

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 10
(614)

2021

Ведущий эксперт по теме "Прогноз" – 71052, 70555, 72035

Главная тема: **МАСК СПИТ НА РАБОТЕ**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Маск взял пример с Петра I, ведь именно российский царь нередко лично контролировал строительство заводов... а его диван в Голландии, где Петр спал, я лично видел еще в далеком 96 году... непонятно только одно – где и как Маск будет спать на Марсе

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»

5

ТРУДОВОЕ ПРАВО
Ответственность директора за управление компанией: анализ споров по взысканию убытков

Татьяна Горошко

13

ДИСКУССИЯ
Синдром утраты субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости

Тахир Базаров
Александр Крымов

23

ПРОФЕССИЯ
Идеальный SEO-специалист-2021: детали к портрету

Лариса Есина, эксперт УП

31

НОВЫЕ ЛИДЕРЫ БИЗНЕСА
Semrush вышел из тени в лидеры

Владимир Шумков

36

КОММЕНТАРИИ
Светлана Резвухина, FIS
Андрей Юдаев, A&VI Columbus
Валерия Дворцевая, ВИЗАВИ Консалт

39

ОБЗОР КНИГИ
Михаил Молоканов
«Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное»

Павел Кочетков

47

ИССЛЕДОВАНИЯ
Кто на рынке всех милее: Randstad и ANCOR вновь назвали самых привлекательных работодателей России

51

РЕЛИЗ
23% профессионалов сейчас находятся в процессе выгорания и не знают, как справиться с этой проблемой

Наяс

55

ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ
Илон Маск не может терять время, поэтому ночует на собственных заводах и фабриках

Ольга Сагун
КОММЕНТАРИИ

57

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

www.top-personal.ru

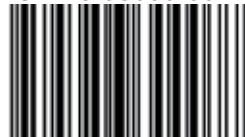
Подписано в печать 20.04.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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 >

№10
(614)

Издается с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Ответственность директора за управление компанией: анализ споров по взысканию убытков

(на примерах арбитражной практики Московского округа)

При слове «руководитель», полагаю, у читателей – собственников бизнеса, читателей – руководителей и читателей – наемных работников ассоциативные ряды будут существенно отличаться. Однако, смею предположить, восприятие работы руководителя с разных точек зрения все-таки будет пересекаться в определенных компонентах. Так, например, как указывают социологи, «основными компетенциями, без которых не обходится работа менеджеров среднего звена, являются ответственность и требовательность, а также способность обосновывать и принимать решения в динамичных и неопределенных ситуациях» (здесь и далее по тексту



Татьяна Горошко

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



статьи курсивом выделены цитаты – прим. автора). Об ответственности и о различных ее аспектах через анализ судебных споров мы сегодня и поговорим в нашей статье.


В недавнем выпуске журнала «Административное право» (№1, 2021) вышла статья Дмитрия Мартова «Ответственность директора за управление компанией: анализ споров», в которой были выделены следующие виды ответственности:

- имущественная (по трудовому и по гражданскому законодательству);
- субсидиарная;
- административная;
- уголовная.

Развивая заданную коллегой тему, сегодня мы

проанализируем примеры судебной практики, касающейся имущественной ответственности руководителей организаций, а именно – взыскания с руководителей убытков.

Первый же пример привлечения руководителя организации к ответственности в виде взыскания убытков касается спора, возникшего из назначения директором себе премий. Ответчица в одном из недавно рассмотренных в Московском округе дел была назначена генеральным директором одной из коммерческих фирм со скромным должностным окладом в 51 500 рублей. Однако после увольнения бывшего руководителя стало известно, что в ее адрес переводились денежные средства со счета организации в размере, существенно превышающем этот должностной оклад. Оказалось, что директор после заключения с ней трудового договора установила себе должностной оклад в большем размере, а также надбавку к окладу, при этом такое увеличение размере оплаты труда никаким образом не было обусловлено решениями общего собрания участни-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Синдром утраты субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости



Александр Крымов



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сихологам-практикам и консультантам нередко приходится сталкиваться с проблемой клиентов – собственников бизнеса, которую можно сформулировать просто: «Что-то идет не так». Это «не так» может состоять в падении показателей, отсутствии запланированного роста, неудачных проектах, постоянных конфликтах между сотрудниками, и даже в неожиданном уходе из компании ключевых фигур. Решение таких проблем клиенты зачастую видят в реорганизации компании, внедрении тех или иных инструментов планирования и контроля, цифровизации, обновлении персонала, найме сильных менеджеров. Но обращение к консультантам, как правило, означает, что все это уже испробовано и к серьезным результатам не привело.

Подобные речи звучат не как констатация фактов, – это реальные личностные драмы, портящие жизнь и не дающие людям покоя. Они напоминают обращения к семейным терапевтам родителей, столкнувшихся с кризисами подросткового возраста. Там тоже все было ладно, а теперь пошло «не так»: ребенок не слушается, дерзит, водится с плохой компанией, а то и норовит сбежать из дома.

На наш взгляд, дело здесь не только и не столько в «неправильном» персонале или менеджерском инструментарии. Корень гораздо глубже. Его мож-

но назвать синдромом или кризисом утраты субъектности, который имеет естественные причины, и не всем удастся его избежать. Надо научиться управлять им.

Особенную остроту это приобретает сегодня, когда из-за постоянных турбулентностей планы и контроль как инструменты теряют силу. Много кто чего планировал, но все разбилось о пандемию, порушившую по цепочке целые, ранее процветающие отрасли. И это лишь один из стрессов, которым каждая компания, как и человечество в целом, подвергается ежедневно.

Нам придется искать иные, новые подходы, основанные не столько на планах, сколько на способности меняться и даже извлекать выгоду из стрессов. Здесь уместно понятие антихрупкости, введенное Насимом Талебом. А можно ли обрести это качество, не будучи субъектом, и тем более, почувствовав, что субъектность потеряна?

Что такое субъектность?

Понятие субъектности одновременно простое и сложное. Для юристов и экономистов термин «хозяйствующий субъект» имеет четкое определение. Для теории управления субъект – это активное, действующее, управляющее начало. Объект – пассивное, то, чем управляет субъект. Достаточно зам-



кнуть контур, добавив цель управления, средства воздействия на объект и обратную связь о результатах. Именно в этой парадигме и пытаются обычно исправлять проблемы, усиливая контроль и рычаги воздействия, однако, это далеко не всегда помогает.

Когда же речь заходит не о законах и экономике, и не об управлении машинами, ситуация намного усложняется, поскольку в дело вступают человеческие, не механические отношения.

