

Главная тема: **МЕТОД МАРИНЫ МЕЛИЯ**



Марина Мелия

**Только приняв и свой «свет»,
и свою «тень», можно обрести себя,
найти свое настоящее «Я», проявить
свою подлинную внутреннюю силу**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

ВРЕМЕННЫЙ сотрудник на съемках фильма, где актер Болдуин случайно застрелил оператора (все по сценарию) была ассистент по реквизиту 24-летняя Ханна Гутьеррес Рид. (Она призналась коллегам, что у нее очень небольшой опыт работы с оружием.)

Вывод – будьте внимательнее к новым и временным сотрудникам.

*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»

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



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

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

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



С 2009 года мы накопили более
200 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

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

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

Задача:

оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

Результат:

комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

Задача:

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

Результат:

сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:

повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

Результат:

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

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



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



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

5

ОБЗОР КНИГИ

Метод Марины Мелия

7

ОБУЧЕНИЕ

Сегодня Корпоративный университет направлен на трансформацию

Елена Ружицкая, «Норильский никель»

23

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Фердинанд де Лессепс – талантливый управленец, построивший Суэцкий и Панамский каналы

Святослав Альбиро, «Альбиро МКГ»

33

ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ

Лазерный миллиардер захватил 80% рынка

Ирина Галкина, Автор 

35

КОММЕНТАРИИ

Реагируйте быстро и через соцсети

Инна Анисимова, PR Partner

Дмитрий Полевиков, «Дювернуа Лигал»

41

КОММЕНТАРИИ

ПИК защищает свою честь

Михаил Герман, GRATA International

47

АУТСТАФФИНГ

Споры по аутстаффингу

Дарья Царькова,

Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО

61

ПСИХОЛОГИЯ

Тесты невозможно проводить каждый день

Ирина Млодик

63

БИЗНЕС И ПРОВЕРКИ

Татулова во всем права

Олег Матюнин, «Матюнины и Партнеры»

№ **31**
(635)
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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 27.10.2021 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 >

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

ОБЗОР КНИГИ

Метод Марины Мелия



ОБЗОР КНИГИ



Эксперты , получившие книгу
М. Мелия

для ознакомления,
не просто высоко ее оценили,
а просили передать автору свои
искренние благодарности.

Книгу лучше читать,
как хорошее вино.

 знакомит с людьми данной
глубокой работы.

Сегодня Корпоративный университет направлен на трансформацию

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров



Елена Ружицкая
«Норильский никель»

 Чем актуальна для вас тема бережливого производства?

Во-первых, применение инструментов практики бережливого производства нам очень важно для устранения потерь и для того, чтобы выполнять нашу работу более эффективно. И это не модный тренд, инструменты бережливого производства на самом деле помогают сделать процессы чище, эффективнее, лучше, устраняя проблемы и высвобождая время, которое можно с пользой потратить на реализацию других проектов и на саморазвитие.

Бережливое производство — это широкое понятие.

Мы — Корпоративный университет, и наши процессы связаны с оказанием услуг по обучению и развитию, но при этом мы не забываем про администрирование и сопровождение процессов.

Поэтому, в принципе, в этом направлении нам есть чем заняться.

Мы называем эту работу бережливое производство в офисном аспекте.

И сам проект «Бережливое производство» позволяет посмотреть на наши процессы более пристально.



**Запрос — только
верхушка айсберга.
Существует
скрытая, подводная
часть: глубинные
МОТИВЫ, СОМНЕНИЯ,
подавленные
переживания,
неразрешенные
КОМПЛЕКСЫ,
внутренние
КОНФЛИКТЫ.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



Работая день, неделю, год, глаз замыливается, и ты не видишь того, что тормозит тебя в продуктивности и эффективности.

Применяя инструменты бережливого производства, ты узнаешь, какие виды потерь бывают, раскладываешь бизнес-процессы, рисуешь их схемы и карту потока ценностей, с помощью которых оптимизируешь процессы, перераспределяешь роли, видишь вход и выход у процессов и т. д.

Используя все эти техники, ты разбираешь свои процессы буквально по зернышку, и, выполняя свою работу, находишь ресурсы повышения эффективности прямо у себя под носом.

По сути, это и есть оптимизация своего рабочего времени в ежедневных процессах.

Сегодня Корпоративный университет направлен на трансформацию.

В нем реализуется огромное количество проектов и, соответственно, пересматриваются процессы. Мы применяем различные технологии, у нас расширяется парк тренажеров-симуляторов, улучшаются условия на учебном полигоне.

