

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933

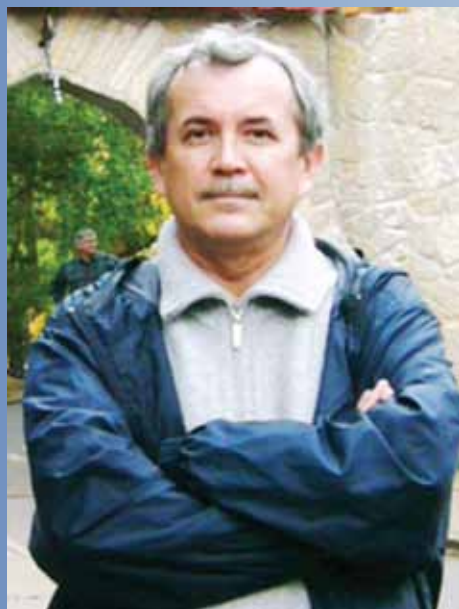


Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 1 2021



Оксана Дажун



Владимир Шумков



Елена Квартникова

Главная тема номера: **Коучинги**



Ольга Чижевская



Татьяна Долзкова



Инна Демидова

В 2021 ГОДУ ЧИТАЙТЕ...

МАНИПУЛЯТОРЫ В РЕАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ (кто они? как их распознать и противостоять им?)

...обладает способностью влиять на ваше мнение, формировать мнение своего окружения и умело управлять им в своих личных целях...

...Без доверия нет манипуляции. В основе любой манипуляции лежит доверие. Доверие между манипулятором и вами...

...отпускает на час раньше домой вместо того, чтобы предложить уйти на больничный...

...Вдохновитель также как и манипулятор добивается поставленных целей, но его методы воздействия иной природы...

...За год он успел сломать все системные подходы, переведя всех на ручной режим управления, тотально контролируя каждое действие своих подчиненных...

Илон Маск часто спит на своих строящихся заводах. Зачем? С его слов — не тратить время на дорогу в отели. Но скорее это трудоголизм и пиар компании.

А смысл новости — будьте готовы следовать за лидером компании хоть на стройку хоть в джунгли...

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**

КОУЧИНГИ

Психологическая подготовка сотрудников в кризисе: как выстроить мотивацию?4

Оксана Дажун

КУЛЬТ ЛИЧНОСТИ

Культ личности. Как авторитет руководителя влияет на успех компании и какими методами боссу прокачивать свою эффективность ..12

Ольга Чижевская

ЭМБОДИМЕНТ

Эмбодимент: как тело может стать нашим помощником в общении с подчиненными и решении бизнес-задач?17

Ольга Чижевская

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ

Персональные данные22

Инна Демидова

ИСТОРИЯ УСПЕХА

Кто вы, мистер Илон Маск?29

Владимир Шумков

КОММЕНТАРИИ ЮРФИРМ

Президент увеличил штраф для работодателей до 300 000 рублей с марта 2021 года34

Елена Квартникова

РЕЙТИНГ РЫНКА ТРУДА

ProPersonnel: Десять гендерных вопросов о рынке труда в России36

Татьяна Долякова

РЕЦЕНЗИИ

Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное ..41

Павел Кочетков

Пособие для начинающих модельеров48

Лариса Есина

ИСКУССТВО

Тайна света52

Лариса Есина

НАСТАВНИЧЕСТВО

Как мотивировать сотрудников передавать свои знания и опыт младшим коллегам? ...58

Алена Рябова

МЕНЕДЖМЕНТ

Контроль как критерий эффективности ...64

Любовь Савич

СПЕЦИАЛИСТ

Идеальный SEO специалист-2021: детали к портрету70

Лариса Есина

GLOBAL RESEARCH

Global research: как удаленка изменила образ жизни людей и вырастила спрос на digital-health76

Варвара Стоянова

12 ЗАПОВЕДЕЙ ОПТИМИСТА

12 заповедей оптимиста79

Психологическая подготовка сотрудников в кризисе: как выстроить мотивацию?



Кто не мечтал со спокойным сердцем общаться с высокими начальством и не моргнув глазом проходить мимо самых отвязных хамов! Как было бы здорово не переживать по пустякам и быть «как рыба в воде» в любой самой неожиданной ситуации! Но, если все это не о вас, не стоит унывать и говорить себе: «Я неудачник... Я так не смогу». Нужно просто развивать свою стрессоустойчивость.

Оксана Дажун,
системный бизнес-коуч, эксперт по психологии владения и управления бизнесом, владелец нескольких бизнесов, официальный спикер Альфа-банка по теме защиты и развития бизнеса, основатель «Школы Профессионального Владельца бизнеса»

Меня зовут Оксана Дажун. Я владелец нескольких бизнесов с опытом владения и управления с опытом более 25 лет. Построение эффективных команд, решение конфликтных ситуаций, ведение сложных переговоров — специфика моей работы.

Летая по нашей большой стране, я наблюдаю, что скорость жизни растет по экспоненте не только в крупных городах. Требования к владельцу бизнеса расширяются, и, чтобы получить приличную прибыль, необходимо прикладывать все больше усилий. Сами того не замечая, мы загоняем себя в ловушку: уровень стресса увеличивается,

Мы учимся, обдумываем, размышляем, представляем себе что-либо, приходим к определенным умозаключениям — это когнитивный компонент. Также мы испытываем разнообразные чувства: печалимся, радуемся, огорчаемся — это компонент эмоциональный. Отношение человека к ситуации определяют его эмоции в контексте и их сила.

Спусковым крючком для стресса является эмоция. Точнее, очень сильная, непереносимая эмоция. Самый простой и ясный пример проявления силы эмоций — это злость, гнев, ярость. Эмоция возникает после мыслительной интерпретации ситуа-

В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ — ПЫХ! И ВСЕ, ЧЕЛОВЕК ПЕРЕГОРАЕТ, КАК ЛАМПОЧКА...

и в какой-то момент человек перегорает. Меня это интересует, трогает.

Стресс — не то, что случается с человеком, а то, как он воспринимает случившееся. Стресс нельзя описать как душевное волнение или нервное напряжение. Это физиологическая реакция на достаточно сильные воздействия. Причем организму не важно положительные или отрицательные эмоции мы испытываем при потрясении. Значение имеет лишь сила потребности в последующей адаптации и стабилизации.

Как возникает стресс

В психике человека принято выделять когнитивную и эмоциональную сферы, которые неразрывно связаны друг с другом.

ции и придания ей того или иного смысла в соответствии с прошлым опытом. Мысль определяет эмоцию. Эта оценка занимает доли секунды. Именно поэтому мы мгновенно испытываем эмоции, а не размышляем о них, и не всегда можем проконтролировать свои эмоциональные реакции.

Виды стрессоустойчивости

1 группа — стрессонеустойчивые. Такие люди с большим трудом приспосабливаются к новой обстановке и очень подвержены негативному действию стрессогенных факторов. Более-менее хорошо они чувствуют себя только в условиях полной стабильности. Спокойная работа, не требующая выполнения нескольких дел одновременно и лишенная высокой ответ-

ственности, устоявшиеся отношения в семье, налаженный быт, традиционный отдых по расписанию — вот их наилучшая среда обитания. Даже малейшее отступление от привычного распорядка вещей приводит их в недоумение: они теряются и долго не могут принять нужное решение и начать действовать.

2 группа — стрессотренируемые. Они неплохо чувствуют себя в обычных условиях современной жизни, полной перемен. Однако для них крайне важно, чтобы пере-

кардинальным переменам, хорошо переносят наплыв мелких изменений, без перенапряжения и болезни справляются с серьезными психическими нагрузками. Однако именно в этой группе чаще встречаются люди жестокие к окружающим, неспособные к сочувствию.

Высокая стрессоустойчивость — это, несомненно, хорошо, однако ее максимальное повышение приводит к негативным последствиям. Человек перестает реагировать на переживания других, даже самых близких

СТРЕСС ЭТО НЕ ТО, ЧТО СЛУЧАЕТСЯ С ЧЕЛОВЕКОМ, А ТО, КАК ОН ЭТО ВОСПРИНИМАЕТ

мены эти были постепенными, плавными. А вот кардинальные изменения могут подкопить их психическое состояние: в условиях интенсивного стрессового воздействия такие люди приходят в растерянность. Им сложно одновременно изменить уклад своей жизни.

3 группа — стрессотормозные. Здесь преобладает высокая стойкость личных жизненных позиций и достаточно спокойное отношение к внешним переменам. Особенностью стрессотормозных людей является их готовность к серьезным переменам при непереносимости мелких, но регулярных изменений. Они любят стабильность и готовы перевернуть свою жизнь для получения утраченного постоянства. Такие люди не подходят для работы с непостоянным, пусть даже и крупным заработком.

4 группа — стрессоустойчивые. Психика таких людей максимально защищена от стрессовых факторов: они адаптируются к

людей, теряет способность сочувствовать и понимать трудности окружающих. Сама человечность как характеристика личности оказывается под угрозой, когда стремление к высокой стрессоустойчивости становится абсолютным.

Оптимальная стрессоустойчивость должна сочетать в себе переносимость нагрузок с одной стороны и способность к сопереживанию — с другой. Одним словом, нужно стараться держаться золотой середины, которая находится где-то между ранимостью и безразличием.

Чего боится ваш сотрудник в период кризиса

1. Снижение уровня доходов. Волнует 89,4% респондентов. Это и страх увольнения, и страх сокращения возможного заработка, страх отсутствия или невозможности

карьерного роста, страх невозможности повлиять на уровень своего дохода.

2. Нарушение прав работника. Человеку приходится делать выбор между лояльностью и самосохранением, потому что он боится быть уволенным, если не выйдет на работу.

3. Эмоциональное выгорание.

4. Поездки в общественном транспорте.

5. Изменение образа жизни и режима дня.

6. Возвращение в офис на постоянной основе. 41% сотрудников российских организаций не готовы отказываться от удаленки. Сказывается и разделение на экстравертов и интровертов, и страх того, что в офисе снова будут больше контролировать.

7. Соблюдение work/life balance. Стоит учитывать разные типы мышления: линейное и рывковое. Кому-то важно работать строго с 9 до 18, а кому-то — решить задачу.

8. Недостаток или отсутствие смыслов. Особенно выражается у поколения Z.

9. Недостаток прозрачности деятельности. Сотрудникам важно понимать, что происходит, для чего они работают, каковы текущие KPI и результаты компании. Из-за потребности в принадлежности и значимости нужна включенность в процесс.

10. Недостаток информации.

11. Нехватка неформального общения. Во время карантина исчезла неформальная часть общения коллектива. Плюс сотрудникам может не доставать визуализации во время совещаний: многие привыкли ис-

пользовать маркерную доску для обсуждения сложных задач.

Что делать, чтобы сотрудники хотели у вас работать

Во время кризиса внутренняя мотивация персонала терпит существенные изменения. Начинает преобладать мотивация избегания неудач, страх увольнения, сокращения, а также снижения дохода.

Я выделила основные направления, над которыми стоит поработать для повышения привлекательности работы в вашей компании. Это индивидуальная мотивация, мотивация команды, антистресс на работе, техника и технологии. Отдельно стоит рассмотреть и мотивацию руководителей, поскольку именно от них зависит, как компания пройдет через пандемический кризис.

Индивидуальную мотивацию сотрудника повысят:

- ✓ обеспечение базовых потребностей,
- ✓ переход от оплаты труда к оплате результата,
- ✓ актуализация системы нематериальной мотивации через признание, соревновательность, доверие, инвестиции в обучение и развитие,
- ✓ активация стабильности: ясное понимание и формирование нового будущего.

Поощряйте хорошую работу. Люди делают необычные вещи и демонстрируют удивительную доброту в кризисных ситуациях. Обязательно побуждайте людей узнавать друг друга всеми доступными способами.

Поощряйте сотрудничество и онлайн-партнерство. Не оставляйте незамеченным, если сотрудники приложили дополнительные усилия, чтобы помочь коллегам и клиентам. Давайте развивающую и поддерживающую обратную связь.

Создавайте и укрепляйте чувство принадлежности. Обменивайтесь идеями, не

Природа человеческой мотивации не в зарабатывании денег, а в создании значимого. Крутые технологии, перспективы развития, понятные цели, миссия компании, социальная ответственность, анти-стрессовая поддержка и корпоративная культура — вещи, способствующие позитивному опыту и побуждающие оставаться в команде.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МОГУТ ОКАЗЫВАТЬ ОБЕСЦЕНИВАЮЩЕЕ ВЛИЯНИЕ НА АКТИВНОСТЬ ПОЗИТИВНО НАСТРОЕННЫХ ЛЮДЕЙ

бойтесь признаваться, что вы чего-то не знаете, спрашивайте мнения работников. Много общайтесь между собой. Учитесь друг у друга и учитесь сами.

На мотивацию команды положительно влияют:

- ✓ актуализация этики ведения бизнеса,
- ✓ совместные разработки групповых норм и правил «общезития», участие работников в создании рабочего пространства,
- ✓ регулярное информирование персонала о том, что антикризисные меры и совместная работа приносят результат,
- ✓ проведение командообразующих мероприятий на удаленке.

Накопленные учеными данные подтверждают: даже если люди принимают вознаграждения,

Антистрессовые мероприятия:

- ✓ усиление корпоративной культуры: создание целей, которые создают смысл в нашей работе,
- ✓ развитие инструментов социального сотрудничества,
- ✓ создание и поддержка позитивной атмосферы в команде, работающей на удаленке,
- ✓ организация пространства для группового и индивидуального общения,
- ✓ психологическая поддержка в ситуации неопределенности.