Субъект, если говорить о человеческих отношениях, имеет несколько не очевидных свойств, в которых, как нам представляется, и кроется причина проблемы.

Во-первых, субъект предполагает наличие объекта. Без него он и не субъект. Осталось определить, кто является объектом? Ребенок? Другой человек? Группа людей? Компания? Бизнес?

Во-вторых, помимо субъект-объектных, существуют и субъект-субъектные отношения. Там сталкиваются два или даже больше действующих, активных начал, и ситуация приобретает остроту, вплоть до кризисной.

В-третьих, «субъект» и «субъектность», как его качество, – однокоренные со словом «субъективный». Это означает не только точку зрения

с личной, «не объективной» позиции, хотя и это очень важно. Субъектность – это роль, которую человек может принять или не принять. Роль, которая должна быть поддержана или опротестована другими, которые могут принять или отвергнуть, в свою очередь, роли объектов (придите и властвуйте над нами!) или других субъектов. Или отказаться от участия в отношениях.

Если субъектность существует только в представлении претендующего на нее индивида, этого может хватить на определенный срок и при определенной поддержке окружения, пока ему это выгодно. Известно, что муж в семье голова, а жена – шея, которая ей вертит.

Здесь возникает важный вопрос о компетенциях субъекта. Имеются в виду оба значения этого слова: компетенции как способность к определенным действиям и получению результата и как полномочия на эти действия, делегируемые субъекту его окружением.

В-четвертых, роль субъекта помимо возложения на себя соответствующих властных полномочий и принятия такого расклада другими означает еще и определенную ответственность. Окружающие, делегирующие человеку субъектность, вправе и ожидать определенных результатов. При их отсутствии монарх может быть свергнут



или заменен иным, может быть, и не явным субъектом.

Наконец, пятое, и самое сложное. Существует еще понятие коллективного субъекта. Наряду с коллективным разумом, коллективным сознанием или бессознательным. Именно в таком виде выступает компания, вышедшая из-под контроля. Но об этом – чуть ниже.

Антихрупкость, упомянутая выше, это не что иное, как компетенция или набор компетенций. Чьих? Субъекта, управляющего предприятием, или предприятием как человеческим сообществом? Маловероятно, что она может быть обретена только силами любого, даже обладающего всеми полномочиями, лидера. Следовательно, нам придется думать о компетенциях команды-субъекта.

Кризис утраты субъектности обычно возникает, когда предполагаемый объект обретает автономность, начинает вести себя вне, а то и вопреки воли субъекта. И не важно, идет ли речь об «отбившемся от рук» подростке, или утратившей управляемость компании. Механизм и результат один и тот же.

Динамика субъектности

Особенность субъектности, не важно, в личных, семейных, корпоративных или политических отношениях, в

том, что она не вечна. Отношения развиваются, роли и претензии участников меняются, появляются неожиданности и возникают кризисы, которые надо научиться преодолевать.

Прекрасная история – пьеса Бернарда Шоу «Пигмалион». Здесь мы находим игру ролей, мотивов и смыслов, которая встречается и в корпоративном контексте.

Нищая торговка цветами, Элиза Дулитл, просит профессора Генри Хиггинса, всемирно известного фонетика, обучить ее культурному английскому, дабы достичь цель жизни – стать продавщицей в цветочном магазине. Несмотря на смехотворную оплату, Хиггинс соглашается, заключив пари с другом: сделать из Элизы леди, которую примут в Высшем Обществе.

В течение года Элиза для Хиггинса – объект, даже не любопытный: диалект кокни он и так знает в совершенстве. Он сам не замечает, как Элиза становится частью его быта. Попав в Высшее Общество, Элиза понимает, что продавщица в магазине – это

уже не ее судьба. Наивный профессор празднует победу... которая не состоялась, поскольку Элиза с его неосознанной помощью обрела субъектность. А профессор понимает, что без Элизы уже не может обойтись. Судя по финалу пьесы, далее следует свадьба.

Элиза Дуллитл – персонаж с очень сильной субъектностью. Иначе она не выжила бы на лондонском «дне», не побоялась заявиться к джентльмену, перепрыгнув через несколько этажей классового общества, не поставила бы на кон накопленные деньги, не осмелилась бы быть представленной ко двору и в конечном итоге не взбунтовалась, а мирно реализовала цель – стать продавщицей в магазине. Но все вышло по-другому.

Обратим внимание: Элиза Дуллитл как раз и проявляет все качества антихрупкости. Обстоятельства, в которые она попадает, и цели, которые она ставит, крайне далеки от мира, в котором она выросла. Они еще и опасны: Хиггинс пугает ее: дескать, не справишься, попадешь в Тауэр. Однако Элиза проявляет прямо-таки чудеса адаптивности. И вместо того, чтобы «проколоться», подчиняет себе других.

Очень показательна сцена первого выхода Элизы в общество. Не до кон-

ца еще вышколенная, она так и сыплет жаргоном: «Кто шляпку свистнул, тот и бабку кокнул». И светская молодежь с удовольствием подражает. А одержать победу над Хиггинсом ей удастся, завоевав симпатии его матери. Элиза создала команду, пусть маленькую, но очень сильную!

Субъектность обретается человеком не сразу и не просто. Мы называем алгоритм достижения субъектности «секретным кодом «3 С»:

- **Самоопределение или самоидентификация:** *кто я? Что я здесь делаю? Хочу ли я этого? Куда я двинусь?*
- **Самоорганизация:** *что я должен предпринять для достижения целей? Какими ресурсами располагаю? Чего не хватает? Как этого достичь?*
- **Синхронизация:** *соотнесение себя с окружающим миром, обстоятельствами, другими людьми.*

Это вовсе не означает, что человек должен сесть и заняться самоанализом. Все 3 «С» возникают постепенно, неявно, пройдя через многие события

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и поступки в жизни человека, осознаются, или постигаются неожиданными инсайтами. Одно цепляется за другое: задача самоидентификации может возникнуть вследствие рассинхронизации, утраты удовлетворенности окружающим и событий, изменений или появления новых смыслов, целей и мотивов.

Именно такие процессы мы и наблюдаем в истории Элизы Дуллитл. Вряд ли девушка, мечтающая о работе в магазине, изначально планировала выйти замуж за профессора! Обретение субъектности – крупное, иногда ключевое событие в жизни человека и его окружения. Понятно, что оно не может пройти незаметно. Перестройка синхронизации проходит через серьезные конфликты, не всегда завершающиеся позитивно для всех сторон. Чем сильнее обретаемая субъектность, тем это заметнее. Человек, позиционирующий себя в качестве объекта, приспосабливается к обстоятельствам. Субъект меняет обстоятельства под себя: *«Не будем прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнетса под нас!»* И миру далеко не всегда по вкусу *«прогибаться»*.