Мы акцентируем свое внимание на повышении качества оказываемых нами услуг, а также на работе с клиентами.

В части экономии затрат я, как руководитель, не приемлю больших трат «абы на что». Для меня важно эффективное расходование любых бюджетов. Но хочется отметить, что сегодня наш фокус внимания направлен на трансформацию Корпусиверситета.

С 1 января создан Филиал Корпоративного университета в г. Мончегорск. На все это необходимы определенные затраты.

 **Какое место в вашем университете занимает задача экономии средств?**

— Да, перед нами стоит такая задача. Мы юридическое лицо, входим в группу компаний «Норникель», где каждое предприятие работает над повышением уровня реализации производственных задач, повышением эффективности процессов, но, тем не менее, оптимизацию издержек никто не отменял.

Естественно, Корпоративный университет имеет существенные отличия от производственных бизнес-единиц.

Наша основная деятельность — оказание услуг по обучению и развитию



В сложный момент
перехода от одной
роли к другой человек,
которому всегда все
удавалось, успешный
и уверенный в себе,
нередко производит
впечатление
беспомощного
юнги, впервые
оказавшегося
на корабле.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

персонала, а это, на мой взгляд, весьма значительная расходная составляющая.

УИ Можно ли посчитать эффективность использования принципов бережливого производства?

— Все можно посчитать. Есть определенные алгоритмы, с помощью которых можно смоделировать любую деятельность и сделать расчет.

Однако гораздо важнее то, что мы учим сотрудников компании не просто видеть потери, но еще и уметь рассчитывать стоимость процесса, т. е. какое количество времени занимает тот или иной процесс и какова та или иная потеря.

Например, разбирая любой процесс, рисуя его блок-схему и рассчитывая FTE, очень хорошо видно, что это за процесс, из чего он состоит и какое количество людей необходимо для его осуществления. Это очень важно знать, и еще важнее — уметь делать это при планировании численности персонала, при реализации новых проектов с пониманием того, какое количество людей необходимо для решения той или иной задачи. При этом надо понимать, какова цель этого расчета.

Для меня, как руководителя Корпоративного университета, важно пере-

смотреть и просчитать все бизнес-процессы и при устранении потерь помочь сотрудникам высвободить время, которое они смогут потратить на реализацию других проектов или на саморазвитие, на которое времени всегда не хватает.

Мне бы хотелось, чтобы персонал университета находил время и на это. Реализовывать новые проекты, заниматься саморазвитием, помогать коллегам, участвовать в каких-то интересных социальных проектах, конечно, можно и вне рабочего времени, но не так эффективно.

Если говорить про Корпоративный университет в Норильске, мы же знаем, что там 9 месяцев зима, полярный день. И, работая с 9 до 18, потом еще и заниматься проектами — очень тяжело. А хочется успеть сделать все, хочется быть в тренде, реально быть лучшими.

УИ Являются ли инициаторами идей ваши сотрудники? (как это должно быть при Бережливом производстве)

— Да. Мы занимаемся не только описанием бизнес-процессов. Мы также генерируем идеи и пополняем свою «Фабрику идей».

У нас есть такой сервис, куда каждый сотрудник компании может внести предложение, которое поможет повы-



Только приняв
и свой «свет»,
и свою «тень»,
можно обрести себя,
найти свое
настоящее «Я»,
проявить свою
подлинную
внутреннюю силу.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

сать эффективность того или иного процесса.

Причем эти предложения могут быть направлены не только на оптимизацию

ИСПОЛЬЗУЯ ВСЕ ЭТИ ТЕХНИКИ, ТЫ РАЗБИРАЕШЬ СВОИ ПРОЦЕССЫ БУКВАЛЬНО ПО ЗЕРНЫШКУ

процессов и поиск и устранение потерь. Это может быть любая идея, которая повысит эффективность работы персонала.

Но есть и другие идеи, например сбор и утилизации батареек. Данная идея не направлена на повышение эффективности, но экологическая составляющая для нас не менее важна.

На «Фабрику идей» у нас даже завязан KPI специалистов, чтобы было интереснее использовать данный подход и этот сервис.

В части бережливого производства есть еще одно направление — работа с клиентами. Это очень важная для нас составляющая, мы все-таки сервисное предприятие — оказываем услуги по обучению и развитию. Соответственно, наш сервис должен быть на высоте. Для этого мы проводим онлайн-встречи с клиентами, обсуждаем текущие проблемы, совместно ищем решения,

вырабатываем и внедряем новые алгоритмы, улучшая наше взаимодействие, а также кросс-функциональное взаимодействие внутри коллектива.