Друзья познаются в беде — с организациями то же самое. В условиях пандемии сотрудникам стало ясно, как на самом деле заботятся о них работодатели: думают ли

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Культ личности. Как авторитет руководителя влияет на успех компании и какими методами боссу прокачивать свою эффективность



Ольга Чижевская,
исполнительный директор Ассоциации медицинских центров и врачей
«Лига подиатрии», соучредитель и директор ООО «Подиатр»

Личный бренд руководителя сегодня заслуженно приравнивается к нематериальным активам компании. Яркий профессионал сможет привлечь в команду самых талантливых кандидатов, имеет кредит доверия потенциальных клиентов.

Мне попалось на глаза исследование, проведенное международным PR-агентством Weber Shandwick. Опросы тысяч офисных служащих по всему миру выявили закономерность. Более 80 % респондентов сочли, что именно репутация руководителя защищает в кризис и повышает заинтересованность потенциальных инвесторов, в том числе в период турбулентности.

Как отрастить «харизму»? Разбираем методы прокачки личной эффективности руководителя

Эмоциональное лидерство

Бестселлер психолога Дэниела Гоулмана «Эмоциональное лидерство» стал моей настольной книгой. Кроме того, я постоянно в

РЕПУТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ЗАЩИЩАЕТ В КРИЗИС И ПОВЫШАЕТ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИРОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ В ПЕРИОД ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Действительно, харизматичные лидеры особенно востребованы в трудные времена, когда команде жизненно необходим босс, успешно практикующий стресс-серфинг (использование энергии волны, чтобы вознестись над горизонтом и увидеть в любом кризисе новые возможности компании). Доминантный, волевой лидер умеет формулировать «простые» решения сложных вопросов и уверенно вести команду за собой.

В пандемию быть авторитетным лидером-опорой — означает обладать суперспособностью — облегчить стресс подчиненным.

поиске релевантных тренингов по теме EI. В условиях «новой нормальности» роль эмоционального интеллекта выросла в разы, позволяя максимально четко реагировать на любые настроения коллектива. Отдельно хочется отметить негативную роль «токсичного оптимизма», который склонны были демонстрировать некоторые руководители на заре пандемии. Поддержка через отрицание проблем вызывает закономерное недоверие. Аналитика — прежде всего! Причем на каждом этапе жизни компании. Четкая оценка действий в настоящем и перспектив в будущем дает заряд бодрости всей команде. А установка: «Все хорошо, прекрасная маркиза!», не подкрепленная

цифрами, лишь повышает градус неуверенности в завтрашнем дне.

Кстати, работа на «удаленке» подводит нас к новому витку развития эмоционального интеллекта, адаптированного к новым условиям. Назовем этот навык виртуальным EI или VEI.

Критическое мышление

Это еще один модный soft skill наравне с эмоциональным интеллектом. Особенно важен для управления с прицелом на повышение стойкости. В это время требуется новая модель бизнеса, повернутая в сто-

чают новые навыки и перестраиваются на лету в кризисных ситуациях.

Целеполагание

Еще одно важное умение для босса в период турбулентности, когда старые планы рушатся, и возникает острая необходимость выстраивать новые потенциально эффективные стратегии. Правильно ставить цели позволяют разные методики. Например, SMART, где цель:

- Specific — конкретная;
- Measurable — измеримая;

ЛЕГКО ПОЛУЧАЮТ НОВЫЕ НАВЫКИ И ПЕРЕСТРАИВАЮТСЯ НА ЛЕТУ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

рону системного мышления, учитывающая и краткосрочную, и долгосрочную перспективу.

Навык полезен и тогда, когда важно работать как с большим, так и с недостаточным объемом информации, объективно воспринимать вызовы и видеть, что называется, лес за деревьями.

Развивать «мягкие навыки» мне помогают специальные курсы, тренинги и коуч-программы. Уделяю им время постоянно, понимая, что вкладываю ценный ресурс в то, что поможет не только удержать бизнес на плаву, но и постоянно развивать новые направления приложения сил.

Просыпаться каждый день чуточку умнее — важный принцип тренда long-life learning. Последователи этой парадигмы легко полу-

- Achievable — достижимая;
- Relevant — значимая;
- Time-bound — имеет временные рамки.

Сравните: «разбогатеть когда-нибудь» и «удвоить свой доход к концу года» — разница очевидна.

Команда мечты

Развивая управленческий интеллект и формируя эффективную команду, вот уже второй год я ориентируюсь на принципы MBTI (типология личности Майерс–Бриггс, основанная на постулатах гения аналитической психологии Карла Густава Юнга).

Типирование людей, их профессиональ-

ных и личных качеств позволяет создать «команду мечты». Экстраверты и интроверты, сенсорики и интуиты, логики и этики, имея свои сильные и слабые стороны и работая в команде, идеально уравнивают и дополняют друг друга.

Задача эффективного босса (по сути дирижера бизнеса) своевременно усиливать команду на том или ином направлении. Возможно, для улучшенной коммуникации

но голос позволяет нам выражать не только мысли, но и эмоции, настрой и посыл миру. «Зажечь» людей, вести их за собой.

Кстати, современные реалии диджитал-коммуникаций предполагают развитие умения импровизировать и адекватно реагировать на самые каверзные вопросы. Также требуется навык работать в тандеме со вторым спикером. Все это строго необходимо для нового формата продвижения

«РАЗБОГАТЕТЬ КОГДА-НИБУДЬ» И «УДВОИТЬ СВОЙ ДОХОД К КОНЦУ ГОДА» — РАЗНИЦА ОЧЕВИДНА

с ключевым клиентом требуется сотрудник с высоким статусом эмпатии. А, может быть, для нового направления деятельности в приоритете творческий подход?

Командный тон

Успех публичной коммуникации современного лидера во многом зависит от его ораторских качеств. Способность речью влиять на умы и души — важнейшее умение для делового человека и один из элементов эффективной самопрезентации.

К слову, один из самых богатых людей в мире Уоррен Баффетт считает искусство красноречия настолько важным, что единственный диплом, который он с гордостью демонстрирует в своем кабинете, — сертификат о прохождении курса по ораторскому

личного бренда руководителя в медийном пространстве, включающем, в частности, совместные эфиры с лидерами мнений.

Благая цель — культурный код компании

Наша миссия — помогать людям, улучшая их качество жизни — сама по себе влияет на тональность любых переговоров. Вот почему я не забываю напоминать команде о том, какую благую цель мы преследуем в своей работе. Поиск положительной мотивации в конкретном рабочем процессе — важнейший катализатор и драйвер любого бизнеса.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Эмбодимент: как тело может стать нашим помощником в общении с подчиненными и решении бизнес-задач?



Ольга Чижевская,
исполнительный директор Ассоциации медицинских центров и врачей
«Лига подиатрии», соучредитель и директор ООО «Подиастр»

Еще в конце прошлого века американский психолог Говард Гарднер высказал идею множественности видов интеллекта. Сегодня в работе с бизнес-тренерами все чаще можно заметить акцент на эмоциональном и телесно-кинестетическом интеллекте. И вот последний неразрывно связан с таким понятием как эмбодимент-коучинг. Слово *embodiment* («воплощение») не нужно переводить с английского дословно — оно успешно используется как неологизм, самостоятельный термин, обозначающий совокупность множества практик, работающих с сознанием через тело.

*«Дано мне тело — что мне делать с ним,
Таким единым и таким моим?»
Осип Мандельштам*

Как язык тела помогает наладить рабочий процесс?

Все наши телесные проявления (поза, движение, дыхание) влияют и на наше восприятие мира и на то, как мир воспринимает нас.

Боссу важно уметь подавать правильные невербальные сигналы и замечать их же у своих подчиненных. Вот почему, как только появилась возможность вернуться в офлайн формат, мы это сделали. Я замечала, что в онлайн-формате рабочих встреч «защит» дополнительный стресс, вызванный сенсорной депривацией. Именно через невербальные каналы, улавливая мимолетные взгляды, незначительные жесты, наклоны, мы получаем солидную долю информации: об эмоциональном состоянии нашего визави,

его отношении к ситуации. Не чувствуя этой привычной обратной связи, сотрудники лишаются возможности — иногда осознанно, иногда нет — корректировать поведение, чувствовать себя увереннее, на одной волне с руководством. Использование практик эмбодимента позволяет лидеру излучать нужный настрой, а также усилить чувствительность к невербальным сигналам своих подчиненных.

Бизнес и боевые искусства

Как тренировать тот самый телесный интеллект — выбор каждого. Так, в среде эмбодимент-коучей, работающих с бизнес-лидерами, популярен подход Leadership Embodiment, разработанный Венди Палмер. Он использует синергию искусства медитации и айкидо. За последние годы подход совершенствовался, и теперь люди бизнеса могут использовать его без привязки к какой-либо религии и без опыта боевых искусств. Современные коучи, практикующие

этот метод, работают с осанкой, дыханием, концентрацией внимания. Делают акцент на медитативных техниках. Человек тренирует умение мгновенно осознавать стрессовую ситуацию и тут же входить в состояние покоя. Для меня в этом методе особенно близко именно медитирование. Я приучила себя заниматься медитацией в любое время дня, и мне хватает буквально 5-ти минут, чтобы перезагрузиться.

ла, плечи максимально расправлены (можно на мгновение сложить кисти рук за головой, чтобы зафиксировать позу).

- Стоите у стола, широко опираясь на него обеими руками и словно слегка нависая вперед. В этой позе «альфы» есть и динамика, и устойчивость, и уверенность в себе на грани угрозы тем, кто попытается вам помешать.

БОССУ ВАЖНО УМЕТЬ ПОДАВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СИГНАЛЫ И ЗАМЕЧАТЬ ИХ ЖЕ У СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Стойте как «альфа» — это работает!

В практике эмбодимент меня заинтересовало исследование социального психолога, эксперта Гарвардской бизнес-школы Эми Кадди, впервые прозвучавшее на профильной конференции TED, *Your body language shapes who you are*, в Калифорнии.

Она придавала особое значение языку тела на переговорах, где нужно произвести впечатление, добиться поддержки инвесторов, например. И вывела правило «сильных поз», которые в буквальном смысле влияют на уровень «нужных» во время выступления гормонов в крови, в частности тестостерона. По ее мнению наша коммуникация лишь на 7 % зависит от слов, которые мы произносим. А 93 % успеха — то, как мы себя физически преподносим.

Примеры сильных поз, которые работают:

- Сидите, откинувшись на спинку крес-

Дополнительный бонус «сильных поз»: гордая осанка и широкая улыбка рожают позитивный настрой и у их обладателей, и у собеседников, которые под воздействием особых «зеркальных» нейронов в мозгу автоматически распрямляют плечи и настраиваются на позитивный лад.

Когда жесты важнее слов

Доказательная база эффективности эмбодимент-работы пополняется с каждым годом. Так, тему «работающей телесности» развили исследователи Роттердамского университета (Нидерланды).

Они пригласили опытных инвесторов для участия в эксперименте. Его участники пытались «продать перспективный стартап» — гипотетический прибор, помогающий восстановлению после спортивной травмы. В одном случае выступающий подготовил красивый рассказ о преимуществах

проекта, богатый метафорами, образами, сравнениями. Во втором случае выступление было не столь велеречиво, однако докладчик активно жестикулировал. Инвесторов больше «заинтересовал» второй питч. Жестикуляция работала убедительнее, чем сотни красивых (аргументированных!) слов, не подкрепленных телесной вовлеченностью. Бизнесмен, чей энтузиазм настолько велик, что он буквально излучает его всем телом, может рассчитывать на успех и веру со стороны потенциального инвестора.

Лично мне жестикулировать и вообще вести себя на сцене во время выступления грамотно помогают уроки риторики и актерского мастерства.

могут стать частью личной эмбодимент-тренировки. Почему, скажем, полезно бегать? Потому что с точки зрения «физики» ты преодолеваешь дистанцию, а на уровне сознания — движешься к цели. Ежедневные пробежки (без фанатизма, можно начать с энергичной ходьбы) на телесном уровне вырабатывают умение избавляться от трудностей и расти в заданном направлении, будь то бизнес или обучение чему-то новому.

Упражнения на баланс — тоже в деле. Скажем, я использую специальную балансирующую подушку (резиновый диск, наполненный воздухом). Ежедневные упражнения на нестабильной поверхности несут

НАША КОММУНИКАЦИЯ ЛИШЬ НА 7 % ЗАВИСИТ ОТ СЛОВ, КОТОРЫЕ МЫ ПРОИЗНОСИМ. А 93 % УСПЕХА — ТО, КАК МЫ СЕБЯ ФИЗИЧЕСКИ ПРЕПОДНОСИМ

Они объединяют умение доносить информацию телом, голосом, манерой двигаться и даже дышать.

Одно из моих последних открытий — голосовые тренировки по системе Кристин Линклейтер. Осознанно владеть голосом — еще одна грань владения своим телом, поскольку мы используем резонаторную систему через мышечную пластичность. Если объяснять кратко, важно, чтобы мышцы, мышечные зажимы не препятствовали голосу литься свободно.

дополнительную нагрузку на мелкие мышцы-стабилизаторы, которые во время обычных тренировок не задействуются. В работу вступают даже межпозвоночные мышцы, отвечающие за «развернутую» спину и холящую осанку. Сразу после тренировки у меня за спиной словно вырастают крылья — то, что нужно для успешных переговоров!