А в ситуации турбулентности этот цикл приходится проходить постоянно, раз за разом, осваивая новые обстоятельства и создавая новую реальность.

Каждый раз подтверждая себе и окружающим собственную субъектность.

Именно это мы наблюдаем в отношениях собственника с обретающим субъектность детищем – компанией. События только в пьесе происходят за 10 минут, в жизни они могут занимать месяцы, нанося психологические травмы всем действующим лицам. Для профессора Хиггинса оказалось неожиданным открытием, что без Элизы он не в состоянии найти собственные туфли. И тем более – что она швырнет эти туфли ему в лицо.

Мистика транс-субъектности

Говоря о человеческих сообществах, часто используют выражение «коллективный» (субъект, разум, дух). Мы считаем необходимым ввести новые термины: *транс-субъект* и *транс-субъектность*. Тому есть несколько причин.

Во-первых, феномен, о котором идет речь, возник гораздо раньше вида сообщества, именуемого коллективом (если не считать их синонимами, что сомнительно). Возможно, он присущ всем видам человеческих сообществ, начиная с родоплеменных. Скорее всего, это даже не прерогатива Homo Sapiens. Вспомним потрясающую картину: стая в тысячи рыб одновременно меняет направление при появлении хищника.

Во-вторых, приставка «транс», означающая «между», нечто соединяющее, как нельзя лучше подходит. Транс-субъектные отношения возникают только в сообществах, между их членами. На уровне индивида они возможны лишь в тяжелых случаях множественности личности.

В-третьих, и это главное, *«транс» – то нечто по другую сторону.* Вспомним понятия трансцендентного, трансовых состояний. Глубокий секрет транс-субъектности: она существует, обладает огромным влиянием, но при этом не воспринимается прямо и непосредственно.

Собственник, он же генеральный директор (предположительно Главный Субъект) ощущает потерю управляемости, симптомы которой перечислены выше. Исправление ситуации он, как хорошо образованный современный менеджер, видит в усилении планирования и контроля, а в части персонала – замены неэффективных на эффективных. Предпочтительно с использованием самых современных методов.

Неожиданно инновации наталкиваются на стену непонимания и сопротивления, от скрытого, до прямого саботажа. Огромные суммы, вложенные в новую систему управления, потрачены впустую: ситуация если измени-

лась, то только к худшему. Вывод: мы наняли не тех людей, чтобы провести преобразования. Найдем лучше! История повторяется.

Кажущаяся проблема потери управляемости на самом деле кроется в утрате субъектности. За потоком повседневных эпизодов наш герой, не сумев выделить знаковые события, упустил главный процесс – рождение внутри компании транс-субъектов. Которые вдруг оказываются сильнее него.

Возьмите несколько веревок и бросьте в корзину. Через некоторое время посмотрите на результат: узлы и переплетения, на распутывание которых уйдут часы. С транс-субъектами то же самое: они заводятся сами собой, и если не следить за ними, потом сложно будет разобраться.

Транс-субъекты сами по себе не полезны и не вредны: они просто неизбежно возникают и развиваются. Транс-субъектность не уничтожима, поскольку по происхождению гораздо древнее всех современных методов менеджмента. И по этой же причине намного сильнее них. Вместо бесплодных попыток помешать или преодолеть ее, лучше, согласно принципам восточной философии, научиться с ней жить.

Динамика транс-субъектности

Транс-субъектность человеческих сообществ развивается по той же схеме «ЗС». Однако, есть кардинальное различие, меняющее всю картину.

Человек рождается и до определенного этапа биографии субъектом не является: он – объект воспитания. Обретение субъектности проходит через кризисы, описанные выше. С компанией, бизнесом все иначе: субъектность изначально велика, а потом теряется. Что и приводит к кризисам, если ее вовремя не подхватить.

Компания, бизнес, рождается изначально с очень сильной транс-субъектностью (если только ее не создает и не продвигает до коммерческого успеха одиночка, что бывает крайне редко). В норме это небольшое, идейно объединенное и энергетически заряженное сообщество. Несколько ребят в гараже создали компьютер, победивший гигантские корпорации. У них не было никаких методов планирования и контроля процессов и результатов: царствовал молоденький транс-субъект.

Развитие бизнеса, особенно взрывообразное (когда идее и ее воплощению удалось оседлать общественный запрос) неизбежно приводит к приходу в компанию-сообщество новых персонажей и распределению труда. Изна-

чально все стремились к одной цели и делали все. Теперь одни делают одно, другие – другое, а общая цель не для всех очевидна.

Как-то мы проводили стратегическую сессию в компании с десятком директоров по направлениям, включая собственников. С самого начала все пошло «не так», и мы попросили каждого из участников написать свое видение целей компании. Результат был предсказуем: мы получили десять разных точек зрения.

Ключевое слово для идентификации транс-субъектности – «мы». Пока все в сообществе – «мы», все в порядке. Первые тревожные признаки – возникновение в рамках одного сообщества «мы» и «они». Это серьезные события, на которые менеджмент, поглощенный текучкой, не обращает внимания... пока они не начинают серьезно портить жизнь.

Каждое «мы» по определению отделяет себя от других «мы», которые друг для друга становятся «они». Со своими интересами, языком, нравами и обычаями, героями, сигналами «свой – чужой» и прочими атрибутами того, что называется внутренней культурой. Транс-субъекты растут в компании

внешне незаметно. Пока не возникнут видимые и раздражающие признаки потери общей корпоративной транс-субъектности. В предельном случае для внутренних транс-субъектов главным мотивом становится не то, для чего они создавались, – функционирование бизнеса, а обретение роли субъекта через превращение остальных в объекты.

Его-то обычно и воспринимают как недостаток управляемости и пытаются исправить с помощью стандартных инструментов менеджмента. Это не получается, поскольку транс-субъектность гораздо древнее и могущественнее. К тому же, компания уже не в состоянии выжить без множества транс-субъектов, которые и создают ее жизнедеятельность. И которые вполне удовлетворены собственным самоопределением, синхронизированы и, хотя и конфликтуют между собой, вполне способны синхронизироваться для противостояния нововведениям, которые дружно (и справедливо) воспринимают как угрозу устоявшемуся порядку.

Что уж тут говорить об антихрупкости, когда внутренняя структура компании заточена на сопротивление переменам?

