургский городской суд отметил, что вознаграждением

в договоре работника о вознаграждении или этот вопрос был обойден стороной.

А вот Кировский районный суд г. Самары в своем решении от 07 ноября 2016 г. по делу 2-6617/2016 сделал вывод о правомерности ситуации, когда в соответствии с трудовым договором между работником и работодателем вознаграждение за исключительное право на служебное произведение работник получает в рамках заработной платы. Данное решение было обжаловано, но оставле-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



но в силе решением суда апелляционной инстанции.

Во многом схожая ситуация явилась предметом рассмотрения Сокольского районного суда Вологодской области. Положение об оплате труда работников ООО «Энерго-Монтаж» от 31.12.2008 года содержало условие, согласно которому заработная плата инженеру-проектировщику начислялась в размере 65% от объема выполненных проектных работ без НДС и затрат на геодезию, с коэффициентом 0,5 (то есть 32,5%), т.е. условие о вознаграждении было предусмотрено в самом трудовом договоре. Суд дал правовую оценку этой ситуации и в своем решении от 01.06.2017 г. по делу № 2-663/2017 сделал вывод о том, что включение условия о вознаграждении в трудовой договор соответствует закону.

Дискуссиям положил конец Верховный Суд РФ, который в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 23.04.2019 N 10 «О применении части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации» прямо указал на то, что, исходя из принципа свободы договора (ст. 421 ГК РФ). условия о вознаграждении могут быть предусмотрены как в гражданско-правовом, так и в трудовом в договоре, заключаемом между работником и работодателем. Суд также отметил, что «во всех случаях вознаграждение выпла-

чивается работодателем, даже если использование произведения осуществляется третьим лицом по лицензионному договору или исключительное право на произведение перешло к новому правообладателю».

Таким образом, на практике могут использоваться различные возможные схемы соглашения о вознаграждении между сторонами: за каждое служебное произведение работнику может выплачиваться премия в определенном в соответствующем разделе договора размере. Имеет право на существование и такая схема, при которой заработная плата работника может полностью включать в себя вознаграждение за использование его служебных произведений, но если использование какого-либо служебного произведения приносит организации доход в сумме, превышающей определенный порог, работнику выплачивается 10 % от суммы дохода. В любом случае работодателю следует помнить, что вознаграждение работнику за создание служебного произведения должно быть обязательно выплачено, если в трудовом договоре не предусмотрено, что это вознаграждение включено в заработную плату и никакие другие выплаты работнику не причитаются.

3. Еще один дискуссионный вопрос, возникающий в судебной практике, — это вопрос о необходимости выплаты

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

служебного вознаграждения бывшим работникам.

В научной и практической литературе можно встретить подход, согласно которому право автора на вознаграждение является неразрывно связанным с его статусом работника компании. В связи с этим кроме самого автора, создавшего соответствующий результат творческого труда, не может осуществить право на получение вознаграждения. Сторонники такого подхода предлагают связывать необходимость выплаты именно с последующим трудовым статусом работника (т.е. уже у нового работодателя). На взгляд автора статьи, такой подход чреват нарушением права автора на вознаграждение, прямо предусмотренного законодательством.

Есть и другая точка зрения, суть которой заключается в том, что автор сохраняет право на выплаты вознаграждения после увольнения только в том случае, если суммы такого вознаграждения была установлена гражданско-правовым договором между сторонами. Следовательно, прекращение трудовых отношений на гражданско-правовые не влияет. И напротив, если вознаграждение включено в заработную плату, то конец трудовых отношений однозначно влечет за собой прекращение каких бы то ни было выплат.

Такой подход представляется более взвешенным, нежели вышеизложенный.

Примечательным в этом смысле является дело по иску работницы-режиссера-постановщика к государственному автономному учреждению культуры «Саратовский государственный академический театр драмы имени И.А. Слонова» № 33-6007, рассмотренное Судебной коллегией по гражданским делам Саратовского областного суда в 2011 году. Работница создавала спектакли, служебный характер которых был подтвержден судом и не оспаривался сторонами. После ее увольнения по сокращению штата спектакли продолжали играть как в стенах театра, так и на гастролях, а вознаграждение не выплачивалось. В трудовом договоре с режиссером никакого дополнительного вознаграждения за результаты ее творческой деятельности – спектакли – предусмотрено не было, в связи с чем истице было отказано в иске; данное решение было впоследствии обжаловано дважды – в суд апелляционной и в суд кассационной инстанции, и осталось в полной юридической силе и без изменений.

Таким образом, судебная практика по служебным произведениям достаточно разнообразна. Очевидно, что далеко не все потенциальные споры о служебном вознаграждении стано-

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

вятся предметом рассмотрения судов – до суда доходят, как правило, споры о таких произведениях, которые имеют наибольшую коммерческую либо художественную ценность. Но даже из анализа имеющегося объема решений можно вывести ряд практических рекомендаций для компаний-работодателей. Работодателям всегда стоит надлежащим образом оформлять документы с работниками, чья деятельность подразумевает создание результатов интеллектуальной деятельности, претендующих на статус служебных произведений и не обходить молчанием в трудовом договоре вопросы, связанные с размером и порядком выплаты вознаграждения (или закреплять их в гражданско-правовых договорах). В каждой конкретной ситуации стоит анализировать риски признания произведения лич-

ным, а не служебным. Если такие риски высоки, и минимизировать их не представляется возможным, исходя из коммерческой ценности произведений и практики взаимоотношений с конкретным автором, стоит делать выбор в пользу отдельного заключения гражданско-правового договора (договора авторского заказа) с автором. Необходимо также учитывать, что тенденции и пути развития судебной практики могут со временем меняться, поэтому не стоит относиться к текущим подходам судов как к чему-то незыблемому, всегда отслеживая изменения (хотя бы на уровне практики высших судов).