Врачебный подход

Как мы уже выяснили, развитие контакта с собственной телесностью бывает очень

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Персональные данные



Инна Демидова

*И*нститут персональных данных еще не до конца сформирован в нашей стране, современное трудовое и информационное законодательство подвергается постоянному реформированию. Вопросы защиты и обработки персональных данных касаются каждого человека, ведь они напрямую связаны с обеспечением конституционных прав, гарантирующих неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну. В наше время возрастает необходимость обеспечить надежную защиту информации, особенно касающуюся личных (персональных) сведений о гражданине.

Актуальность проблемы сохранения данных от технических неисправностей (сбои в электроснабжении или программном обеспечении), и повреждений субъективного характера (непреднамеренное уничтожение сведений, их изменение, заражение компьютерными вирусами, интернет-шпионаж, некомпетентность работника, несанкционированное, целенаправленное вмешательство в базы данных, с целью повредить информацию или воспользоваться ей в личных интересах) не вызывает сомнений.

просрочки в уплате платежей в погашение кредита, в результате чего возникла задолженность. Соглашения о реструктуризации долга между сторонами кредитного договора достигнуто не было. При этом на телефон истца стали поступать звонки и сообщения от организации, специализирующейся на взыскании долгов, с требованием вернуть задолженность. В результате необоснованного раскрытия сведений о заемщике третьему лицу истцу причинены нравственные страдания, в

ЗА НАРУШЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ ВВЕДЕНО ЧЕТЫРЕ ВИДА ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ДИСЦИПЛИНАРНАЯ, МАТЕРИАЛЬНАЯ, АДМИНИСТРАТИВНАЯ И УГОЛОВНАЯ

Функционирование почти любого предприятия, учреждения или организации напрямую связано с подбором персонала. Для этого необходимо проводить получение, обработку, хранение и передачу информации о работниках.

За нарушение законодательства о персональных данных введено четыре вида ответственности: дисциплинарная, материальная, административная и уголовная.

Разберем несколько актуальных вопросов, которые требуют юридического толкования.

1. Допустима ли передача банком по агентскому договору другой организации персональных данных заемщика-потребителя без его согласия?

Г. обратился в суд с иском о защите прав потребителя, указав, что он допустил

связи с чем он просил о компенсации морального вреда.

Судами первой и апелляционной инстанций в удовлетворении исковых требований отказано со ссылкой на то, что действия банка по передаче персональных данных истца другой организации не нарушают прав истца как субъекта персональных данных и не противоречат положениям Федерального закона от 27 июля 2006 г. N 152-ФЗ «О персональных данных» (далее — Закон о персональных данных).

Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации с таким выводом судов не согласилась и признала, что состоявшиеся по делу судебные акты приняты с нарушением норм действующего законодательства.

По общему правилу, обработка персональных данных допускается с согласия

субъекта персональных данных (п. 1 ч. 1 ст. 6 Закона о персональных данных).

Оператор вправе поручить обработку персональных данных другому лицу с согласия субъекта персональных данных, если иное не предусмотрено федеральным законом, на основании заключаемого с этим лицом договора, в том числе государ-

Согласие должно содержать перечень действий с персональными данными, общее описание используемых оператором способов обработки персональных данных.

В соответствии со ст. 17 Закона о персональных данных субъект персональных данных имеет право на защиту своих прав и законных интересов, в том числе на возме-

СУБЪЕКТ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ ИМЕЕТ ПРАВО НА ЗАЩИТУ СВОИХ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ НА ВОЗМЕЩЕНИЕ УБЫТКОВ И КОМПЕНСАЦИЮ МОРАЛЬНОГО ВРЕДА В СУДЕБНОМ ПОРЯДКЕ

ственного или муниципального контракта, либо путем принятия государственным или муниципальным органом соответствующего акта (далее — поручение оператора).

В силу ст. 7 Закона о персональных данных операторы и иные лица, получившие доступ к персональным данным, обязаны не раскрывать третьим лицам и не распространять персональные данные без согласия субъекта персональных данных, если иное не предусмотрено федеральным законом.

В соответствии с ч. 1 ст. 9 Закона о персональных данных согласие субъекта на обработку его персональных данных должно быть конкретным, информированным и сознательным.

Обязанность доказать наличие такого согласия или обстоятельств, в силу которых такое согласие не требуется, возлагается на оператора (ч. 3 ст. 9 Закона о персональных данных).

щение убытков и компенсацию морального вреда в судебном порядке.

Таким образом, сбор, обработка, передача, распространение персональных данных возможны только с согласия субъекта персональных данных, при этом согласие должно быть конкретным!

Судом установлено, что банк сообщил организации, специализирующейся на взыскании долгов, персональные данные истца, а именно адрес проживания и номер телефона.

Между тем из материалов дела не усматривается, что Г., являясь субъектом персональных данных, выразил согласие на их предоставление третьим лицам.

Из содержания кредитного договора, заключенного между сторонами, также не следует, что имело место согласие истца на обработку его персональных данных.

Ответчик же сослался на п. 5 ч. 1 ст. 6 Закона о персональных данных в редакции, действовавшей на момент заключения кредитного договора между Г. и банком, обработка персональных данных допускается в случае, когда она необходима для исполнения договора, стороной которого либо выгодоприобретателем или поручителем по которому является субъект персональных

по вопросу задолженности его клиента, на принадлежащий ему телефонный номер, который он использует в работе с клиентами и для личного общения, стали поступать звонки и СМС-сообщения без обратного адреса, озаглавленные Forus, носившие унижительный и провокационный характер. Судом иск удовлетворен, в апелляционной жалобе ответчику отказано.

БРЕМЯ ДОКАЗЫВАНИЯ НАЛИЧИЯ СОГЛАСИЯ НА СБОР И ОБРАБОТКУ ВОЗЛАГАЕТСЯ НА ОПЕРАТОРА

данных, а также для заключения договора по инициативе субъекта персональных данных или договора, по которому субъект персональных данных будет являться выгодоприобретателем или поручителем.

Между тем Г. не является стороной по договору, заключенному между банком и организацией, специализирующейся на взыскании долгов, данный договор является агентским и не связан с реализацией оператором права на уступку прав (требований) по кредитному договору.

(Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 1 августа 2017 г. N 78-КГ17-45).

2. Обработку персональных данных признают законной из-за того, что субъект сделал их общедоступными в силу своей трудовой деятельности?

Адвокат обратился с иском к ОАО Фора банк об уничтожении персональных данных и взыскании компенсации морального вреда, ссылаясь на то, что после звонка в банк

Бремя доказывания наличия согласия на сбор и обработку возлагается на оператора.

Истец, являясь владельцем абонентского номера N, не давал согласия на совершение действий в отношении его персональных данных, доказательств обратного стороной ответчика не представлено.

Суд не принял во внимание довод ответчика о том, что информация с телефонным номером истца размещена в сети интернет, что исключает необходимость получения согласия субъекта на обработку его общедоступных персональных данных, поскольку телефонный номер адвоката был размещен в сети интернет в целях оказания юридических услуг, в то время как ответчик воспользовался персональными данными истца с другой целью, а именно с целью доведения до Г.А.В. (должник по договору) через его представителя информации в связи с задолженностью по кредиту.

Положение п. 10 ч. 1 ст. 6 ФЗ позволяющее не испрашивать разрешение на обработку персональных данных, в случае, если

персональные данные стали общедоступными, не свидетельствует о том, что иные лица могут использовать персональные данные без согласия субъекта. В данном случае размещение персональных данных истца было связано с его трудовой деятельностью.

3. Должен ли руководитель организации предоставлять персональные данные работников профсоюзной организации по ее требованию?

Первичная профсоюзная организация обратилась к директору филиала организации угольной промышленности с заявлением о предоставлении информации о привлечении работников данного филиала к работе

лицам, в том числе и представителям работников.

В связи с этим первичная профсоюзная организация обратилась в суд с иском к организации о признании незаконным отказа в предоставлении указанной информации, ссылаясь на то, что ответчик нарушает права профсоюзов, и просила признать действия организации, выразившиеся в отказе в предоставлении информации представителям работников в лице профсоюзной организации и ее выборных органов, незаконными, нарушающими трудовое законодательство.

Решением районного суда, оставленным без изменения кассационным определени-

ПРОФСОЮЗЫ ВПРАВЕ БЕСПЛАТНО И БЕСПРЕПЯТСТВЕННО ПОЛУЧАТЬ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ ИНФОРМАЦИЮ ПО СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМ ВОПРОСАМ

сверхурочно и в выходные дни с указанием работников поименно, даты привлечения к указанным работам, количества часов работы и оплаты за отработанный период времени по каждому подразделению филиала за определенные периоды. Кроме того, просила предоставить обоснование в виде локальных нормативных актов по привлечению работников к работе сверхурочно и в выходные дни.

ем, в иске первичной профсоюзной организации отказано.

Однако Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда РФ, рассмотрев жалобу первичной профсоюзной организации, отменила вынесенные по делу судебные постановления по следующим основаниям.

Суды нижестоящих инстанций исходили

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Кто вы, мистер Илон Маск?



**Владимир
Шумков**

Одни считают Илона Маска гением современности, другие — одним из величайших манипуляторов нашего времени. Однако не поспорим с тем, что этот человек весьма и весьма необычный первооткрыватель.

Илон Маск — основатель, совладелец, генеральный директор и главный инженер компании SpaceX, генеральный директор и главный идейный вдохновитель компании Tesla. Едва ли не каждый год Илон Маск заявляет о том, что изменит мир. Справедливости ради следует отметить, что многие из его проектов уже успешно реализованы, другим предстоит осуществление, хоть и спустя многие десятилетия.

Но, правда, не менее, чем выдающийся изобретатель, Илон Маск прослыл и весьма чудаковатым типом, время от времени шокирующим мир своими странноватыми заявлениями. Чаще всего Илон Маск так обращается к человечеству в какой-либо социальной сети — например, в Twitter. Расскажем о некоторых из таких сенсационных и сногшибательных заявлений Илона Маска, сделанных им в 2020 году — не только на примерах из Twitter, но и с привлечением материалов из прессы.

Египетские пирамиды — дело рук инопланетян?

Так, глава Tesla и SpaceX сообщил своим 37 миллионам фанатов в Twitter, что главную достопримечательность Египта — древние пирамиды — построили никто иные как представители инопланетных цивилизаций. Египетским властям на это ничего не оставалось, как пригласить Илона Маска в страну, чтобы он лично убедился, что заявленная им гипотеза далека от истины, да и вообще более чем странна.

Известно, что первый твит Илона Маска на выбранную им тему ретвитнули почти 100 тысяч раз. Несмотря на то, что публикация имела явно ироничный характер, она всё же не на шутку взбудоражила как власти Египта, так и археологов, Заслуживает внимания и то, что немало пользователей Twitter сочли заявление Илона Маска чересчур расистским. Иными словами: только за низив заслуги африканцев на Африканском континенте, можно поверить в пришельцев.

Египтянам было не до смеха, и потому они как смогли, провели исторический ликбез с Илоном Маском в том же Twitter. С серьезным лицом высокопоставленные египтяне и представители научного мира

объяснили, что пирамиды, величайшая гордость страны, были построены людьми, а вовсе не инопланетянами. Министр Египта по международному сотрудничеству Рания аль-Машат в своем комментарии предложила бизнесмену и покорителю космоса лично убедиться, что пирамиды — рукотворные сооружения, возведенные людьми, а не инопланетными пришельцами.

В свою очередь на твиты Маска отреагировал египетский археолог Захи Хавасс, назвавший слова Илона Маска «полной галлюцинацией»

Крошка X к отцу пришел...

В погожие майские дни 2020 года Илон Маск и его возлюбленная певица Граймс стали папой и мамой. Выбор имени для новорожденного малыша оказался очередным подтверждением умения удивлять народ.

Правда, новорожденный сынишка был удостоен весьма странного, почти непрогнозируемого имени — «X AE A-12». Оказывается, прочитать его можно как «Икс Эш Эй Твелв Маск» или «Икс Эш Архангел Маск». Да будет вам известно, что идею сочетания букв и цифр для именования людей еще 100 лет тому назад предсказал писатель Евгений Замятин в романе-утопии «Мы». Граймс знакома с русской литературной классикой, благодаря бабушке по материнской линии.

Граймс уже заявила, что X обозначает неизвестную переменную, A-12 — самолет-разведчик. Также в имени присутствует эльфийское обозначение аббревиатуры AI — искусственного интеллекта.

Но ребенок родился в Калифорнии, а там законом допустимы лишь имена, состоящие

из букв английского алфавита. В результате именитым родителям — любителям эпатажа — пришлось заменить в имени своего сына арабские цифры римскими.

Впрочем, пара не ленится, и всякий раз называет малютку полным именем. Впрочем, из прессы известно, что Маск и Граймс обращаются к малышу, используя прозвище — «маленький Икс». В дальнейшем, по желанию отца и матери, их чаду будет по-

История длилась недолго, да и ее старт был вряд ли нацелен хотя бы на самый скромный успех. Отдадим в данной ситуации должное великодушию Илона Маска. Увы-увы, неочевидный кандидат в президенты США и одновременно исполнитель рэпа не смог похвалиться внятной политической программой. К финалу гонки у Уэста почти не осталось штатов, в которых он мог бы оттянуть на себя избирательские голоса.

МНОГИЕ ИЗ ЕГО ПРОЕКТОВ УЖЕ УСПЕШНО РЕАЛИЗОВАНЫ, ДРУГИМ ПРЕДСТОИТ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ, ХОТЬ И СПУСТЯ МНОГИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ

зволено самостоятельно избрать половую принадлежность. Кроме того, новоиспеченная мамаша заверила общественность, что подросший малыш будет отправлен жить не куда-нибудь, а в лес.