В конце XX века биология неожиданно открыла, что килограммы бактерий, живущих в человеческом организме,

та самая биота – вовсе не досадный балласт, от которого хорошо бы избавиться, а необходимые симбионты. Которые не только осуществляют механизмы пищеварения, но даже влияют на состояние нервной системы, побуждая к пищевым потребностям и вкусам. У нас внутри, оказывается, тоже есть свои транс-субъекты.

Режиссура транс-субъектности

Разросшаяся компания неизбежно будет включать разнообразные транс-субъекты, не всегда заметные снаружи. Единственный способ продуктивного симбиоза – поставить во главу угла компанию, бизнес в целом как Главный транс-субъект.

Собственники и высшие руководители редко воспринимают компанию в таком качестве и еще реже целенаправленно выстраивают. Они поглощены более «земными» делами: планированием, разнообразными мероприятиями, встречами на всех уровнях, переговорами, совещаниями. Однако, как мы уже отмечали, с помощью стандартных приемов современного менеджмента часто оказываются бессильными против древней и могучей транс-субъектности.

Здесь скорее подойдет инструментарий из областей человеческой деятельности, который веками имеет дело именно с транс-субъектностью

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

– искусством, прежде всего игровым, постановочным: театром, драматургией, режиссурой. Здесь нам придется иметь дело с понятиями, не входящими в менеджерский дискурс: задачей и сверхзадачей, событийностью, фабулой и сюжетом, завязкой, кульминацией и развязкой; действием и действующими лицами.

Крылатая мысль Шекспира о том, что весь мир – театр, а мы в нем актеры, гораздо глубже, чем может показаться. Вообразите, что вы – драматург и режиссер-постановщик, а ваша компания – пьеса, происходящая в определенном единстве места и времени (здесь и сейчас), но имеющая определенное прошлое и гораздо менее определенное будущее. В ней разыгрывается драма, интрига мотивов, действий и поступков персонажей. Если автор и режиссер не вы, то кто? Или что?

Перечисленные выше понятия и инструменты инвариантны по отношению к жанру и сюжету постановки. Они с равным успехом действуют в драме и мюзикле, пьесе «Война и мир» и моноспектакле. То же самое относится и к драматургии, и режиссуре компании. Не важно, на чем выстроен бизнес: на грузоперевозках или разработках приложений. Не важно, какая культура царит в компании: семейная, предпринимательская, бюрократическая или партиципативная. Не так важен

даже лидерский стиль собственника и первых лиц. В любом случае главное – органичность и динамика постановки, которые и достигаются с помощью грамотной режиссуры.

Может быть, в нынешних условиях искусство менеджмента – это именно драматургия и режиссура? Вспомним, что согласно неоднократно высказанному мнению великих режиссеров, спектакль и фильм никогда не делается по написанному сценарию и по изначальным задумкам. Все меняется, вырастает в процессе сотворения, и одна и та же пьеса каждый раз играется по-новому.

Наверное, в этом и состоит антихрупкость.

***Тахир Базаров,**

Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени М. В.
Ломоносова, научный руководитель
Московской школы практической
психологии

***Александр Крымов,**

кандидат психологических наук,
преподаватель Московской школы
практической психологии

Эксклюзивно для 

Идеальный SEO-специалист-2021: детали к портрету



а современном рынке труда SEO специалист является одним из самых востребованных. Между тем нет ни одного учебного заведения, которые бы готовили профессионалов по поисковой оптимизации. Но в этом есть определенный плюс: для всех, кто сейчас занимается продвижением сайта, это не просто работа, а призвание, которое, однако, необходимо постоянно развивать в себе и совершенствовать. IT технологии развиваются стремительно, поисковая оптимизация меняется. Следовательно, методы работы, которые еще вчера были очень эффективны, сегодня не эффективны, а то и вовсе вредны. В должностные обязанности современного SEO-специалиста сейчас входит, помимо подбора ключей



Лариса Есина

эксперт УП

23 апреля 2021

Особенности национальной корпоративной культуры

Smart-talk

Москва, Россия



23 апреля 2021 года деловое издание «Ведомости» и компания «Эфко» соберут за одним столом первых лиц ведущих российских компаний на откровенный разговор. На повестке особенности национальной корпоративной культуры, тонкости управления организацией и личные сомнения и убеждения спикеров относительно того, как нужно вести бизнес в России.

Люди – главный актив бизнеса. Но как привлечь и удержать талантливых сотрудников? Как сохранить их внутреннюю мотивацию и нацелить на общий результат?

В фокусе обсуждения

- Что такое корпоративная культура: взгляд управленца.
- Может ли культура быть реальным конкурентным преимуществом и помогать строить эффективный бизнес?
- Как сформулировать те вызовы, которые стоят перед компанией в борьбе за качественный персонал?
- Какие элементы культуры привлекательны для внешних соискателей?
- Нужно ли менять культуру под лидера? Насколько это оправданно?
- Должны ли сотрудники любить компанию или им достаточно быть к ней лояльными?
- Как не перейти тонкую грань в человекоцентричной культуре?
- Как создать среду, в которой «счастье» сотрудника не будет в конфликте с его эффективностью и продуктивностью?

СПИКЕРЫ



Сергей Иванов
ГК «Эфко»
Исполнительный директор и член
совета директоров



Джери Калмис
Latoda
Генеральный директор



Борис Ким
Qivi
Главный исполнительный директор



Ярослав Глазунов
«Корн Ферри» (Korn Ferry)
Управляющий директор в России и СНГ

Semrush вышел из тени в лидеры

Партнер статьи журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА.

Semrush - сервис одного окна

Как двое россиян – создателей компании Semrush – готовятся к IPO в Нью-Йорке, которое может сделать их миллиардерами?

Semrush - сервис конкурентной разведки для профессионалов интернет-маркетинга. Иными словами, Semrush разработала софт, способный развивать сайты, собирать данные о поисковых запросах, трафике, упоминаемости брендов и т.д.

Немного Wiki-истории

*Н*о данным вездесущего сервиса Wiki, в 2008 году, вроде бы, ничем особенным не выдающиеся, кроме энтузиазма в сфере разработок SEO, россияне Олег Щеголев и Дмитрий Мельников заинтересовались отраслевыми разработками и новыми технологиями. Этим русским парням захотелось изобрести инструмент для определения рыночных тенденций и лучших отраслевых практик. Первые результаты были неплохи, и изобретение начало набирать популярность, число заинтересованных лиц росло.