Два раза в год проводится опрос по клиентоориентированности, на основании которого мы получаем обратную связь от клиентов.

Внутренняя клиентоориентированность у нас оценивается внутри каждого отдела. Мы все — сотрудники Корпоративного университета — друг другу клиенты, заказчики и исполнители.

По результатам опросов формируется план мероприятий по улучшению показателей.

 Как у вас организовано удаленное обучение?

— Пандемия только ускорила наш переход в онлайн. На тот момент такой переход у нас уже состоялся, хотя не был настолько масштабным. А в пандемию мы оказались в такой ситуации, когда Корпоративный университет был закрыт на 4 месяца. Стало



Пора на позитив —
это не восхваление
клиента,
не раздувание
его эго,
а тщательный,
напряженный поиск
его главного
ресурса.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

понятно, что необходимо применять новые подходы, то есть повсеместно подключать людей к онлайн-обучению.

В целом компания «Норникель» предприняла огромные усилия для перевода на удаленный доступ как для работы, так и для обучения. Чтобы работать в онлайн-формате, мы используем несколько систем.

«Академия Норникель» — платформа, которая была специально разработана для реализации дистанционного обучения. Наши специалисты очень быстро подключились и начали активно переводить содержание обучения и развитие hard и soft skills в онлайн-формат. Усилиями группы преподавателей, тренеров и методистов «Академия» начала активно наполняться. Также был сделан значительный шаг по переводу в новый формат огромного количества тестовых заданий.

Для проведения тренингов использовали Zoom. Получив первичный опыт, перевели в такой режим практически 35 % тренингов.

Не могу сказать, что этот подход с первого раза был воспринят на ура, потому что в дистанционном режиме всегда учиться тяжелее: нужно слушать, концентрировать внимание. Но прошло полтора года, и сегодня проведение онлайн-тренингов проходит гораздо успешнее и пользуется спросом.

Люди понимают, что отвлечение от работы минимально, не нужно никуда ехать. Конечно, как и в офлайн, так и на онлайн-тренинге ты не должен ничем параллельно заниматься, у тебя такой же интерактив с тренером, ты отвечаешь на вопросы, проявляешь активность в группах.

Поэтому, в принципе, мы в этом направлении хорошо преуспели, ускорились и продолжаем делать это, не останавливаясь.

 **Как вы выбираете, кого из внешних бизнес-тренеров, преподавателей пригласить к вам в университет?**

— Во-первых, у нас очень широко используется внутренний ресурс, т. е. обучение ведет преимущественно наш преподавательский состав, привлекаются бизнес-эксперты, которые работают с нами по договорам ГПХ, а также бизнес-тренеры из Корпоративного университета.

Из внешних поставщиков образовательных услуг мы сотрудничаем с теми, кто уже зарекомендовал себя на протяжении многих лет. Кроме того, есть такие узкие специализации, которыми занимается только тот или иной учебный центр или только он проводит аттестацию или сертификацию. Если нас устраивает соотношение «цена-качество», мы партнера не



Чем критичнее
ситуация, в которой
находится человек,
чем значимее цели,
которые он перед
собой ставит,
тем больше он
нуждается
во внешнем взгляде.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

меняем, тем более если заказчик доволен.

Заказчиком является любое предприятие группы компаний «Норникель». Именно они формируют заявки на то обучение, которое мы самостоятельно провести не можем. В этом случае мы выступаем как агент: получаем заказ и связываемся с учебным центром, если он обозначен в заявке, или ищем по определенным критериям: что необходимо, когда, из чего должна состоять программа и т. д.

Есть другая история. Может быть несколько поставщиков, которые соответствуют заявленным требованиям. Здесь у нас включается процесс закупки. Эти закупочные процедуры, тендеры также проводим мы. Предложить свои услуги в этом случае могут все, кто заявится на наш конкурс. Эта процедура длится примерно месяц-два.

Выбор поставщиков идет в двух направлениях: диктует сам заказчик, и мы, имея такой опыт, смотрим на компетентность исполнителей, на соотношение цены и качества.

Есть пул поставщиков, с которыми мы работали еще до пандемии, и эти контрагенты есть у нас в базе. Когда бизнес-подразделение не может выбрать, мы можем «подсветить» что-нибудь. В этом случае мы выступаем как консультанты.

У вас есть люди, которые «мониторят» новых консультантов, преподавателей?