Выборы — время творить чудеса

Накануне президентских выборов в США в 2020 году изобретателю Илону Маску, естественно, спокойно не спалось. Ну разве мог он обойти стороной грядущую президентскую кампанию? Однако, вместо того, чтобы поддержать Дональда Трампа или его основного соперника Джо Байдена, американский бизнесмен сделал ставку на неочевидного кандидата. Да, когда стало известно, что рэпер Канье Уэст заявил о готовности посостязаться с политиками-тяжеловесами, Илон Маск тут же встал на его сторону. Основная поддержка Канье Уэста была оказана Илоном Маском, разумеется, в Twitter.

Великий и могучий осваивает великий и могучий

Общаясь в Twitter, в последнее время Илон Маск всё чаще переходит на русский язык. Кстати, чаще всего он это делает просто так, даже если не видит к тому особого повода.

Однажды Илон Маск не сказать, чтобы вежливо высказался по адресу Роберта Райха — бывшего министра труда, когда-то работавшего в администрациях президентов Дж. Форда, Джимми Картера и Билла Клинтона.

«Илон Маск угрожает лишить людей работы, если ему не позволят рисковать их здоровьем. Капитализм в худшем проявлении», — написал в Twitter Роберт Райх. «Идиот», — столь лаконично отозвался Илон Маск, почему-то используя русский язык.

В начале этого года Илон Маск через Twitter пригласил президента России Вла-

димира Путина пообщаться в набирающей темп социальной сети Clubhaus. По признанию Илона Маска, общение с президентом Владимиром Путиным было бы для бизнесмена большой честью. Пока что Кремль в некой растерянности: не отверг дружбу, но и не согласился на нее. Возможно, в Москве опасаются знания Илоном Маском различных стилей русской речи...

Недвижимость — только на Марсе!

1 мая 2020 года Илон Маск твиттнул: «Я продаю почти всё физическое имущество. У меня не будет своего дома». Два из 5 домов Илона Маска в Лос-Анджелесе 3 мая были выставлены на продажу на одно из сайтов.

В 2012-2013 годах Илон Маск приобрел эти два дома за \$24 млн. Продать же их Илон Маск решил за \$40 млн. Представьте себе, что в июне на одно строение объявился покупатель, готовый заплатить \$29 млн! Известно, что одним из домов некогда владел актер Джин Уайлдер. Согласно договору, до сего дня действует одно обязательное условие для пожелавшего купить особняк: дом не может быть снесен, это соразмерно с утратой души человеком.

Зачем же Илон Маск обратился к такой распродаже, спрашивают бизнесмена участники Twitter? Илон Маск откровенно признается: «Свобода. Мне не нужны деньги. Хочу посвятить себя Марсу и Земле. Собственность тянет вниз».

Маск строит звездолет, рассчитанный на

в Twitter, что у нее будет «только» 31 двигатель Raptor, хотя раньше планировалось 37. Надо ли говорить, что и Super Heavy, и Starship будут многоразовыми?

Оккупация Марса

Исходя из недавнего интервью Илона Маска в социальной сети Clubhaus, «оккупировать» Марс можно в предстоящие 5 лет, и у человечества для того есть неплохие шансы.

По убеждению Илона Маска, «Земля и Марс синхронизируются каждые 26 месяцев, в этот момент они находятся примерно в одном и том же квадранте Солнечной системы. Именно тогда мы можем совершать межпланетные перелеты. Илон Маск считает, что одно такое положение было около 6 месяцев назад, примерно через полтора года оно должно повториться: «Так что, пожалуй, мой ответ: 5 с половиной лет! Нам нужно заставить космический корабль летать, выводить его на орбиту и иметь возможность возвращать обратно неоднократно. То есть основные элементы должны быть полностью многоразовыми. Нужна орбитальная ракета с возможностью быстрого многоразового использования. Это святой Грааль ракетостроения, потому что никому никогда не удавалось создать полностью многоразовую ракету. И важна не просто многократность использования, а скорость повторного использования, чтобы не требовалось несколько месяцев ремонта между полетами».

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Президент увеличил штраф для работодателей до 300 000 рублей с марта 2021 года

ИСТОЧНИК: [HTTPS://WWW.GLAVBUKH.RU/NEWS/34777-PREZIDENT-UVELICHIL-SHTRAF-DLYA-RABOTODATELEY-DO-300-000-RUBLEY-S-MARTA-2021-GODA](https://www.glavbukh.ru/news/34777-president-uvelichil-shtraf-dlya-rabotodateley-do-300-000-rubley-s-marta-2021-goda)



Елена Квартникова,
юрист, АБ «Егоров,
Пугинский, Афанасьев и
партнеры»

Надо ли у сотрудника теперь получать его согласие на запрос рекомендаций от экс работодателя?

— Рекомендации экс работодателя могут содержать персональные данные работника. Для сбора персональных данных как от самого лица, так и из других источников оператор должен иметь законное основание (они перечислены в Федеральном законе «О персональных данных»). По общему правилу, это согласие лица, чьи данные собираются. При этом ТК РФ прямо уста-

Можно ли у сотрудника/ кандидата запросить данные о его оценках в ВУЗе?

— Ст. 65 ТК РФ установлен перечень документов, которые предъявляются при заключении трудового договора. В частности, лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю документ об образовании и(или) квалификации. Сведения об оценках указаны в приложении к диплому о высшем образовании и о квалификации, которое может быть запрошено работодателем.

УВЕЛИЧИЛСЯ И СРОК ДАВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НАРУШЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ. ВМЕСТО НЫНЕШНИХ ТРЕХ МЕСЯЦЕВ ОН СОСТАВИТ ОДИН ГОД

навликает, что все персональные данные работника следует получать у него самого. Если персональные данные работника возможно получить только у третьей стороны, то работодатель должен уведомить работника об этом заранее и получить от него письменное согласие. Роскомнадзор в своих разъяснениях обращает внимание, что получение согласия соискателя / работника является обязательным условием при направлении работодателем запросов в иные организации, в том числе, по прежним местам работы, для уточнения или получения дополнительной информации о соискателе / работнике. Ряд исключений предусмотрен законодательством и касается, в частности, заключения трудового договора с бывшим государственным или муниципальным служащим, замещения вакантных должностей государственной гражданской службы.

О штрафах?

— Штрафы увеличены в два раза по сравнению с предыдущей редакцией, а также установлена повышенная ответственность за повторные правонарушения в области персональных данных. Увеличился и срок давности привлечения к административной ответственности за нарушения в области персональных данных. Вместо нынешних трех месяцев он составит один год. Дела об административных правонарушениях в области персональных данных рассматривают суды. Ранее из-за сроков давности и особенностей возбуждения такой категории дел операторам нередко удавалось избежать штрафов.

ProPersonnel: Десять гендерных вопросов о рынке труда в России

В рейтинге гендерного равенства Всемирного экономического форума за последние пять лет Россия опустилась с 75-й на 81-ю позицию. Однако на практике ситуация с правами женщин и мужчин на рынке труда в России не столь однозначная. Эксперты ProPersonnel отвечают на 10 самых актуальных вопросов гендерного равенства в российских компаниях.



1. Легко ли российским женщинам найти работу?

Да, во всяком случае, проще, чем женщинам в других странах. По данным Роструда, уровень занятости россиянок достигает 77%. Между тем, по данным Международной организации труда (МОТ) в среднем по миру имеют работу не более 50% женщин, тогда как у 76% мужчин есть место приложения труда. В развитых странах работают 52%

прещен. Начиная с 1930-х гг. в Советском Союзе власти последовательно ограничивали возможность женщин работать на определенных специальностях, которые могли нанести вред здоровью, репродуктивной функции или подрастающему поколению. На начало 2021 года перечень включал 456 профессий, в основном на производстве, добыче полезных ископаемых, в химической промышленности, строительстве и транспорте. Однако с 1 января список был урезан

ВЛАСТИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ОГРАНИЧИВАЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ЖЕНЩИН РАБОТАТЬ НА ОПРЕДЕЛЕННЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЯХ, КОТОРЫЕ МОГЛИ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ, РЕПРОДУКТИВНОЙ ФУНКЦИИ ИЛИ ПОДРАСТАЮЩЕМУ ПОКОЛЕНИЮ

женщин, а в развивающихся — 70%. Минимальный уровень — в Арабских странах, где работают чуть больше пятой части представительниц женского пола (21%). Таким образом, уровень занятости женщин в России — один из самых высоких в мире. Это наследие советской эмансипации, когда женщинам были предоставлены равные права в образовании и карьерном развитии с мужчинами, а в политике даже назначались «женские квоты», согласно которым не менее 30% выборных и административных должностей должны были занимать женщины.

2. Могут ли женщины в России работать, кем хотят?

Нет, не могут. И это существенное отличие от большинства развитых стран. С советских времен существует перечень профессий, доступ в которые женщин за-

до 100 профессий, и российские женщины получили право стать водителями-дальнобойщиками, моряками, строителями и др. Однако международные организации требуют от России полностью отменить всякие ограничения.

3. Получают ли женщины столько же, сколько мужчины?

Нет, и в России с этим хуже, чем развитых странах. По данным Всемирного банка, средняя зарплата женщин в России составляет 65-72% от средней зарплаты мужчин. Между тем в Европе этот показатель составляет 75-95%. Более того, безработные российские женщины дольше мужчин ищут работу, а если находят ее, чаще соглашались на более низкие зарплаты, чем мужчины. Особенно тревожен тот факт, что российские девушки с высшим образованием

получают гораздо меньше, чем выпускники вузов мужского пола. В среднем их заработок на 21% ниже, чем у мужчин с аналогичными специальностями и образованием. Примечательно, что сами женщины занижают свои финансовые ожидания. По данным HeadHunter, женщин, ожидающих зарплату в \$3-5 тыс., в два раза меньше, чем мужчин.

резюме женщин, размещенных в сети. На втором месте — бухгалтер (около 90% резюме). На третьем месте — руководитель бухгалтерии или главный бухгалтер (84%). На четвертой позиции — HR-менеджер (82% резюме от женщин). На пятой строчке — экономист (78% резюме). В целом, женщины чаще заняты в «социальных» профессиях: помимо HR, это PR, маркетинг,

САМИ ЖЕНЩИНЫ ЗАНИЖАЮТ СВОИ ФИНАНСОВЫЕ ОЖИДАНИЯ. ПО ДАННЫМ HEADHUNTER, ЖЕНЩИН, ОЖИДАЮЩИХ ЗАРПЛАТУ В \$3-5 ТЫС., В ДВА РАЗА МЕНЬШЕ, ЧЕМ МУЖЧИН

4. Много ли в России женщин руководителей?

Да. По числу женщин-руководителей Россия выделяется как одна из самых успешных стран. По данным PwC, на руководящих должностях в стране 47% женщин, и по этому показателю Россия входит в число стран-лидеров. Хотя бы одна женщина входит в совет директоров 57% крупнейших российских компаний. Тем не менее, в политике представительство женщин слабое. За последние 30 лет доля женщин-политиков сократилась в России с 30% до 10-15%. Именно по этому признаку Россия отстает от большинства развитых стран и получает сравнительно низкий рейтинг в ежегодных обзорах гендерного равенства Всемирного экономического форума.

5. Какие самые женские профессии в России?

Самая женская профессия в стране — секретарь. На ее долю приходится 98%

журналистика, некоммерческие и общественные организации, благотворительные фонды.

6. Дискриминируют ли мужчин на рынке труда в России?

Да. Мужчин на российском рынке труда угнетают «структурно». Есть целый ряд отраслей, где традиционно преобладают женщины, и мужчины в них идти отказываются либо из-за низких доходов, либо из-за чрезмерно «женских» коллективов или репутации самой специальности (часто это сфера услуг, гостиничный бизнес, бьюти-индустрия). По данным HeadHunter, меньше всего мужчин в управлении персоналом и тренинге, административном персонале, бухгалтерии и финансовом учете, науке и образовании, туризме, гостиницах и ресторанах. Более 70% занятых в них — женщины. К примеру, при поиске операторов колл-центров, большинство работодателей целенаправленно ищут женщин.

7. Платят ли семьянинам больше, чем холостым?

Мужчины чаще дискриминируются по своему социальному статусу. При прочих равных состоящему в браке и/или имеющему детей мужчине платят больше, чем холостому. Это явление называется «премия за отцовство». С учетом навыков муж-

9. Кому труднее работать на удаленке?

Мужчинам. Недавний опрос ВЦИОМ показал, что мужчинам работать из дома нравится меньше, чем женщинам. Более чем половине работающих россиян удобно трудиться удаленно (64%). Треть соотечественников сообщили об обратном (29%). Комфортнее работать в удаленном режиме

КОМФОРТНЕЕ РАБОТАТЬ В УДАЛЕННОМ РЕЖИМЕ ЧАЩЕ ЖЕНЩИНАМ — ОБ ЭТОМ ЗАЯВИЛИ 70% ОПРОШЕННЫХ РОССИЯНОК, ТОГДА КАК ТОЛЬКО 60% МУЖЧИН НРАВИТСЯ НА УДАЛЕНКЕ

чины, а также количества и возраста детей, такой соискатель будет получать на 2,5–3% больше, чем холостой мужчина, как показывает исследование Алексея Ощепкова из Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ. «Супружеская премия», то есть бонус к доходу мужчины, состоящему в официальном браке, составляет в России в среднем 3%.

чаще женщинам — об этом заявили 70% опрошенных россиянок, тогда как только 60% мужчин нравится на удаленке. Скорее всего, это связано с тем, что женщинам проще справляться с бытовыми хлопотами, находясь дома.

8. Легко ли найти работу пожилым мужчинам?