Сегодня в Semrush работает более 650 сотрудников: в Бостоне, Филадельфии, Чехии, на Кипре и в России. В 2016 году новое программное обеспечение преодолело отметку в 1 млн пользователей с клиентами в нескольких странах .

В апреле 2018 года Semrush в рамках финансовых сделок получила \$40 млн прибыли, сделка проводилась совместно с венчурными компаниями Greycroft, e.ventures и Siguler Guff. Работа велась как подготовка к расширению различных исследовательских платформ, в том числе принадлежащих Amazon, Microsoft, и Baidu.

В конце 2020 года компания обновляет свой бренд: SEMrush становится Semrush. В то время в компании работало уже более 1000 сотрудников.

В марте 2021 года в связи с предлагаемым первым публичным размещением акций Semrush объявила о подаче заявления о регистрации. В документе говорилось, что объем продаж компании составил \$125 млн, и у фирмы более 67 тыс. клиентов.

Основанная петербуржцами О. Щеголевым и Д. Мельниковым IT-компания Semrush намерена провести на Нью-Йоркской фондовой бирже IPO – первую публичную продажу акций акционерного общества. Компания планирует привлечь \$235–269

млн. При этом не будет учитываться опцион организаторов размещения, среди которых инвестбанки Goldman Sachs, J.P. Morgan, Jefferies и KeyBanc Capital Markets. Считается, что при условии прохождения IPO только по нижней границе в \$14 за акцию вся компания будет оценена в \$1,96 млрд.

По сведениям О. Щеголева, компания занимается SEO или поисковой оптимизацией с 2000 года. В 2007 году для внутренних нужд компания ощутила необходимость в новых методах аналитики, позволяющих отследить рост конкурентов в интернете. В итоге данное решение было разработано. Но при этом выяснилось, что разработка интересна многим, включая друзьям и знакомым разработчиков. Тогда пара изобретателей решила сделать новый продукт доступным для всех. Так возникла Semrush.

2007–2008 годы, самый разгар кризиса – время появления Semrush. «Было нелегко, — делится о пережитом О. Мельников. — Я понятия не имел, что всего через 10 лет мы возглавим международную компанию с 500 сотрудниками и более чем 2 млн пользователей».

Как все начиналось

При поиске первых клиентов Щеголев и Мельников обратились к друзьям по сфере IT, которым было позволено

бесплатно пользоваться продуктом и оплачивать возникающие траты. «К тому времени довольно давно существовавшая бизнес-модель freemium уже не пользовалась особой известностью. И все же мы решили именно ее взять за образец. Это сработало», — делится О. Щеголев. Сегодня сервис монетизируется за счет подписок, среди которых, например, месячная стоит от \$119,95 до \$449,95. Годовая – от \$1199 до \$4499.

Платформа Semrush комплексно анализирует работу сайтов, выдает сведения о количестве запросов и результатах поиска. Используя продукт, узнаешь, какими ключевыми словами пользуются твои конкуренты. Semrush ищет и находит ошибки на сайтах, показывает, какие конкретно сайты ссылаются на страницы того или иного ресурса. Semrush оказывает поддержку в работе с соцсетями, советует, как улучшить контент, оценивает рейтинги продукта в Сети и т.д.


Semrush – больше достоинств? Недостатков?

Не лишне знать, что в ведении Semrush находится большинство инструментов для онлайн-бизнеса: SEO-оптимизация и аналитика по SEO, управление контентом сайта и аналитика по контенту, аналитика по конкурентам, маркетинговая аналитика, управление SMM. Как считают специалисты и просто знатоки, Semrush – это такое удобное «единое окно», где все есть.

Вот, например, совершенно конкретные примеры суждений подобного рода.

Так, по мнению сооснователя United Investors Александра Горного, заслуга разработчиков Semrush в том, что «они предлагают клиентам большой набор инструментов, но в первую очередь – для конкурентной разведки. Например, можно узнать положение конкурента в поисковой выдаче и т.п.».

В то же время отдельные эксперты продукта не склонны считать, что дан-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



настоящее время онлайн-продвижение – ключевой инструмент лидогенерации, который в том числе позволяет обеспечивать выполнение плана продаж самых разных компаний, поэтому данное направление является весьма востребованным и развивается очень активно.

Основной перспективной особенностью сервиса SEMrush можно также считать сосредоточение ассортимента услуг (от SEO и SMM-маркетинга до конкурентной разведки) на одной платформе с возможностью самостоятельного подбора продуктов, наиболее релевантных для управления маркетинговым бюджетом и продвижения того или иного бизнеса.

На наш взгляд, заявленный потенциал компании заслуживает доверия, поскольку сегмент e-commerce активно растет и особенно быстро в связи с произошедшим из-за пандемии массовым переходом услуг в онлайн. Наверняка пул клиентов данного сервиса за последнее время вырос и будет продолжать расти. Концепция единого окна, которая позволяет без привлечения профессионалов получить аналитику по своему сайту в сравнении с конкурентами, представляет собой большую ценность. Это делает биз-

нес ближе к пониманию механизмов реализации маркетинговой стратегии без необходимости искать специалистов по разведке. Пожалуй, это самое важное в бизнесе. Таким образом, мы наблюдаем тренд, похожий на приход в свое время no-code платформ на рынок заказной разработки программного обеспечения: предоставить возможность бизнесу стать ближе к реализации жизненно важных задач собственными силами, не ориентируясь на узкий сегмент профессионалов, без которых ранее это было невозможно.

В любом случае выход на IPO основанной россиянами IT-компаниями – это уже событие, за которым нам будет очень интересно наблюдать.



*Светлана Резвухина,
руководитель отдела маркетинга
Компания FIS

.....



«Говоря о перспективах SEMrush, я бы в первую очередь отметил, что сейчас в принципе благоприятное время для проведения IPO с учетом восстановления уровня деловой активности на рынках и интереса бизнеса к инструментам и сервисам, повышающим эффективность работы. В целом, мы наблюдаем некий «бум» IPO, когда компании из разных сегментов открывают для себя новые возможности для впечатляющего роста и последующего развития.

Что касается фокуса SEMrush, то на Западе запрос на качественный Benchmarking сформировался достаточно давно, поэтому ориентация компании на эти рынки выглядит логичной

и стратегически обоснованной, а используемая SEMrush бизнес-модель «работы по подписке» интуитивно понятна ключевым потребителям и весьма успешно проявляет себя в сегменте B2B. С учетом этих факторов, по моей оценке, компания сможет достичь поставленные перед собой цели в рамках выхода на IPO».