— Скажем так: сегодня мы уже на этом пути, но еще много чего хочется сделать в этом направлении. Процесс мониторинга проходит в летний период, т. к. осенью мы занимаемся заявочной кампанией, согласовываем бюджеты на следующий год.

Сейчас мы хотим расширить свои знания в этой области, т. е. глубже прорабатывать информацию: каким ресурсом будем это проводить, учитывая, что у нас открылся филиал на Кольском полуострове, где работа также должна вестись по всем ближайшим территориям, и т. д. Мы можем работать не только с ООО, это могут быть и вузы, и учреждения СПО, которые предоставляют услуги по необходимым нам направлениям.

Насколько быстро и как меняются тематика и содержание обучения?

— В Корпоративном университете очень широкий спектр оказания услуг. Мы обучаем рабочих профессиям, которые, в свою очередь, делится на огромное количество направлений. Это основные профессии, вторые профессии, инструктажи, повышение квалификации, повышение разряда и т. д. Здесь все зависит от того, что необходимо заказчику и какой формат



**Умение
балансировать
на тонкой грани
между абсолютным
принятием клиента
и выражением своих
истинных чувств —
важный показатель
профессионализма
консультанта.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

необходимо применить. Это может быть курсовое или индивидуальное обучение. Здесь не то, чтобы меняется содержание обучения — оно может дополняться.

Мы регулярно проводим актуализацию перечня и содержания программ, убираем ненужное, дополняем актуальным, в том числе по запросу заказчика.

Есть такие профессии, которым учатся один раз, но на протяжении нескольких лет. И есть люди, которые работают по этим профессиям, и им, хоть и редко, но необходимо повышение квалификации. Наша деятельность лицензирована Минобразованием, по окончании выдаются соответствующие удостоверения.

В компании есть свой тренинговый состав, который формирует определенные навыки, проводит ситуационные, стратегические, командные сессии, обучает кадровый резерв и т. д. Реализуемые программы развития проходят апгрейд практически ежегодно.

Сейчас, например, мы работаем над тем, чтобы сократить программу по наставникам. У нас практикоориентированный подход: включаем в программу мастер-классы, проводим обучение в смешанном формате — что-то онлайн, что-то в офлайне.

Уже сегодня мы начинаем применять игровые техники, геймификацию, настольные игры для взрослых людей.

Есть большой пласт работы по профориентации. Этим занимаются сотрудники Корпоративного университета. В летнее время проводится много интересных мероприятий для трудовых отрядов школьников.

В целом наша задача — помочь нашему заказчику идти в ногу со временем. Сегодня большой ориентир на цифру, не за горами безлюдные рудники и все, что с этим связано. А это уже другое обучение, другие компетенции, например управление робототехникой с помощью пультов. И нам уже сегодня необходимо это учитывать, планируя обучение сотрудников.

 По масштабам работы вы, вероятно, превосходите любой московский университет?

— Смотря, о чем идет речь. Если говорить про опорный вуз, то он дает базовое образование, и наш Корпоративный университет тесно сотрудничает с Заполярным государственным университетом (ранее Норильский государственный индустриальный институт). КУ принимал участие в разработке стратегии Университета, в рамках которой оценивали и развивали преподавательский состав.



**Диалог с Другим
нужен для того,
чтобы отсеять
ненужное,
увидеть невозвратные
издержки,
освободиться
от ошибочных
решений, рассеять
страх потери,
сосредоточиться
на важном.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

Мы тесно взаимодействуем с колледжами Норильска. Сейчас в наших планах передача пула программ для того, чтобы самим сосредоточиться на узконаправленных программах, которые реализуем для наших заказчиков только мы.

Также в Корпоративном университете мы организовали работу внутреннего ассесмент-центра для оценки потенциала кадрового резерва среднего уровня.

 Приглашаете ли вы каких-то «звездных» бизнес-тренеров?