Нет, сложнее, чем женщинам. Согласно исследованиям РАНХиГС, шансы найти работу у мужчин старше 50 лет падают по мере снижения их уровня образования. Если у мужчины начальное профессиональное образование, то ему работу найти гораздо труднее, чем женщине. Традиционное преобладание женщин в здравоохранении и сфере госуслуг дает «фору» пожилым россиянкам по сравнению с пожилыми россиянами. По данным РАНХиГС, на госслужбе женщин пенсионного возраста в пять раз больше, чем мужчин.

10. Какие самые мужские профессии в России?

Самая мужская профессия в России — охранник (98% резюме от мужчин). Столько же мужчин ждут на работу прорабом. На третьем месте системный администратор (95%), а на четвертом его коллега — IT-инженер. Замыкают пятерку программист и разработчик ПО (86% мужчин). Сугубо технические специальности традиционно пользовались большим спросом со стороны мужчин, тогда как женщин советская и постсоветская профориентация направляла преимущественно в социальные и хозяйственно-учетные профессии.

Тем не менее, есть тенденция к увели-

чению числа женщин в ИТ и e-commerce, причем на руководящих позициях: Наталья Касперская — президент группы компаний InfoWatch, Елена Бунина — генеральный директор Яндекс, Татьяна Бакальчук — генеральный директор компании Wildberries, Анна Мещерякова, соосновательница и CEO медтех-стартапа «Третье Мнение».

мые именно для компании навыки, умение разделять сигнал и шум, видеть важную работу и второстепенную, цифровое мышление, адаптивность и инициативность. У бизнеса растет понимание того, что гендерное равенство — это не только количественные показатели, но и прямая выгода для бизнеса. Исследования показывают, что сме-

СМЕШАННЫЕ КОМАНДЫ (В СООТНОШЕНИИ 30/70%, А ЛУЧШЕ 50/50%) БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ, ЧЕМ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО «ЖЕНСКИЕ» ИЛИ «МУЖСКИЕ»



«Если говорить о руководящих позициях, в России нет ярко выраженной гендерной проблемы при поиске кандидатов и явных предпочтений в плане пола соискателя, — говорит **Татьяна Долякова, основатель агентства ProPersonnel.** — Сейчас работодателю важны компетенции, необходи-

мые именно для компании навыки, умение разделять сигнал и шум, видеть важную работу и второстепенную, цифровое мышление, адаптивность и инициативность. У бизнеса растет понимание того, что гендерное равенство — это не только количественные показатели, но и прямая выгода для бизнеса. Исследования показывают, что сме-

шанные команды (в соотношении 30/70%, а лучше 50/50%) более эффективны, чем преимущественно «женские» или «мужские». По нашим прогнозам, в ближайшие годы женщин будет становиться больше на таких направлениях как виртуальный психолог, коуч,

ИТ и программирование, веб-дизайн, 3D-моделирование, разработка мобильных приложений, e-commerce, цифровое образование».

Справка о компании: Кадровое агентство ProPersonnel работает в сфере подбора персонала высшего и среднего звена с 2016 года. В 2018 и 2019 годы агентство вошло в рейтинг Лучших Кадровых агентств Москвы по версии журнала «Управление Персоналом». Специализации: промышленность, производство, строительство, недвижимость, retail, FMCG. В портфеле проектов 2018-2019 гг. более 70 компаний и около 250 трудоустроенных кандидатов. ProPersonnel — это команда HR-специалистов с опытом в рекрутменте от 5 лет. Выстроена эффективная модель взаимодействия с клиентами: гибкий график работы, качественный подбор кандидатов, интервью. Для сотрудников разработана мотивационная система: комфортная среда Kids Friendly (с детьми можно приходить в офис, есть уголок для детей), гибкий график, возможность удаленной работы, выбор интересных проектов, развитие профессиональных компетенций. Основатель агентства Татьяна Долякова входит в рейтинг «Коммерсантъ» «Топ-1000 российских менеджеров» (2017-2019). На встрече Президента РФ с женщинами-предпринимателями (Самара, 2018) выступила с инициативой господдержки женщин-предпринимателей, имеющих маленьких детей.

Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное

(Михаил Молоканов, Питер; СПб; 2021)

Павел Кочетков

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 несколько 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 деятельности, но и в жизни в целом. Любопытный 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.

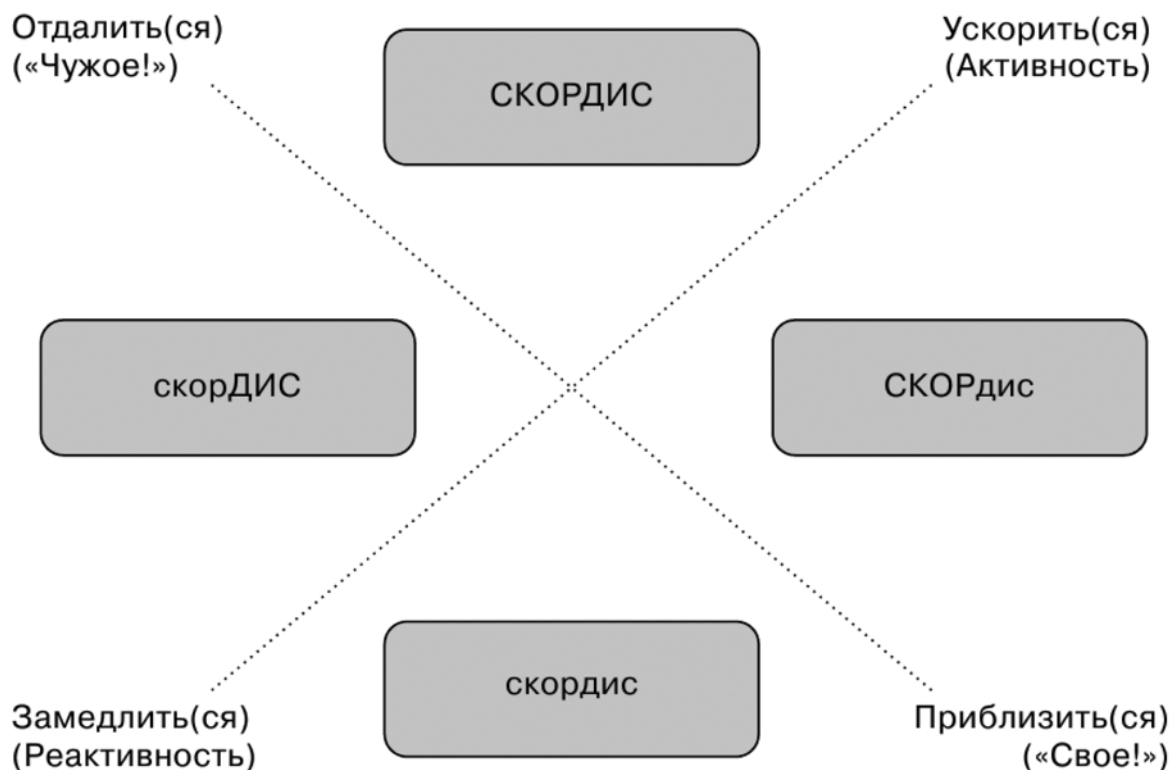


Рис. СкорДис зоны

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 большим 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 абберации 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, рефлексирова 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 команды». 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 экзистенциализму), 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 может 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 манипулирования или стремитесь овладеть этим «искусством»).

Управленческое мышление: концентрируясь на результате, не забудьте об отношениях

Об управленческом мышлении написано, столько, что, казалось бы и добавить уже нечего: желаемый результат, ресурсы, измеримость и т. д. Однако автор обращает внимания читателя на тот аспект, без которого все перечисленное рискует остаться на уровне благих пожеланий — а именно на поведенческий. Существует «четыре возможных уровня желаемого результата/управленческого воздействия: цели, задачи, ценности, эмоциональные состояния».

И если в литературе ценности и эмоциональные состояния обычно описывают отдельно, включая в «рецепты» по формированию корпоративной культуры, то М. Молоканов наглядно и убедительно пока-

зывает их взаимосвязь с первыми двумя. «Лучше не просить сотрудника, а тем более партнера о чем либо, если вы оба не понимаете одинаково, как это должно выглядеть на поведенческом уровне». «Если вы не управляете сотрудниками по эмоциональным состояниям, то в корпоративной культуре так или иначе включится самоуправление».

Смею надеяться, что в трех фокусах управленческого мышления — определение желаемого результата, обратная связь и власть, которые описывает автор, даже искушенные управленцы откроют для себя некоторые секреты. Правда, для этого придется не только вникать в содержание квадрантов и таблиц, но и задуматься над четкими определениями таких привычных терминов, как, например, «обратная связь». Так, известно ли вам «правило 20–60–20»?

Помните классика: «Коренной вопрос всякой революции есть вопрос о власти»? Отношение к ее источникам, знакомым по курсу менеджмента, и их выбору в критической ситуации М. Молоканов раскрывает с помощью удивительной по силе метафоре рождения человека, включающего четыре стадии: Игнорирование → Беспомощность → Борьба → Освоение нового.

Из актуальных (и, на первый взгляд, парадоксальных) предостережений отмечу следующее: «Чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, чем больше у вас подчиненных, тем больше есть людей, имеющих над вами власть поощрения/наказания». Значимость следующего раздела книги подчеркивает утверждение о том, что при использовании только власти «вы столкнетесь с ее побочными эффектами в виде: приедаемости — однообразия форм для разных задач и сотрудников, и истощаемости — необходимости в постоянном усилении».

Человек как Вулкан, или Как не расплескать ведерко с помоями

Это еще одна мощная метафора, раскрывающая сущность аффективного мышления. Внутри человека — «аффективная расплавленная вязкая Магма импульсов, чувств, желаний, эмоций, порывов. Это наше импульсивное «Хочу». Отличительная особенность Магмы — бессловесность». Она закрыта жесткой корой — нормативным «Надо». «Диалог между ними невозможен, Магма или затихает и перестает подавать нам сигналы даже в критически жизненных ситуациях, или пробивает Кору и изливается наверх бурным проявлением чувств или неадекватным поведением». Реальный взаимопонимающий диалог между ними выстраивает «Внутренний Переговорщик, побуждающий обеих... слушать, слышать и ценить друг друга». Именно его сила «определяет, на что человек психологически в жизни способен». И в этом же разделе автор предлагает технику развития Внутреннего Переговорщика.

Столь модные и популярные практики формирования безудержно позитивного отношения к жизни М. Молоканов называет «морокон», и с этим нельзя не согласиться. Признаем, что у каждого из нас есть внутри собственное «ведерко с помоями». Вспомним ироничную аксиому: «Люди, к сожалению, живые», и тот, кто старается не замечать его ни у себя, ни у других, просто закрывает на это глаза. «Но в результате такой выбранной слепоты уж если кто его ведерко случайно заденет, то он на него этих помоев по полной выльет! Если вас заворачивают позитивно настроенные окру-

Дис-подхода, на какой из них происходит застревание. Но для этого нужно освоить системное мышление.

Сколько ошибок из 12 вы допустили?

Без ошибок обойтись невозможно, поскольку «наше восприятие выхватывает из реальности в основном лишь то, что подтверждает наше представление о ней, — наши Модели Мира». Однако топ-менеджер при принятии решения должен максимально выявить «значимые элементы и отношения, на которые оно может повлиять и которые могут облегчить или осложнить его реализацию». При этом следует учесть, что влияние руководителя на сотрудника является однонаправленным лишь в том случае, если он «обладает абсолютной властью и неограниченными ресурсами». Во всех других случаях придется анализировать не только элементы внешней среды, но и функциональные роли (их опять-таки четыре: функциональность, технологичность, изменчивость и сотрудничество) и коммуникативные состояния всех участников бизнес-процессов.

«То, какие функциональные роли выполняет тот или иной топ менеджер или любой сотрудник, невозможно определить ни с помощью самооценки по опросникам, ни с помощью наблюдений за тем, что он делает. Только через обсуждение всей командой».

Вот еще одно чрезвычайно популярное слово, над значением которого заставляются задуматься М. Молоканов. «Команда

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Пособие для начинающих модельеров

Лариса Есина

В последние годы в результате «цифровой и социальной революции появилось несколько новых бизнес-моделей, которые угрожают разрушить традиционные методы работы. Многие модные бренды уже взяли их на вооружение и приняли как стандарт», — утверждает известный бизнес-консультант в сфере моды Тоби Мидоус, в своей новой книге «Как создать модный бренд?» По сути, она является развернутым ответом на вопрос автора, выведенный в заголовок — от идеи до воплощения.

Автор хорошо знает то, о чём пишет. Тоби Мидоус — специалист по стратегическому направлению бренда, коммуникаций и маркетинга, креативного управления поставками, моды будущего и международных трендов. Сооснователь лондонского бренда Belle & Bunt, Читает лекции в Лондонском колледже моды. Устраивал конференции на темы «Развитие модного бренда», «Коммуникация бренда» и «Будущее моды», Он — автор кратких курсов по профессиональному развитию в индустрии моды в Великобритании и за границей. Его регулярно приглашают провести мастер-класс на международных Неделях моды и высказать экспертное мнение в средствах массовой информации. Он принимал участие в создании Модного квартала (Fashion District) в восточном Лондоне, международных «модных инкубаторов» для нового поколения талантливых дизайнеров, которые помогают не только создать свой бизнес в индустрии моды, но и сохранить его.