***Андрей Юдаев,**
директор по развитию бизнеса
практики A&VI **Columbus**

Справка о компании:

Columbus – это международная IT-консалтинговая компания. Компания фокусируется на работе с заказчиками из сегментов розничной торговли, пищевой промышленности, дистрибуции, дискретного производства. Одно из направлений работы компании – создание системы корпоративной финансовой отчетности для компаний, планирующих IPO.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



не очень близка история компании. Мне кажется, самый лучший продукт получается тогда, когда создающему рождаемый им сервис нужен самому. Это как строить дом – для себя или для продажи. Обычно они здорово отличаются))). И у меня кадровое агентство появилось потому, что мне, когда я была директором по персоналу, очень не хватало толкового, отвечающего моим стандартам, не супер дорогого агентства. А тут ребята и сами нуждались в аналитике и сборе информации, и друзья подтвердили необходимость, вот они и делали – для себя.

Не знаю компании, которой такой сервис был бы не нужен. Он облегчает работу маркетингу, заменяя собой сотрудника.

Выход на биржу – путь к развитию. Но перспективы компании оценить

.....

сложно – думаю, им придется «очень быстро бежать», чтобы уйти от догоняющих конкурентов. Но на сегодняшний день я с удовольствием отправила информацию о сервисе в свой маркетинг))).



***Валерия Дворцева,**
Управляющий партнер **ВИЗАВИ Консалт**

Эксклюзивно для 

Михаил Молоканов
«Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное»



**Михаил
Молоканов**
коуч глав компаний, автор книги



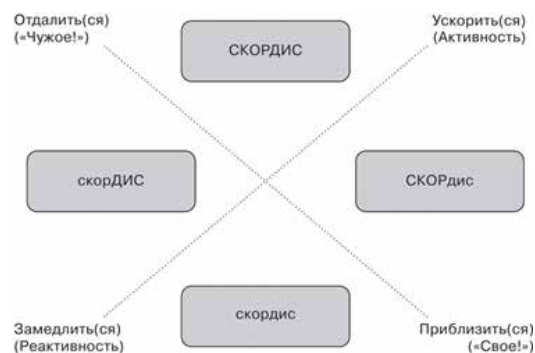
Очень жаль, что издательство не нашло возможности издать книгу М. Молоканова в полном объеме, без отсылок к олайновым отрывкам. Это одна из редких книг, которую нужно держать в руках, чтобы понимать смысл написанного, осознавая его концептуальность. Ее можно читать последовательно, можно отрывками, можно, если угодно, гадать по ней о своем будущем, открывая на случайной странице. Условие одно – понимание базового подхода. Тем, кто не знаком с предыдущими книгами автора, сделать это непросто.

Конкретные действия в конкретной ситуации

Достоинство предлагаемого автором СкорДис-подхода состоит в том, что он опирается на ситуативные состояния человеческой психики. Определить врожденный психотип или раз и навсегда заданную роль, конечно, проще. Однако всякая классификация несколь-

ко обедняет действительность, а стало быть, и менее эффективна. Предшественником предлагаемой концепции является описание наборов определенных реакций человека в конкретной ситуации (Классический DISC): D – реакция более сильного на враждебный стимул, I – более сильного на дружественный стимул, S – более слабого на дружественный стимул и C – более слабого на враждебный стимул.

СкорДис подход предлагает систематизацию на основе универсальных шкал – Скорости (времени) и Дистанции (пространства), поскольку это «единственное, чем мы точно можем управлять. (...) Шкала Скорости, привнесения изменений, активности в большой мере связана с результативностью, шкала Дистанции отвечает за налаживание отношений в конкретной ситуации».



Нельзя не согласиться с тем, что эти четыре квадранта позволяют описывать множество самых разных как практических, так и теоретических (в том числе уже созданных) моделей не только в профессиональной деятель-



ности, но и в и жизни в целом. Любознательный и эрудированный читатель легко убедится в этом, обратившись к матрице СкорДис-моделей (к сожалению, тоже вынесенной онлайн). При желании можно подумать над корреляциями со столь популярными ныне квадрантами М. Аткинсон и даже пирамидой Р. Дилтса.

Идея автора плодотворна и в методическом плане: «определив в начале обучения свои преобладающие DISC состояния, участники начинают воспринимать модели 2 × 2 по любым темам с бóльшим интересом».

На одном ли языке мы говорим? Видим ли одно и то же?

Хотя М. Молоканов и предлагает читателю начать с наиболее интересного для него (читателя) раздела, думается, что первые главы пропускать не стоит, чтобы избежать возможного недопонимания. Не секрет, что частое использование терминов (особенно переводных) разными людьми приводит к абберрации значений, в результате чего возникает эффект «мнимого понимания». А потому обратим внимание на словарь, который находится в начале книги, и на основополагающие понятия, в ней используемые.

Мышление — это «психическая активность по построению Модели Мира (ММ), производству выводов и принятию решений на их основе». Автор предупреждает, что мышление и интеллект — не одно и то же. «Интеллект (логический ли, эмоциональный ли) — это качество психики, проявляющееся в практическом использовании мышления. Развивать интеллект возможно лишь на практике в конкретных ситуациях: готовясь к ним, экспериментируя в них, рефлексирюя о произошедшем».

Таким образом, мышление — это постоянная работа психики по построению модели мира. Модель Мира — «это определенное множество психических элементов и отношений между ними. Модели Мира определяют не только наше понимание мира, но и то, как мы в нем проявляем себя».

Не нужно думать, что в этот момент в авторе «заговорил ученый-теоретик», поскольку тут же следует объяснение: «чаще всего управленческие проблемы возникают не из за неточности ММ, а из за их несогласованности у различных ключевых лиц. Это вечный вопрос в команде руководителей: найти баланс между детализированностью и/или точностью ММ и скоростью принятия на ее основе решений. Но, чтобы в решении принимали участие все члены команды, какой бы хорошей или плохой ни была ММ, главное, чтобы она была согласована всеми членами ко-



манды». На этом прервемся, поскольку командной работе в книге посвящен отдельный солидный раздел.

«В основе любой ММ лежат какие то осознаваемые или нет аксиомы». Две аксиомы из четырех, которые предлагает Михаил, парадоксальны (по крайней мере для тех, кто не склонен к экзистенициализму), и, чтобы понять их логику и обоснованность, стоит читать дальше.

1. «Люди разные». Успех с другими возможен лишь через принятие, понимание и использование различий.

2. «Люди, к сожалению, живые». Люди разные в разные моменты времени.