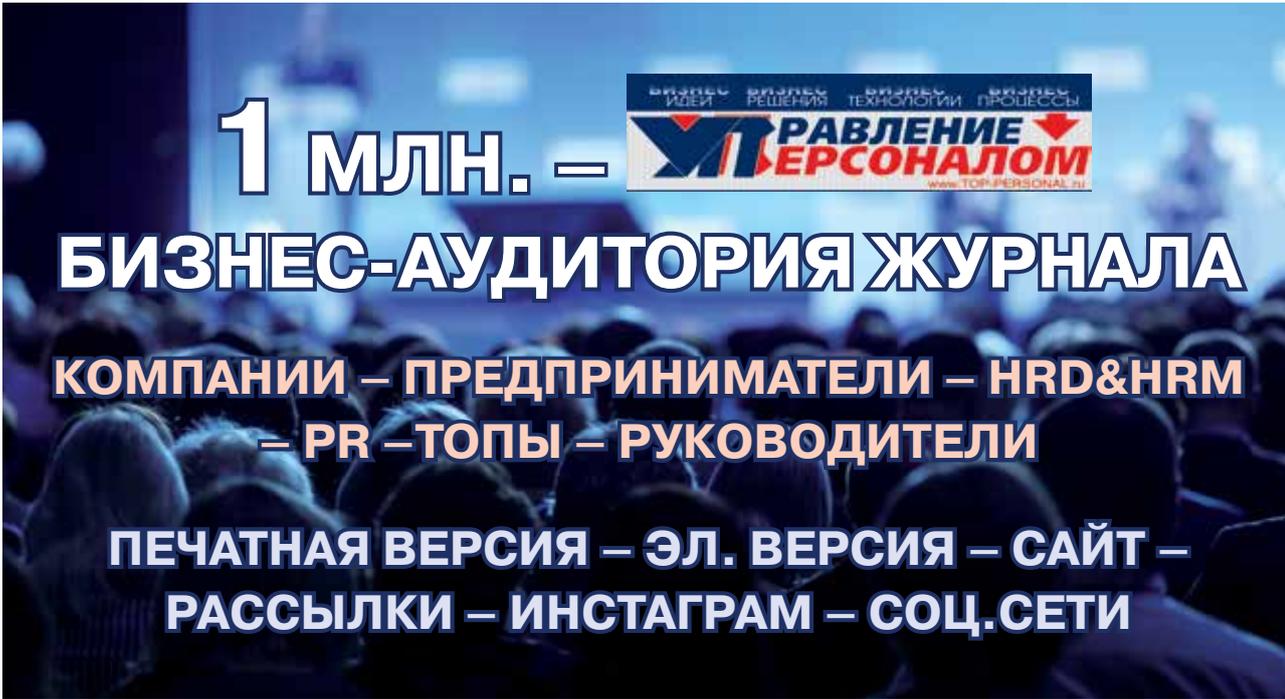
— На территорию «Норникеля» в рамках реализации программ обуче-

ния персонала «звезды» вполне могут приехать. Так, приезжал Радислав Гандапас и другие известные эксперты.

Сегодня, используя компьютерные технологии, легко и просто можно быть в онлайн с любой «звездой» на интересном форуме или конференции.

***Елена Ружицкая,**
ректор ЧОУ ДПО Корпоративный университет
«Норильский никель»

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 



1 млн. = 

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ



Вместе с клиентом к нам приходят сразу два его «Я». Первое — развивающееся: оно жаждет изменений и готово сотрудничать. Второе — сопротивляющееся: оно ставит палки в колеса и делает все, чтобы изменения не состоялись.

Приглашаем экспертов дать комментарий этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

Фердинанд де Лессепс - талантливый управленец, построивший Суэцкий и Панамский каналы

Фердинанд де Лессепс начал свою карьеру в 20 лет, а в 64 года стал всемирно известен, открыв миру Суэцкий канал. Проект, задуманный им, казался многим невозможным. Суэцкий канал мог бы проложить судоходный путь из Средиземного моря в Красное. Это событие могло повлиять на дальнейшее экономическое развитие многих стран, а имя Лессепса стояло бы рядом с Колумбом. Так и случилось.

Лессепс не получал специального инженерного образования. Он окончил престижный тогда колледж, получил юридическое образование и стал дипломатом. Одной из его дипломатических локаций стал Египет, где Фердинанд и задумывает проект канала на Суэцком перешейке. Во время службы в Египте молодой дипломат начинает дружить с сыном правителя Египта, что сыграет ключевую роль в осуществлении задуманного. Однако Лессепс уезжает обратно во Францию, женится и продолжает дипломатическую деятельность.

Только в 1854-ом году к власти в Египте приходит тот самый Саид-па-

ша, расположение которого дипломату удалось получить еще много лет назад. Используя личные связи с представителями египетского двора, Лессепс в 1854 году получает от Саида-паши разрешение на сооружение Суэцкого канала на льготных условиях. Строительство канала возглавила созданная Лессепсом «Всеобщая компания Суэцкого канала», которая юридически считалась египетским предприятием. Четыре года Лессепс провел в бесконечных разъездах между Парижем, Каиром, Лондоном и Стамбулом, завоевывая право на строительство. Не добившись поддержки британского парламента, в 1858 году он выставил на продажу акции «Всеобщей компании Суэцкого морского канала». Это вызвало негодование общественности, ведь у проекта было мало шансов на осуществление. Лессепс предпринял, как бы сейчас сказали, маркетинговый ход. «Британия препятствует осуществлению самого крупного проекта века, – говорил он. – Но неужели это нас остановит? Мы проиграли при Ватерлоо, но можем победить в Суэце. Раз проект плох для англичан, значит, он хорош для французов!», – декламирует Лессепс.