***Анастасия Балдынова**

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Топ-менеджер должен обладать навыком получения счастья

1 октября 2019 года Ассоциация менеджеров провела форум «Будущее управленческих профессий» в рамках цикла мероприятий, посвященных 20-летию организации. Среди выступавших были: Раиса Полякова, Василь Лацанич, Давид Ян, Иан Коулберн, Филипп Пегорье, Александр Чуб, Александр Цыпкин, Максим Лапин, Артем Засурский, Елена Витчак. Участники обсудили, как глобальные тренды влияют на конкурентоспособность компаний и изменяют компетенции топ-менеджеров. Был представлен портрет топ-менеджера 2019, который Ассоциация менеджеров по традиции создает на основе опроса участников рейтинга «ТОП-1000 российских менеджеров», опубликованный «Коммерсантом». Особо любопытной оказалась точка зрения на вопрос инвестирования в цифровые технологии.

Ассоциация менеджеров

Портрет топ-менеджера 2019

61%
Мужчины

- 49% - одно высшее образование
- 25% - два или более высших образований
- 11% - кандидаты или доктора наук

39%
Женщины

41 год

40 лет



Гендерная принадлежность

- В 2018 году соотношение мужчин и женщин было максимально приближено к равному: 52% и 48% женщин
- В 2019 году ситуация стала меняться в сторону роста числа мужчин топ-менеджеров



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Семейное положение

79% руководителей находятся в браке



Влияние цифровых технологий на карьерное развитие

0% участников опроса считают, что цифровые технологии лишили их работы



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Какие навыки и компетенции будут наиболее значимы для Вашей профессии через 5 лет

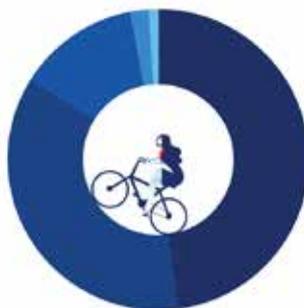
Стратегическое мышление	66%	Эмоциональный интеллект	50%
Аналитические способности	61%	Управление изменениями	46%
Способность принимать решения	61%	Умение видеть и учитывать бизнес-драйверы из других профобластей	46%
Креативность в широком смысле	60%	Адаптация к постоянно растущим рискам	43%
Быстрая обучаемость	57%	Организаторские способности	42%
Лидерство	53%	Критическое мышление	41%
Умение работать в условиях неопределенности	52%	Управление временем	40%
Быстрое освоение новых технологий	51%		



Окупаются ли инвестиции в цифровые технологии в компании

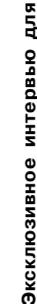
36% топ-менеджеров уверены, что уже окупилась

48%		Еще рано подводить итоги
36%		Да, уже окупилась
13%		Да, но отдача оказалась меньше ожидаемой
2%		Мы не отслеживаем отдачу от инвестиций
1%		Другое

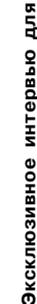


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

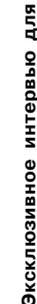
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

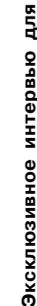
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Самые конкурентоспособные отрасли

Digital-реальность диктует свои условия.

75% участников опроса назвали IT наиболее конкурентоспособной отраслью



Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

4 декабря
г. Москва, отель SAVOY
почта TP@TOP-PERSONAL.RU
WhatsApp +7(926)350-18-81

Сергей Семенов
10 лет на рынке



Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова

10 лет на рынке



4 декабря
г. Москва,
отель SAVOY



4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,

почта TR@TOP-PERSONAL.RU WhatsApp +7(926)350-18-81

организатор Журнал



Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова



10 лет на рынке

- ✓ Да, это вполне реально узнать на тренинге.
- ✓ Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.
- ✓ Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.

**В подарок
КАЖДОМУ**

книга

**Сергея Семенова
"Большие продажи
без компромиссов
и оправданий"**



Описание

Умение продавать - один из важнейших факторов успеха любой компании, особенно в кризисные времена. Покупатели неохотно тратят деньги, а конкуренты наступают на пятки, потому руководитель должен всеми средствами мотивировать своих сотрудников и развивать их навыки продаж.

Сергей Семёнов, бизнес-тренер и консультант с 17-летним опытом продаж, собрал наиболее эффективные методики ведения переговоров, убеждения клиентов и работы с возражениями, фундаментальные принципы и особенности продажи различных видов товаров и услуг, добавил проверенные инструменты повышения мотивации персонала и оценки результатов работы и получил систему управления продажами, которую с успехом можно использовать в компании любого профиля и размера. После внедрения описанной системы вы наконец сможете добиться нужных объемов продаж. Без компромиссов и оправданий со стороны подчиненных.

Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова

10 лет на рынке



4 декабря
г. Москва,
отель SAVOY

- ✓ Да, это вполне реально узнать на тренинге.
- ✓ Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.
- ✓ Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.
- ✓ **Конечный итоговый результат:** Повышение объема продаж за счет повышения эффективности работы сотрудников с клиентами: через повышение процента конверсии (способность менеджера превратить первичный контакт в заказ), за счет увеличения среднего размера заказа. Повышение активности сотрудников в работе. Повышение мотивации участников к высоким результатам в работе. Формирование плана достижения достижение целевых показателей в работе. Формирование необходимых знаний и навыков для достижения целевых показателей в продажах



1. Стоимость участия 15000 руб.

(включая обед, книгу, сопровождение консалтинга, подписку на )

2. Для подписчиков  участие БЕСПЛАТНО



4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,

почта TP@TOP-PERSONAL.RU WatsApp +7(926)350-18-81

организатор Журнал