3. «“Ничего личного” не бывает». Ключ к успеху – в исследовании внутренних и внешних границ своих и окружающих.


4. «Сами по себе вы никому не интересны». Человеку интересен только он сам. Все остальное ему интересно

лишь постольку, поскольку оно может оказаться ему полезным.

Перед тем как перейти к главам, посвященным заявленным видам мышления, автор обоснованно называет общие для всех видов условия эффективности. Нужно:

- очертить множество элементов вашего мышления;
- решить, какие именно отношения между ними вы рассматриваете. Например, причинно следственные связи или только временные и корреляционные;
- дать ясные определения каждому объекту (элементам и отношениям).

«Развитое мышление разных видов поможет вам не попасться в так называемые *манипулятивные ловушки*». От себя обращаю ваше внимание на сочетание «так называемые» и настоятельно рекомендую прочитать соответствующий раздел (особенно если вы склонны опасаться манипули-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru**

Илон Маск не может терять время, поэтому ночует на собственных заводах и фабриках



У меня также был руководитель, который с понедельника по пятницу ночевал в офисе, чтобы не тратить время на дорогу домой. Это довольно типично для мужчин-руководителей, потому что работа является для них главным (а иногда, и единственным) интересом в жизни.



*Татьяна Кожевникова,
экс hrd Олимпиады
Сочи 2018

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Илон Маск довольно богатый человек, ведь его состояние оценивается 200 млрд долларов. Но при возможности купить все, что душа пожелает, часто появляются сведения о том, что он ночует на собственных фабриках. И это для него не является чем-то из ряда вон выходящим.

Однажды Илон Маск пожаловался, что старый диван для ночлега на рабочем месте перестал быть удобным. Конечно, коллеги, узнав о такой ситуации, быстренько скооперировались и собрали деньги в помощь «нуждающемуся» Маску. Но мебельная фабрика, узнав о такой ситуации, подарила Илонк Маску новый и удобный диван. Собранные же сотрудниками деньги решено было отдать на благотворительность.

Во время визита на аккумуляторный завод, который находится в штате Невада, Илон Маск с коллегами разбил лагерь, и всю ночь компания веселилась и жарила на костре вкусняшки.

И недавно предприниматель решил не тратить время на дорогу до отеля и разместился на ночлег на полу в переговорной на заводе в Берлине, который даже еще не достроен.

Так в чем же причина такого подхода

Экономия времени – это не единственная причина. Это его стиль жизни. Всем известно, что Маск – трудоголик, его день расписан по минутам. И иногда у него не остается времени на дорогу до ночлега, поэтому проще остаться на рабочем месте, а поутру приступить к решению текущих задач.

Он всегда говорит, что он один из тех руководителей, которые хотят понимать людей, которые на него работают. Он хочет узнать, с какими трудностями они сталкиваются в процессе работы, что необходимо сделать для оптимизации работы, как мотивировать каждого из работников для усиления эффективности труда.

При этом бизнесмен заботится и о своем здоровье: на сон он отводит не менее 6 часов в день, и старается максимально уделить время своей семье.

Таким примером Илон Маск мотивирует сотрудников на новые подвиги и успехи.



*Ольга Сагун

.....

Создать образ трудоголика важнее остального

Если верить прессе, то Маск тратит много сил на создание образа безумного трудоголика-инженера. Но что стоит за этим пиаром никто ведь не знает. Это точно позволяет привлекать деньги. Но возможно все этим и ограничивается. Мне кажется что он идет по стопам Стива Джобса: отсутствие инженерных прорывов маскируют дорогущим пиаром. И армия фанатов начинает искренне верить, что им

предлагают супер хай тек эксклюзив. Ну и тут образ фронт-мега компании как фрикова-того фаната своего продукта в самый раз.



* Алексей Стериневич,
Uniscan Research

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Марс должен быть покорен

На мой взгляд на вопрос зачем может ответить только сам Илон Маск. Причин, по которым он это делает может быть несколько. Возможно ему нравится творческий, созидательный процесс, возможно нравится жить делом которое любит и находиться на производстве и решать сотни возникающих вопросов, чувствовать прогресс и видеть как все меняется благодаря приложенным усилиям. Возможно так он создает систему ценностей для всех работников предприятия, показывает, какое должно быть отношение к делу. Мне кажется что это – одна из главных причин. Потому что он наверняка может себе позволить организовать более мягкий диван. Но не организует это. Задает ценности, показывая на собственном примере, что нужно экономить, жертвовать и гореть своим делом. Экономия времени – тоже важный аргумент. Люди его уровня особенно ценят время. При этом он мог снять рядом с производством недорогую гостиницу и спокойно переноче-

вать, но не делает этого. Одна из возможных целей – быть ближе к процессу, получать дополнительную, порой более объективную информацию с передовой для последующего принятия решений.

Данный стиль является отличным инструментом для решения конкретных задач, одна из которой может быть просто жить в удовольствие и делать то, что нравится. Мне кажется что быть на передовой – это очень важный элемент абсолютно любого руководителя, позволяющий получить объективную обратную связь о том что происходит в точке контакта с клиентами или непосредственно на производстве. Отчеты часто дают менее объективную информацию о происходящем.



*Сергей Семенов,
бизнес-тренер

.....

Имидж – все, а вот жажда – ничто

Мне сложно высказывать мнение о человеке, которого я не знаю лично. Могу лишь предположить, что дело в желании изменить мир и поставленной цели, или целях. Есть люди (их не так мало) для которых цели важнее личного комфорта и сиюминутного удобства, это просто вопрос того, что люди от разного получают удовольствие. Когда от вкусной еды и мягкой постели не получаешь нужного количе-

ства эндорфинов, получаешь их от решения сложных задач. Это может быть марафон, а может запуск ракеты на марс, может быть и запуск уникального сервиса, или написание картины.



*Павел Шинкаренко,
основатель и генеральный
директор группы компаний
Solar Staff



Маск непреклонен в спорах с инвесторами и супергибок в процессе работы

Илон Маск выдающаяся личность, гений современности. Говоря о его стиле и образе поведения на собственных предприятиях, думаю изначально нужно вернуться в детство Илона. Маск рос ребёнком с неординарным мышлением. Замкнутый в своих мыслях, одержимый своими идеями. Для него всегда на первом месте были его проекты, которыми он жил. Всё это заложило дальнейший фундамент отношения к его работе. Рабочий процесс – основа жизненного пути, где нет места и времени на излишние блага, которые являются первоочередностью для большей части людей. Маск – человек своего дела. Он должен полностью контролировать все процессы.