Основа профессии
коуча — качественное
и полное
человеческое
присутствие.
Оно проявляется
в чуткости,
открытости,
экспрессивности
консультанта.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**«Уровень
присутствия»
необязательно
соразмерен
количеству
сказанных слов:
можно молчать
и присутствовать,
а можно говорить,
но отсутствовать.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Любая организация
— это во многом
отражение, проекция
личности человека,
который
ее возглавляет.
Не случайно говорят,
что компания
отыгрывает неврозы
своего руководителя.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Когда человека
принимают со всеми
его достоинствами
и ограничениями,
он обретает
способность тоже
принять себя
и получает шанс
измениться.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



Право быть
несовершенным —
такая же
привилегия коучей,
как и их
клиентов.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

Лазерный миллиардер захватил 80% рынка

Не стало ученого и бизнесмена. Валентин Гапонцев благодаря своим разработкам больше 2-х десятков лет назад на территории США создал группу компаний, занимающихся производством волоконных лазеров.

В конце 20 века совместно с коллегой Александром Шестаковым была создана ООО «НТО «ИРЭ-Полюс», которая стала родоначальником группы и главной производственной площадкой IPG Photonics, а также одной из основных производственных площадок. «ИРЭ-Полюс» стала базисом для внедрения в работу предприятий лазерных фосфатных стекол. Гапонцевым было налажено производство высокомошных волоконных усилителей и лазеров, а также стали изготавливаться системы фиксированной волоконно-оптической связи.

В то же время бизнесменом были созданы компании IPG Laser GmbH (Германия) и IPG Photonics Corporation (США). Сервисные центры и лаборатории компании расположены в крупных странах Европы и Азии (Китай, Япония, Великобритания, Италия, Испания и др.), а головной офис – в США (Оксфорд, штат Массачусетс).

IPG Photonics является мировым лидером лазерной индустрии, занимается выпуском волоконных лазеров, непрерывных лазеров различной мощности, медицинских аппаратов. Автомобилестроение, авиационная, тяжелая и транспортная промышленность, нефтегазовая промышленность, телекоммуникации – это далеко не весь перечень промышленных отраслей, где используются технологии компании.

Валентин Гапонцев на протяжении всей жизни управлял всей группой компаний IPG Photonics и контролировал более 30 процентов акций компании.

В январе 2018 года Гапонцев был одним из фигурантов документа, представленного Минфином США конгрессу, получившем в российских СМИ название «Кремлевский доклад». Но это уже политика.

Путь ученого – позитивный пример практического применения научных разработок.

*Ирина Галкина,
автор 



**На чем зиждется
толерантность
к неопределенности?
На доверии
к самому процессу
консультирования —
так пловец
доверяет воде,
а планерист —
воздуху.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

Реагируйте быстро и через соцсети

Комментарии к новости «Сенаторы США требуют от Цукерберга держать ответ после разоблачений бывшей сотрудницы Facebook» https://3dnews.ru/1050666/senatori-ssha-trebuyut-ot-tsukerberga-dergat-otvet-posle-razoblacheniy-bivshey-sotrudnitsi-facebook?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

.....

УТ Нанесет ли это урон имиджу фирмы, и в чем?

Безусловно, нанесет урон, и не только фирме, но и владельцу. В этом случае значимость личного бренда не на руку Цукербергу. Даже если к падению серверов создатель Facebook прямого отношения не имеет, пользователи требуют разъяснений именно от него. А когда вместо конкретики получают молчание и информацию о кажущемся безразличии, становятся недовольными лично главой компании и теряют лояльность к бренду в целом.

УТ Как надо сразу гасить такие ситуации?

— Надо реагировать немедленно. Самый быстрый способ — соцсети, где можно сделать заявление, а его уже перепечатают СМИ. После выпускается релиз и готовится пресс-конференция.

Иметь антикризисный план действий. Проанализировать основные резонансные события отрасли и кризисы, с которыми столкнулись конкуренты. Оптимальный временной промежуток — 3-5 лет. Описать 10-15 возможных кризисных ситуаций и сценарии возможного развития. Подготовить по каждому шаблоны комментария, пресс-релиза, пресс-конференции.