«Сегодня большинство одевается в вещи брендов масс-маркета, ориентированных на еще более широкую аудиторию, чем прет-а-порте. Одежда производится в огромных количествах и множестве размеров, поэтому она дешевле и доступнее среднестатистическому покупателю. В дизайне масс-маркета используются тренды, заданные модельерами хай-эндового рынка. Изыскивая возможности сэкономить на материалах и производстве и старательно подстраиваясь под вкусы потребителей, бренды масс-маркета выпускают модную и доступную одежду. Но бесконечно копировать ведущих кутюрье они не могут, поэтому ищут вдохновение и в других областях».

Процесс создания авторского бренда расписан Тоби Мидоусом до малейших деталей. Но начинается он свое повествование с упоминания о том, что мир моды сейчас совсем не такой, как раньше, поэтому и на-

чинать создание своего, авторского бренда необходимо не с разработки дизайна брендовой одежды и логотипа, а с изучения рынка сбыта:

«Найти свой рынок и изучить его — ваша первая задача. В процессе вы обнаружите много небольших субрынков, а внутри них — конкретные ниши. Один из них быстро развивается и примыкает к массовым: рынок экологичной и этичной моды».

«Экологичная мода» — понятие, которое появилось совсем недавно и которое продиктовано современной действительностью. Будущее — за стартапами, которые выстраивают свою работу на основе социальной ответственности.

«Как одна из крупнейших и влиятельных индустрий, мода должна реагировать на такие актуальные проблемы, как социальная несправедливость и изменения климата. Четкого определения этичной одежды нет, но дизайн, закупка сырья, производство, продажа, использование и утилизация происходят с оглядкой на окружающую среду. Это, помимо прочего, контроль использования воды и электроэнергии, химических выбросов, загрязнения воздуха, вырубки лесов, отходов, условий труда и защита прав животных».

К счастью, позади времена, когда в погоне за модой, практически истребили некоторые виды китов, добывая китовый ус, который использовали при изготовлении женских корсетов и каркасов для пышных юбок. В наши дни индустрия моды повернулась лицом к природе. Даже появилось отдельное направление — одежда из вторичного сырья. Умопомрачительные наряды из газет, пластика, DVD и CD дисков, полиуретана практичными никак не назовешь, да и создаются они в рамках всевозможных экологических акций. Но кто знает, мо-

жет быть, завтра в одном из «инкубаторов моды» Тоби Мидоуса вылупится модельер, который откроет новую страницу в истории моды и создаст линию одежды из того, что мы сейчас с вами бездумно выбрасываем...

«Чем уже целевой рынок, тем больше шансов сформулировать убедительный месседж бренда и предоставлять качественный продукт байерам, прессе и потребителям» — советует бизнес-консультант в сфере моды. Причем, братья за пиар в средствах массовой информации Мидоус советует параллельно с процессом моделирования и пошива.

«Пока одежду шьют, беритесь за пиар и маркетинг сезонной коллекции — вам нужна огласка в прессе, чтобы привлечь покупателей. Как только изделия поступают в торговые точки, начинается этап розничных продаж. Покупатели уже имеют доступ к вашей коллекции».

Подробно описывая процесс создания авторского бренда, Мидоус отдельно останавливается на рисках и сложностях, с которыми начинающему модельеру и бизнесмену приходится сталкиваться. И об этом, безусловно, тоже необходимо знать, чтобы быть готовым, не разочароваться, не бросить начатое, или вовсе не братья за дело, осознав, что не готов их преодолеть.

«Когда поставщики требуют оплаты, а на счете мало денег, вы остаетесь без заработка. Вы работаете весь день, даже если вы не в студии. Если вы привыкли к коллективу, одиночество может спровоцировать стресс. Формально вы сами себе руководитель, но несете ответственность перед клиентами. По сути, у вас будет много начальников вместо одного» — предупреждает Мидоус.

Кроме того, начинающий модельер ока-

зывается перед выбором: семья или дело? Если личная жизнь в приоритете, автор книги советует не братья за создание бренда в мире моды. Если, конечно, семья готова поддержать его и стать точкой опоры, понимая меру ответственности и риск потерять все:

«В случае финансовых проблем и невозможности выплат по кредитам при определенных обстоятельствах под угрозой может оказаться ваша личная собственность, в том числе жилье».

Поэтому Мидоус рекомендует продумать все до мелочей: от названия бренда и логотипа до реализации брендовой одежды, которой рынок моды перенасыщен и не так просто найти свою нишу. Умение заявить о себе кратким, звучным, запоминающимся названием — один из залогов успеха. Следующий шаг — создание логотипа, который «дает потенциальному клиенту общее представление о продуктах и добавляет изысканности, солидности и аутентичности».

«Секрет недорогого, но эффектного логотипа — простота. Это часть маркетинговой стратегии, скорее, коммуникация, чем искусство».

Допустим, логотип цепляет взгляд, его заметили. Что дальше? Еще одна составляющая успешного стартапа — стоимость изделий. «Успех бренда зависит и от адекватной для рынка цены», — предупреждает Мидоус. И это понятно — одежда неизвестного бренда, которая стоит не менее моделей популярных модных домов, вряд ли будет пользоваться спросом. Российским предпринимателям не стоит забывать об этом. Наши, как правило, стремятся получить все и сразу. Меж тем «дешевых изделий продается больше, поэтому в коллекции большинство вещей должно быть из низкой ценовой категории».

Продавать изделия Мидоус советует онлайн, напрямую покупателям. Шопинг сейчас не тот, что несколько лет назад. Если раньше покупатели (я в том числе) не доверяла интернет-магазинам одежды, полагая, что покупаешь кота в мешке, лучше лично увидеть, потрогать, примерить... Однако в наши дни покупатели предпочитают не тратить время на многочасовые, изматывающие походы по бутикам и магазинам модной одежды, получив возможности покупать одежду напрямую от производителя по более демократичным ценам, а «соцсети стали инструментом маркетинга и используются для привлечения клиентов по всему миру».

«Презентабельная и функциональная платформа интернет-торговли дает стартапам отличную возможность продавать напрямую потребителю по доступной цене. Офлайн-магазин не по средствам многим начинающим предпринимателям и географически ограничивает нишевые бренды. Ваши вещи захочет купить определенная категория людей, и не все они живут рядом. Онлайн-магазин привлекает международную клиентскую базу и обеспечивает постоянный интерес независимо от места проживания покупателей».

Мидоус приводит категоризацию покупателей, данную ещё Эверетт Роджером: новаторы с прочным социальным положением, активно интересующиеся модой, которые первыми примеряют новый стиль или образ. Ранние последователи, влияющие на представителей своей социальной группы, но придерживающиеся принятых в ней норм поведения. Раннее большинство, которое ориентируется на знатоков в мире моды, чтобы хорошо выглядеть и вписываться в

окружение. Позднее большинство — скептики с традиционными вкусами и социально-экономическим положением ниже среднего. Опоздавшие подражают модникам из своего окружения и ценят комфорт и простоту. Найти своего покупателя очень важно для начинающего модельера.

«Эксклюзивные ткани, уникальный крой, нестандартная отделка, смелые цветовые комбинации и цены придают изделию индивидуальность. А для нишевого рынка создаются необычные дизайны...»

Для сомневающихся, стоит ли заморачиваться созданием нового бренда в мире моды, в книге приведены примеры успешных стартапов, которые получили мировую известность: WAYTOMARS, ADAY, Knomo, FARM, Karen Walker Limited, FMM Dubai... Основатели всех вышеупомянутых теперь уже мировых брендов начинали с нуля и добились ошеломительного успеха. Как им это удалось? Пожалуй, наиболее полно отвечает на этот вопрос и будет полезен всем начинающим модельерам совет Карен Уокер, которая основала Karen Walker Limited в 1989 году, когда ей было всего 19 лет и она еще училась в колледже. На сотню новозеландских долларов она разработала дизайн футболок, сшила и отдавала их под реализацию в местный бутик. Причем, работала она одна, потому что, с ее слов, ей «не нравилось ничье творчество и не было никого, с кем захотелось бы вместе работать»:

«...надо разбираться в бизнесе, заниматься творчеством и следить за делами. Еще нужно быстро всему учиться, потому что в этом бизнесе можно только бежать или стоять. Идти не получится».

Тайна света

Лариса Есина

*К*аконец-то удалось побывать на нашулевшей выставке Сафронова «Тайна света». Кого-то его творчество восхищает. Кто-то плюется, называя его ремесленником, салонным мастером, а его картины — мазней на заказ. Но — заметьте — равнодушных нет. Значит, цепляет и что-то в нем есть такое, что вызывает и восторг, и отрицание. Поэтому было очень интересно увидеть экспозицию самой. Признаться, настроена была критически. Но «Тайна света» не разочаровала. Как минимум, форматом. Переступив порог выставочного зала, оказываешься в сумрачном полумраке. Подсвечены только сами картины. Так и в жизни: беспросветную суету будней разбавляют яркие воспоминания, вспышки эмоций, озарений, идей, находок... — творчество, в общем. Свет выполняет и вполне практическую функцию, выделяя фрагменты полотна и создавая нужный мастеру эффект. Поэтому света в этом сумрачном помещении было все-таки много, хотя он щедро и не разливался по всему залу, но его лучи, подобно стрелам, били целенаправленно, попадая в «яблочко» 100 раз из 100.

У входа — огромный портрет художника, выложенный 50-копеечными монетами. Наглядный пример монетизации творчества. Мечта любого творческого человека о том, чтобы любимое дело приносило доход. Весьма приличный доход, учитывая статус миллионера автора выставки. Пример того, что человек может и работать, и зарабатывать.

Чаще и больше всего критикуют портреты Сафронова. Называют их кукольными, неживыми, постановочными, салонными, написанными в угоду моделям, на потребу... Лица яркие, словно сошедшие со страниц глянцевого журнала, без изъянов вроде мелких морщинок или складок, которые придают лицу неповторимую прелесть и шарм, подчеркивают индивидуальность, говорят о характере... Здесь лица идеально гладкие. Характер своих героинь художник



подчеркнул иначе: уходящая ввысь витая крутая лестница, в которую «вмонтировано» лицо известной актрисы, напоминает русскую косу и намекает на славянский тип ее внешности, крутость характера и стремительный взлет по карьерной лестнице. А Вавилонская башня, словно воротник водолазки, сжавший горло черноволосяй красавицы, говорит о восточном типе красоты, о порочности и в то же время недоступности героини.

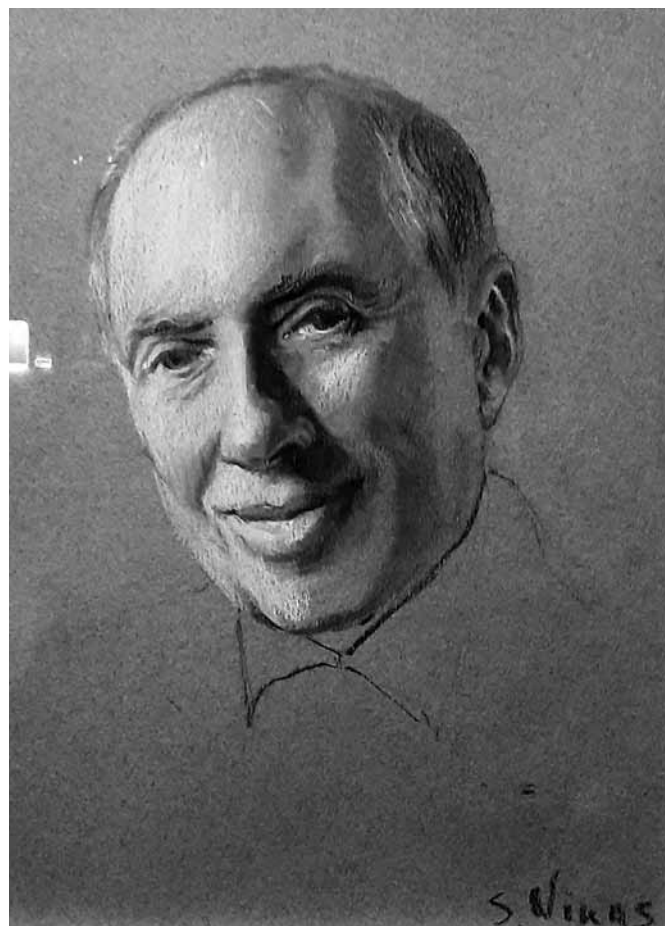
Женские портреты Сафронова — медийные, популярные, узнаваемые персоны, актрисы, певицы, модели... Николь Кидман, Вертинская, Мадонна, Анджелина Джоли... Они привыкли играть роли и прятать свое истинное «Я» в глубины подсознания. Эти маски — на полотнах Сафронова. Однако это лица нашего времени — циничного, лицемерного, прекрасного снаружи, но своенравного, капризного, а иной раз жестокого и даже жестокого по своей сути, но все равно великого и любимого современника-



ми. Ведь другого времени у нас нет, и не будет...