Возвращаясь к его биографии, у Илона на всех этапах организации новых проектов, будь то Zip2 или X.com, возникали разногласия с инве-

сторами и партнёрами. Отсюда желание владеть полным пониманием бизнес процесса изнутри. А чтобы быть контролером и полноценно вникать в жизнь того или иного предприятия, нужно всё своё время посвящать ему. Илон считал, что отдых – это вред, пустая трата своего драгоценного времени, которое можно запустить на реализацию своих идей. Поэтому Маск как любой гениальный человек, одержимый своими идеями, живет своей работой, внутренними схемами и процессами. Работа – Это его жизнь, его хобби и его семья в одном лице, которые приносят радость, наслаждение удовлетворение и самореализацию.



*Екатерина Сергеева,
Руководитель офисов продаж
и квалификации персонала
ООО «ТА Солвекс»

.....

Он живет своей работой

Маск живет своей работой, это его драйв. Истязать себя, чтобы заснуть на любимом рабочем месте это тоже кайф.

Проснуться и увидеть сразу же тех людей, которые идут с ним одной идеей тоже драйв. Сразу начать руководить ими, ставить задачи для скорейшей реализации даже изначально кажущиеся неприципиально важными. Изготовить для себя комплект мебели самостоятельно или по заказу принципиально малозначимо и неинтересно. Даже, если эта ночь доставила неудобства, принципиально это неважно и малозначимо. Будет другая ночь, которая будет с положительными эмоциями и результатами и проблемы негативной ночи уже забыты.

Семья понимает необходимость и значимость текущей и как кажется малой задачи.




.....

Глава считает время и значимость места где спать и он безоговорочно принимает решение. Даже, если оно и не понятно первоначально семье.

Оставаясь вечером и организуя утром процесс на производстве Маск лично получает удовольствие от среды, которую он создаёт, даёт личный пример и заряженность на результат соратникам.

Однозначно эти действия, связанные с местом сна на производстве, тонизируют его самого и создают в целом дух команды. Соратники его окружают и безоговорочно поддерживают.

*** Владимир Сергеев,
Директор коммерческого
управления АО ТД ГУМ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Маск первоклассный мотиватор своим примером

Он очень погружён в работу и увлечён ей, от своего детища уходить не хочется, когда много ещё есть чем заняться. Он «пропускает» работу через себя.

Говорят, что Маск – авторитарный руководитель. Контроль за подчиненными осуществляет таким образом в том числе. Ему хочется побыстрее реализовать свои идеи получить результат, от этого получить удовлетворение. Плюс интерес к делу высокий, где результат приносит удовольствие несравнимое ни с чем. Он так самореализуется. Дело любимое, да ещё и интересное!



*Татьяна Орлова,
Руководитель отдела
внешнеэкономической
деятельности
ООО «Глобал Импорт»

.....

Будущее за такими как Маск

На мой взгляд Илон Маск – это хорошо продуманная пиар компания, где рост акций его бизнесов зависит так же от его имиджа, репутации и образа жизни.

Маск остаётся ночевать на старом диване, об этом узнаёт общественность – Акции идут вверх.

Организация фонда средств на диван Илону и дальнейшее перечисление этих средств в благотворительный фонд благоприятно поспособствовали

на мнение общественности по отношению к Маску, что так же поспособствовало росту акций.

Но в любом случае Илон Маск – первоклассный управленец, который умеет четко выстраивать бизнес процессы своих компаний.

***Виктор Климанов,
Экс генеральный директор
ООО «КМК-Оптика»**

Эксклюзивно для 

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

НОВЫЕ ЭКСПЕРТЫ УП

**Поздравляем нового
эксперта** 



Оксана Набок

Управляющий партнер **Train your brain**

НОВЫЕ ЭКСПЕРТЫ УП

Яна Алферова группа компаний ISS	Тарик Альхаурани KYOCERA Document Solutions Russia	Татьяна Ананьева "Апостроф-медиа"	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Сергей Горбатов IE Business School Madrid
Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС	Валерия Дворцова Визави Консалт	Анна Ермолина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group
Евгений Капьев ЭКСМО	Натэлла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Мargarита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»
Кристина Лапская SuperJob	Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Маргарита Розанова Хегох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самолетова UCL HOLDING	Ирина Святницкая HeadHunter	Дмитрий Слинников Ростелеком
Светлана Штешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпробанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер	Андрей Устожанин Кадровый центр «Эксперт»
Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чумтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк	Юрий Грымов

						
Елена Долгова «ВЕРТЕКС»	Борис Жалило Бизнес-тренер	Дмитрий Жирнов «Бридж ту ЭйчАр»	Эдгард Запашный	Владимир Зима «ПГС проект»	Валерий Золотухин IMPACT Capital	Наталья Карачевцева BSI-project
						
Марина Каримова ГК «Блок»	Олег Кивокурцев Promobot	Владимир Кожухарь бизнес-тренер	Кирилл Краснов CEO CLUB RUSSIA	Дарья Крячкова Nornickel	Андрей Кудряшов «Ангиолайн»»	Анна Лебедева Международный Эриксоновский Университет Коучинга
						
Айта Лузгина «Интериум»	Владимир Можентов	Михаил Молоканов	Олеся Мурашова Coleman Services	Вера Мухина Solit Clouds	Фарид Нигматуллин «ВидеоМатрикс»	Гали Новикова «Арт Бизнес Консалтинг»
						
Валерий Оськин «Развитие человеческого капитала»	Марина Починок TopCEOTeam	Павел Растопшин «Цифра»	Сергей Семенов	Валерий Сидоренко Digital-агентство «Интериум»	Александр Сидоров HeadHunter	Анна Симакова Training & Development Group
						
Анна Сметанникова психолог	Яна Табакова SEMrush	Светлана Фальковская A.S.Wellas	Ланс Эндрюс SHL	Юлия Алешина Леруа Мерлен	Наталья Принц HR-эксперт (США)	Дмитрий Карманов ПАО «Ростелеком»
						
Елена Хлевная EI Lab	Елена Позолотина TMK2U	Глеб Архангельский бизнес-тренер	Гули Базарова	Александр Бочкин Инфомаксимум	Петер Ваго ООО «Эккейс Раша»	Татьяна Владимировна ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг
						
Ольга Глазкова ООО «Альфасигма Рус»	Павел Кочетков	Анастасия Наурузова «Ресурс»	Денис Решанов GigAnt	Оксана Набок Train your brain	Наталья Райш «Ангстрем»	

Новый деловой журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
ДЕЛОВОЙ КЛУБ
БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES OKR
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