Выбрать подходящего спикера, лучше — одного, чтобы не было двойственного посыла. Предварительно провести с ним тренинг — должен говорить уверенно и убедительно, простым языком. Нужно заранее прописать ответы на FAQ — неудобные вопросы.

В идеале иметь лидеров мнений, которые встанут на вашу сторону. И держать антикризисную стратегию в тайне, чтобы не раскрывать слабые стороны компании конкурентам.



Хотя в коучинге
нет и не может быть
универсальных
советов, в случае
кризиса цели есть
инструмент, который
помогает практически
всегда и всем, —
это триада
«ХОЧУ — МОГУ — НАДО».

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Переживая кризис
смены роли, человек
должен осознать,
что перед ним встают
новые задачи,
для решения которых
необходимо совершать
непривычные
для себя поступки,
актуализировать
другие грани своей
личности.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Консультант,
владеющий только
одним методом,
подобен человеку
с молотком в руке,
о котором говорят:
если из всех
инструментов у него
есть только молоток,
то в каждой проблеме
он увидит гвоздь.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

ПИК защищает свою честь

Комментарий к публикации «Группа ПИК инициировала дело против бывшего топ-менеджера Лефеля» <https://www.kommersant.ru/doc/5027501>

Компания ПИК является одним из крупнейших застройщиков в стране, и скандал с мошенничеством в сфере строительства жилья мог повлечь не только существенные материальные потери для компании, которые, собственно, и возникли, но, что более важно, репутационные.

Дольщики перестали бы приобретать у компании объекты недвижимости, а сама компания с репутацией «мошенника» могла потерять свои лидирующие позиции на рынке. Также следует учесть, что в силу прямого

указания статьи 1068 Гражданского кодекса Российской Федерации ответственность за вред, причиненный работником при исполнении своих должностных обязанностей, несет именно работодатель.

Поскольку суть претензий компании сводилась к мошенническому расходованию средств дольщиков, полученных при строительстве жилого комплекса в Санкт-Петербурге, компания была вынуждена возместить причиненный ущерб за счет собственных средств.



**Если нам удастся
ухватить главную
ниточку в клубке
волнующих клиента
вопросов,
мы распутаем
весь клубок, и, как
показывает опыт,
многие вопросы
отпадут сами собой.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Признаком зрелости
считается
не отсутствие
проблем,
а наша способность
их осознавать
и вовремя решать.
Это непременно
условие,
обеспечивающее
доступ к собственным
ресурсам.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Именно диалог
— пространство
деятельности
коуч-консультанта,
а позиция
вненаходимости —
фундаментальное
условие
для проведения
коучинга.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

Споры по аутстаффингу

В своей жизни мы часто смотрим на пример зарубежных стран и пытаемся перенимать их опыт.

Исключением не стал опыт в части решения кадровых вопросов путём аутсорсинга и аутстаффинга.

Но если с первым термином более-менее все понятно, Российские предприниматели научились с этим работать, и схема активно и без проблем реализуются, не вызывая претензий со стороны проверяющих и контрольных органов, что касается аутстаффинга, данный институт, несмотря на то что был перенят уже достаточно давно, до сих пор не урегулирован законодательно, что сильно усложняет работу с этим понятием.

Аутстаффинг собой подразумевает получение квалифицированных специалистов, без их оформления в штат, без несения обязанностей по расчету и уплате налогов.

Механически это выглядит как передача в аренду кадров. То есть обязательства, предусмотренные законодательством, несёт работодатель – Аутстаффер, а заказчик получает на оговорённый период квалифицированного кадра, принимая затраты на него как уменьшение налога на прибыль.



Дарья
Царькова

- затраты по договору полностью относятся на себестоимость в составе прочих расходов (в соответствии пп. 19 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ);
- заказчик услуг не будет являться плательщиком взносов в фонды с фонда оплаты труда персонала, привлеченного по договору аутстаффинга (ст. 5



Сопротивление
чаще возникает
не тогда,
когда эффект
от консультирования
незаметен,
а тогда,
когда очевидно,
что работа приносит
свои плоды.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



Трансформация
Взаимоотношений
Клиента и консультанта
В чем-то повторяет
Эмоциональное
Развитие ребенка,
Который постепенно
Перестает
Воспринимать
Родителей
Как всемогущих
И всезнающих.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



Для клиента коуч — своего рода «зеркало для героя». Поэтому личность консультанта должна быть адекватна масштабу личности клиента, чтобы тот видел себя в полный рост, а не пытался разглядеть свое отражение в карманном зеркальце.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Полноценный
диалог —
а это базовое
условие коучинга —
могут вести только
равные партнеры,
между которыми
существуют
доверительные
отношения.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



Змение
искренне восхищаться
другим —
вообще особый дар,
но в консультативной
работе
он необходим,
и тот, кому присуще
это качество,
может многого
добиться.