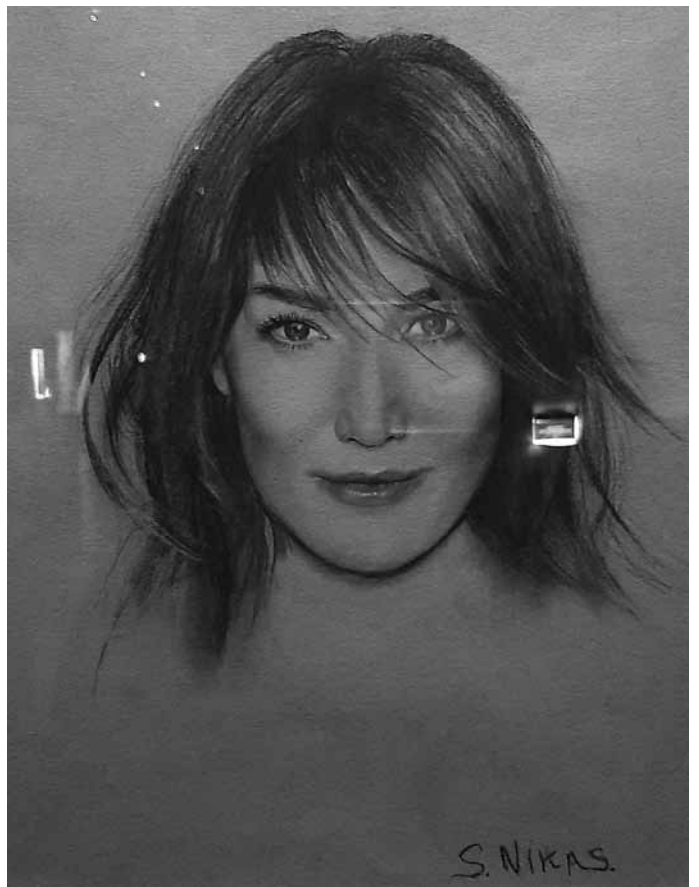
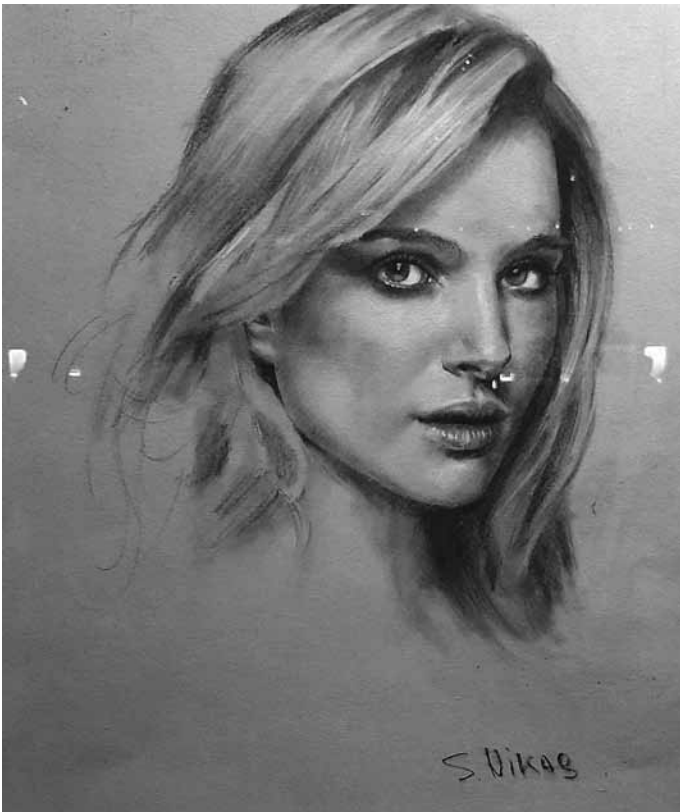
Как бы ни ругали портреты Сафронова, но его графика все-таки впечатляет. Лица, нарисованные карандашом в одной цветовой гамме, более живые, естественные, характерные. Особенно впечатлили портреты Раневской и Юрова. Там, где есть богатый внутренний мир, художник его уловил и открыл зрителю.

Бросается в глаза, что не все портретные полотна детально прорисованы. Рассматривая их, понимаешь, что это наверняка не просто так. Одежда героинь закрашена не полностью, хаотичными на первый взгляд мазками, видны фрагменты чистого холста, словно это отпечатки краски... Это художественный прием, почерк художника, стиль, который имеет свою философию. Филигранно прорисовывая кукольные лица



и демонстрируя небрежность к нарядам, художник как бы говорит зрителю: главное не то, во что мы одеты, а наш внутренний мир. Одежда, даже самая модная и дорогая — не более чем отпечаток времени, в котором живем, она рано или поздно превратится в ветошь, подобно этим редким мазкам на полотнах... А что? Мне эта мысль очень даже близка.

На портретах известных людей из прошлого, напротив, наряды тщательно прорисованы, вплоть до мельчайших деталей, а лица угадываются, смазаны, скрыты дымкой. Экскурсовод объяснил этот факт, исходя из теории света, которой подчинена выставка. Но мне этот художественный прием также показался философичным. Действительно, о том, что было, мы знаем только по сохранившимся костюмам, нарядам, украшениям, деталям интерьера и предметам быта, которые филигранно выписаны



Сафроновым. Потому что мы знаем о том, как выглядели даже известные исторические персонажи не по фотографиям, а по картинам художников, то есть тоже по артефактам, но никогда не узнаем, как именно выглядели они на самом деле.

Особенно запомнился портрет мужчины в старинном камзоле, в парике, какие носили в XVII веке, с лицом, выписанном в жанре кубизма — автору выставки не откажешь в чувстве юмора. На других портретах вместо головы — готические башни замка, букеты цветов, магический шар... Каким художник видит своего героя, тот предмет вместо головы. Просто и наглядно.

Подавляющее большинство полотен, представленных на «Тайне света» — чистой воды сюр. Портрет Дали в самый запутанный момент его жизни и творчества здесь



далеко не случаен. Дама-крольчиха в старинном пышном платье с воланами словно сбежала со страниц книжки «Алиса в стране чудес» и застыла на полотне Сафронова. Голуби с милыми кроличьими мордашками не менее загадочны и сюрреалистичны, чем улыбка Чеширского кота. Бросается в глаза и блистательная, на мой взгляд, пародия на картину Ренуара, на которой танцующая пара изображена в образе котиков.

О трех полотнах хочется рассказать подробнее. Зацепили. Пожалуй, ключевая картина, давшая название всей выставке, это «Капли света». Ее нужно видеть в оригинале, потому что фото не передаст эффекта, создаваемого подсветкой рамы: удаляясь от нарисованного темными красками холста, замечаешь, как он становится светлее, отражая свет, льющийся из-под рамы. И не

только этой картины. Свет с полотен льется отовсюду, обволакивая посетителей и погружая в атмосферу таинства творчества. Приглушенный, созданный для того, чтобы выделить фрагмент холста, он множится, отраженный стеклами других картин.

Впечатлила нехитрая философия полотна с изображением дерущихся петухов в центре, с городскими и сельскими пейзажами по периметру холста, нарисованными в разных стилях и жанрах. Но ведь все гениальное просто, не так ли? Стоя у этой картины, невольно думаешь о том, что вся история человечества — петушиные бои, разрушающие идиллию мирной жизни в любом уголке планеты.

Светящиеся изнутри шары планет в виде росы на траве или кладки яиц (у каждого свои ассоциации, или и то, и другое сразу)

вселяют уверенность — все будет хорошо. В росах-планетах вызревает и вот-вот вылупится лето. Скоро будет ярко, светло, тепло и солнечно. Поскорей бы! Загостились в этом году зима.

Наконец, многие картины прекрасно дополнили стихи поэта Владимира Леонова. Они за себя говорят сами. Те, что более всего понравились, щелкнула на память. Таким образом, это не просто выставка или вернисаж, а самый настоящий художественный альбом. В совершенно новом формате.

В Краснодаре выставка будет гостить до 28 марта, а потом отправится в другой провинциальный город, чтобы разбавить беспросветность однообразного течения будней светом эпатажного творчества самого знаменитого художника современности, пожалуй.



Как мотивировать сотрудников передавать свои знания и опыт младшим коллегам?

Алена Рябова,
директор по развитию
продаж компании NeoGroup

Алена Рябова, директор по развитию продаж компании NeoGroup уверена, что время сотрудников — эгоистов прошло. В эпоху динамичных перемен выигрывают бизнес-структуры, способные открыто обсуждать свои провалы и подъемы, а так же поддерживать своих коллег на всех этапах карьерного развития: от стажировки до освоения новой роли по управлению филиалом. С появлением новых технологических программ обмен опытом стал еще более востребованным, старшему и младшему поколению есть чему друг у друга сегодня учиться.

Практический опыт по передаче знаний

Алена Рябова, исходя из своей многолетней практики в роли директора по развитию продаж, отметила, что открывать новые направления и филиалы было бы невозможно, если бы коллеги не делились успешным опытом внутри компании. Неважно — стартап у тебя сейчас или большой холдинг — базу знаний нужно создавать и совершенствовать, не откладывая на завтра. Документально нужно фиксировать не только победы, но и ошибки, а так же разбирать их на общих собраниях.

Первое, что необходимо сделать при разработке плана обучения сотрудников — это кадровый аудит персонала через тесты, финансовые отчёты по результатам сотрудников отдела продаж, включая стажёров (если у них уже есть первые результаты). Т.о. получаем список потенциальных спикеров с наиболее высокими рейтингами для привлечения их на мероприятия по обмену опытом. Всегда интересуют «свежая» практика: назначение встреч с ЛПР, привлечение клиентов через соцсети, как повысить ценность сделки в глазах клиента, через какой продукт зайти в крупную компанию, как выполнить план с минимальным рекламным бюджетом и пр. Такое событие — неотъемлемая часть корпоративной культуры компании.

Так же Алена отметила, что в IT-проекте, которым она занимается сейчас, база передачи знаний выглядит следующим образом: на этапе адаптации новичок проходит тестирование на знания, умения, навыки с искусственным интеллектом на платформе <https://quickstaff.ru/> — это одна из эксклюзивных разработок NeoGroup. Результаты тестов дают представление его сильных и слабых сторон, с чем он пришёл в компанию и чему предстоит его учить, какие у него на начальном этапе мотивация и потенциал.

Так как компания работает как «удалённо», так и в офисе, все знания хранятся в CRM системе и на Google диске. Сорудник-стажёр получает ссылки на видеокурсы в записи для самостоятельного изучения — по работе с CRM, материалы по продуктам и продажам. Если у него есть вопросы — в течение недели можно будет пообщаться с наставником, чей курс он слушал в записи. При успешной сдаче аттестации по курсу новичок получает билет влиться в команду.

Каждый день после утренней планёрки сотрудники проводят небольшую «разминку языков», а именно — разбирают пару возражений за вчера и каждый сотрудник даёт свой ответ-реакцию. Самые удачные ответы на возражения вносятся в архив и их берут на вооружение те, кому есть чему учиться у более находчивых. Каждую пятницу предусмотрены групповые часовые тренинги в офисе по продажам. Одно из самых интересных событий — это часть аудиозвонка лучшего переговорщика недели. Его включают, слушают, разбирают, что хорошо в звонке и что можно сделать ещё лучше.

Раз в квартал в программу обмена опытом включены специальные встречи чемпионов и отстающих, которых нужно подтянуть.

Проведение планерки

Алена отметила, что руководителю продаж важно сопоставлять цифры в воронке с тем, что лично держит на контроле сотрудник твоего отдела. Насколько он вовлечён в то, чтобы выполнить план и как сам оценивает проделанную им работу за прошедший день, в чём ему нужна помощь руководителя. Три экспресс-вопроса сотруднику на планёрке, которая длится не больше 15 минут на команду из 5 человек:

1. % выполненного им плана на текущий день,
2. какие оплаты от кого и когда ждём,
3. встречи — с кем, какова цель, бриф по клиенту.

После могут быть назначены индивидуальные встречи руководителя с менеджером, который «плетётся» в хвосте. Выясняется причина — где у него сбой, а затем руководитель может обратить внимание сотрудника на статистику коммерческой работы в сравнении с коллегами, у которых результаты выше и найти точки роста. Благодаря возможности сохранения видеопереговоров и аудиозвонков младшие сотрудники могут переслушивать их и учиться. В конце дня каждый менеджер должен отметить тот звонок клиенту, который он считает успешнее остальных звонков, чтобы к пятнице из 5 таких звонков представить руководителю на конкурс свой самый лучший результативный звонок за неделю.

Дополнительно с разрешения клиентов компания внедрила в обязательную практику видеозаписи переговоров по скайп или на диктофон, для того, чтобы проанализировать — где переговоры шли по плану, а где началась импровизация и к чему она привела. У компании есть папка встреч, где описаны рекомендации, как правильно провести встречу с клиентом. Затем клиенту отправляется протокол встречи, чтобы он подтвердил, как его поняли. И потом на основе этого готовится коммерческое предложение. В этом процессе может быть задействован младший сотрудник, который наблюдает последовательность соблюдения стандартов, принятых в компании при работе с реальным заказчиком.

Из этого же опыта появляются квалифицированные ответы на вопросы или воз-

ражения клиента, как обычных, так и нестандартных, которые возникают в ходе переговоров.

Решение проблемы, когда сотрудники не хотят делиться своими знаниями

Алена, вспоминая опыт из прошлого, отмечает, что сталкивалась с таким сотрудником, он был одним из руководителей филиала. Человек-звезда, который принципиально не делился информацией и навыками с другими, но он постоянно притаскивал контракты, и ему прощали эту звёздную болезнь. Но если у такой звезды результат по филиалу хромает, сначала могут быть предупредительные разговоры, что надо как-то меняться. Если он совсем не командный игрок, то придётся расстаться, заранее подготовив ему смену.

Как правило — это люди с комплексами и страхами, что если они расскажут секреты успеха — то они перестанут быть значимыми, ценными, потеряют свой авторитет крутого эксперта. Они считают, что, в первую очередь, они себе должны сами заработать, а потом уже ребята отдела продаж своим умом додумаются, как грамотно общаться с клиентами.

Алена искренне радуется, тому, что в компании NeoGroup современные руководители, для которых важна постоянная эволюция. Всегда есть куда расти и младшим, и старшим, есть чему учиться друг у друга. Лидер нового поколения не имеет комплексов, он искренне радуется, если его команда становится более квалифицированной и опытной, если в ней есть новые руководители, кому можно доверить развитие бизнеса. С такими можно пойти на зарубежный рынок, открывать новые направления.