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru



**Страх совершить
ошибку опаснее
самой ошибки
и обходится
намного дороже,
поскольку избегание
неудачи не ведет
к достижению цели.**

Приглашаем экспертов дать комментарий
этой фразы из книги – tp@top-personal.ru

Тесты невозможно проводить каждый день

Комментарий к публикации «В Британии разработали трекер для защиты гуляющих в одиночестве женщин»

https://interfax-ru.turbopages.org/interfax.ru/s/world/796276?sign=fb4f4ee75db7ffc767e745b1394324830d1e02cad12094029f4a16d26cde7500:1633850901&trbsrc=zen&publisher_logo_url=https%3A//avatars.mds.yandex.net/get-turbo/1595389/2a0000016d1b425e8dd3020933c513879f24/orig&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp&turbo_uid=AADOMmyOYLY6Rh21OUKmm1fdWJb6kuKvZKgnVtTc8LyWpFATQV7hfDdA3fTg_FNyLHOgeQCy_Luyym6wCR7e869taKqJTTwoFnPUciorWx8AC3IA%2C&turbo_ic=AADoOHk3oEM-vfKHuobORi3U6bRKFn9WcdMFZjHqOnlW6PWFmnbYbfs1rBq-gZJHH_a5tID9U2mfKF-3ZUYCZgl2P--sHqZuxFlscPZyLwySXOU%2C

УИ “Полиция была в шоке что это сделал их сотрудник” — они искренне были в шоке или знают, что все проверки, тесты сотрудников не есть гарантия?

логической точки зрения полицейский находился в психозе. То есть в какой-то момент (под влиянием чего-то) его психика перешла в качественно другое состояние, когда убийственные фантазии реализовались в действие.

УИ Что делать лидеру компании, если он заметил явные изменения в поведении кого-то из своей команды?

— Нужна психиатрическая или психологическая экспертиза. Обычно изменения в поведении указывают на либо психологическую травму, и тогда человеку нужна психологическая помощь, так будет лучше и для него и для компании, либо изменения — показатель качественных изменений в

Тесты не возможно проводить каждый день, в то время как особенности структуры личности (полицейский был явно склонен к психопатии и до этого инцидента, но обычно люди с таким складом характера и идут в полицейские, потому что любят власть) могут в любой момент перейти в психическое заболевание. С юридической точки зрения его можно признать вменяемым, потому что он планировал преступление, а не совершал его в состоянии аффекта, с психо-

Татулова во всем права

ПЭФ и Татулова – предприниматель ярко зажгла...

А эксперты,  комментируют её речь

Слова Анастасии Татуловой, перевода на язык права не требуют. Её выступление — призыв к пересмотру роли бизнеса в обществе, а роль бизнеса сегодня во многом определяется сложившимся регулированием и правоприменением: избыточным и зачастую неразумным, исходя из приведённых ею примеров.

За работников по найму все взносы в государственные внебюджетные фонды в соответствии с Налоговым кодексом обязан платить работодатель из собственных средств, потому что работодатель считается страхователем, а не агентом в этой ситуации. В отличие от налогового агента он расстаётся не с предполагаемыми к выплате работнику деньгами, а со своими кровными, которые можно было бы направить на развитие, но нельзя.

Для некрупных компаний уплата социальных взносов — серьёзная статья

расходов, для ИП — тем более. Бремя страхователя многих из них подталкивает к решению работать или платить зарплаты по-серому: скрывать трудовые отношения или истинные размеры зарплат официально нанятых сотрудников. В итоге страдают все: работодатель находится под угрозой разоблачения и ответственности, бюджеты фондов теряют часть доходов, размер будущей пенсии работника сокращается и т.д.

Поэтому разумным я считаю дифференцированный подход, таким образом учитывающий обороты и прибыли страхователя, чтобы бремя взносов не становилось убыточным. К слову сказать, статья 41 Конституции, закрепляя право граждан на бесплатную медицинскую помощь за счёт страховых взносов, не уточняет, кто их должен уплачивать. Кроме того, в статье заложено противоречие: если предусмотрены взносы, следователь-