Поощрение сотрудников к обмену знаниями

В компании были внедрены регулярные обучающие мероприятия. Сотрудники, готовые активно делиться опытом поощряются материально. Среди подарков могут быть как денежные премии, так и гаджеты, различные сертификаты, билеты в театр, книги и др. Причем сотрудники никогда не знают о наградах, но знают, что особые заслуги

и их личный вклад может быть отмечен вышестоящим руководством.

Зарождение у сотрудников желания развиваться и при этом делиться опытом с коллегами

Как пояснила Алена, в компании есть чат, в котором все новости, в том числе

СОТРУДНИКИ НИКОГДА НЕ ЗНАЮТ О НАГРАДАХ, НО ЗНАЮТ, ЧТО ОСОБЫЕ ЗАСЛУГИ И ИХ ЛИЧНЫЙ ВКЛАД МОЖЕТ БЫТЬ ОТМЕЧЕН ВЫШЕСТОЯЩИМ РУКОВОДСТВОМ



и про обучающие мероприятия как внешние, так и внутренние. Люди, которые вообще не стремятся работать, расти, не хотят командного плеча, здесь не задерживаются.

Главное — внедрить в компанию и поддерживать определенную корпоративную культуру. В компании очень плотная программа наставничества и обучения, стажер

никогда не оставлен один на один, им всегда занимаются. Передача знаний начинается с самого начала ведь важно как можно быстрее встроить новичка в рабочий процесс, чтобы он говорил с коллегами на одном языке. Также в NeoGroup разработаны жесткие нормативы по работе с клиентами. Человек видит, к чему ему нужно стремиться и без интенсивного обучения не обойтись.

**ЛИДЕР НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ НЕ ИМЕЕТ КОМПЛЕКСОВ,
ОН ИСКРЕННО РАДУЕТСЯ, ЕСЛИ ЕГО КОМАНДА СТАНОВИТСЯ
БОЛЕЕ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ И ОПЫТНОЙ, ЕСЛИ В НЕЙ
ЕСТЬ НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, КОМУ МОЖНО ДОВЕРИТЬ
РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА**



**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Контроль как критерий эффективности

Обзор статьи в журнале, Менеджмент Сегодня — 2018, № 2 Жданкин Н.А.

Любовь Савич

«Эффективность работы зависит от порядочности, профессионализма и уровня общей культуры.»

Главная функция менеджмента — это мотивация персонала. Только грамотный и хорошо мотивированный персонал создает эффективную систему планирования (прежде всего стратегического, а также тактического и текущего), позволяющую строить амбициозные, далеко идущие, нов то же время реализуемые планы, толково организует процесс их выполнения, координируя всех сотрудников предприятия.

Вторым по значимости является контроль, как главный критерий эффективности деятельности любой организации. Только эффективная система контроля позволяет оценить действенность планирования и организации работ, координации, да и самой мотивации персонала — насколько она эффективна и продуктивна с точки зрения достижения поставленных планов.

Контроль — это процесс, с помощью которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке. Задача контроля — способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были максимально близки к запланированным.

Контроль имеет двойственное значение. С одной стороны, он нацелен на выявление всех факторов, препятствующих достижению целей организации, а с другой — на оценку добросовестности исполнителей. Контроль оказывает сильное влияние на поведение людей в организации. Сам факт измерения результативности уже воздействует на поведение людей. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль. Менеджер должен таким образом организовать систему контроля, чтобы исключить работу «для галочки», показное отношение сотрудников к труду и направить их деятельность на достижение конечного результата.

Контроль выполняет следующие функции:

- ✓ предупреждает о возникновении кризисных ситуаций;
- ✓ помогает вовремя обнаружить и исправить ошибки;
- ✓ выявляет позитивные тенденции и сильные стороны организации;
- ✓ уменьшает неопределенность, характерную для изменчивой внешней среды.

Требования, предъявляемые к контролю:

- ✓ ориентированность на результаты, т.е. на решение главных задач, стоящих перед организацией;

выяснить причины отклонений и дать им оценку с тем, чтобы в дальнейшем принять конкретные меры и изменить ситуацию);

3) осуществление необходимых корректирующих действий в случае серьезного отклонения от эталонов.

Факторы повышения эффективности контроля:

1) необходимо контролировать результаты деятельности по ее стратегическим направлениям (контроль над второстепенными операциями будет только раздражать персонал, отвлекая работников от более важных стратегических целей);

ГЛАВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА — ЭТО МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- ✓ объективность (недопустимо использовать контроль для выяснения отношений между начальником и подчиненным);
- ✓ своевременность;
- ✓ экономичность (выгода должна превышать затраты на его проведение).

Процесс контроля состоит из трех основных этапов:

1) выработка стандартов и критериев оценки для сравнения и оценки в будущем (при этом необходимо ориентироваться на результат);

2) сравнение текущих результатов со стандартами или эталонами (менеджеру предстоит определить, насколько достигнутые результаты соответствуют целевым,

2) недопустимо перегружать подчиненных многочисленными формами контроля, иначе он будет поглощать все их внимание и отвлекать от результативной работы;

3) необходимо устанавливать жесткие, но выполнимые стандарты (четкий и ясный стандарт часто мотивирует уже тем, что позволяет работникам понять, чего ждет от них организация).

Цель внутреннего контроля — информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эффективных решений и облегчения выполнения организационных задач.

Внутренний контроль организации:

- ✓ определение фактического состояния организации;

- ✓ сравнение фактических данных с запланированными;

- ✓ оценка выявляемых отклонений и степени их влияния на аспекты функционирования организации;

- ✓ выявление причин зафиксированных отклонений.

Система внутреннего контроля дает возможность не только выявить, но и предупредить отклонения, ошибки и недостатки, найти новые резервы и возможности.

Контроль — это регулярная проверка состояния и результатов функционирования организации в целом или ее отдельных компонентов, а также параметров внешней среды.

Планирование и контроль неразделимы, ведь в самом широком смысле контроль позволяет осуществляться чему-то именно так, как это было запланировано. Планирование является первой частью управленческого процесса и продолжается по мере того, как менеджер организует работу, руководит людьми и распоряжается ресурсами.

Контроль помогает решить ряд задач:

- ✓ нахождение во внутренней и внешней среде факторов, способных повлиять на деятельность организации;

- ✓ выявление ошибок и нарушений, их предотвращение или устранение;

- ✓ определение резервов, которые могут быть полезны организации;

- ✓ выявление нечетко выраженных тенденций, которые впоследствии будут учтены при составлении планов;

- ✓ оценка работы отдельных сотрудников или подразделений.

Основная причина — необходимость наблюдения за работой людей для того, чтобы убедиться в их компетентности и правильности действий, а также для составления планов, расчета размера оплаты труда и проверки правильности выбора способа мотивации.

Вторая причина — постоянные изменения как во внутренней, так и во внешней среде организации.

Хорошо организованный контроль помогает менеджерам справляться с такими ситуациями, составляя прогнозы и приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

Третья причина — рост масштабов производства. Если организация маленькая, то ее менеджеры могут вникнуть во все осуществляемые виды деятельности. По мере роста производства менеджеры не в силах лично наблюдать за всеми процессами фирмы, поэтому появляется необходимость создания формальной системы контроля.

ВИДЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

По времени проведения выделяют следующие виды контроля:

- ✓ предварительный;

- ✓ текущий;

- ✓ заключительный

Предварительный контроль — техническая документация и разработанная технология, которые проверяются на соответствие требованиям стандартов, нормам и

нормативам. Осуществляется также предварительная проверка организационной и управленческой структур, знания руководящими кадрами миссии, целей и задач, которые предстоит выполнять предприятию, их готовности к работе, состояния долгосрочных, среднесрочных и оперативных планов, планов-графиков, инструкций и пр.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Это регулярные проверки подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию планов, инструкций. Объектом являются подчиненные, а субъектом — их начальники. Задача этого контроля — своевременно выявить и скорректировать отклонения от заданных параметров, возникающие в ходе работы.

Заключительный контроль сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения производственного процесса. Он обеспечивает менеджеров информацией, необходимой для того, чтобы оценить эффективность организационной деятельности, за которую они ответственны. Иногда данный вид контроля используется как база для оценки и вознаграждения служащих, а также предупреждает повторение ошибок в будущем.

ПРОЦЕСС ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

Наиболее эффективная концепция мониторинга деятельности предприятия — сбалансированная система показателей (BSC).

Степень достижения стратегических целей определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI). Система KPI существует не сама по себе, а как часть BSC.

Внутренний контроль включает три важных этапа:

1. Установление стандартов. Под стандартом в данном случае понимают желаемый результат или ожидаемое событие, с которым менеджеры могут сравнивать последующую деятельность. Стандарты должны определяться целями организации.

Контроль трудно осуществлять, если цели не являются конкретными. В этом случае возникает опасность несогласия относительно того, результативна ли деятельность работника. Чтобы избежать этого, необходимо как можно более четко определять цели и стандарты.

Цели должны быть: конкретны, достижимы, измеримы, согласованы и определены во времени. Они должны быть понятны персоналу и обеспечены ресурсами.

Необходимо, чтобы они имели конкретные исчисляемые реперные точки, которых должна достичь компания в своем развитии. На этих принципах основывается одна из самых совершенных концепций управленческой деятельности — технология SMART.

2. Сравнение процесса исполнения со стандартами. Данный этап предполагает сопоставление достигнутого за некоторый

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Идеальный SEO специалист-2021: детали к портрету

Лариса Есина

На 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 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 и копирайта, знание основ маркетинга, программирования и дизайна. Он работает с новыми типами запросов, ищет свободные или «полусвободные» ниши. Оптимизатор сайтов сейчас не только осуществляет комплекс мероприятий по оптимизации сайта, позволяющие ему занять определенные позиции в поисковой выдаче, но и отвечает за ряд других факторов. Вместе с копирайтерами, программистами, маркетологами он обеспечивает комплексную раскрутку сайта в интернете. Результат совместной работы — увеличение продаж, например, или другие конверсионные действия.

О том, как найти хорошего SEOшника и как определить, насколько он хорош, журнал спросил, директора службы управления персоналом «УК ФАСКО+» Евгению Теплому, генерального директора «SEO-Импульс» Алексея Бузина и HR проекта «Medialeaks» Ирину Богомолу.

Как отдельная профессия SEO специалист существует уже достаточно давно, ни в одном ВУЗе не обучают умениям и навыкам, необходимым для работы. Как определить, насколько кандидат на эту должность хорош и отвечает всем требованиям компании? Как выяснилось, в каждой фирме свои секреты оценки кандидата на это рабочее место.

О том, что все-таки существуют некие обучающие программы для начинающих SEOшников нам рассказал **генеральный директор «SEO-Импульс» Алексей Бузин:**

«Действительно рынок seo-оптимизации достаточно молодой, ему чуть более 20 лет.

Возможно, в ближайшем будущем в ВУЗах будут обучать этой специальности, но на текущий момент в нашей отрасли все самоучки. Есть, конечно, образовательные программы на базе ВУЗов, которые организуют представители крупных SEO-компаний и делается это с целью найти хороших кандидатов среди студентов старших курсов и пригласить их затем к себе на стажировку и работу в дальнейшем. Мы, например, несколько лет назад также основали образовательный проект «Российская Школа SEO» (<https://seo-school.ru>) и некоторые успешно отучившиеся ученики стали нашими сотрудниками.

— Алексей Игоревич охотно делится опытом подготовки SEOспециалистов и рассказывает, на что сам обращает внимание при приеме на работу кандидатов, не имеющих такой подготовки —

«А при найме с открытого рынка мы смотрим на какую должность идет seo-специалист, в IT обычно делят специалистов на Junior, middle и senior — от новичка до профессионала. Если кандидат на Junior идет устраиваться, то для нас в первую очередь важны не его знания по seo, хотя это и будет плюсом».

О том, что далеко не каждый кандидат на должность SEOспециалиста, устроит работодателя и на какие профессиональные качества и навыки кандидата при собеседовании в первую очередь обращают внимание в компании «УК ФАСКО+» рассказала **директор службы управления персоналом Евгения Теплова:**

«Отличного SEO специалиста найти сейчас не так просто. На собеседовании SEOшнику предлагается провести первичный визуальный аудит сайта на предмет явных ошибок, удобство юзабилити, препятствий для конверсии. У каждого сайта

есть сильные и слабые стороны и грамотный Seo попадет в несколько пунктов, обозначенных во внутреннем шорт-листе Руководителя. Также кандидату предлагается провести быстрый конкурентный анализ на релевантность и оценить конкурентов по схожим параметрам, используя доступный онлайн инструментарий. Руководитель, зная конкурентный рынок, сразу поймет, насколько точно кандидат подобрал релевантные сайты и как оценил качество сайтов в целом по параметрам. Важно: мы не ставим в приоритет прошлый опыт кандидата, так как слишком быстро обновляются требования к сайтам».

Иногда от SEOспециалиста требуется знания определенной в определенной области оптимизации сайта. О том, что именно ценится в фирме «**Medialeaks**» говорит **HR проекта Ирина Богомолова:**

«Наш проект Medialeaks (medialeaks.ru) — новостной портал об историях из интернета, вирусных видео, трендах и лайфхаках. И в медиа мы предъявляем особые требования к работе SEO-специалиста. В первую очередь обращаем на опыт работы и навыки потенциальных кандидатов».

Исходя из вышеизложенного, само понятие — профессиональные качества SEOспециалиста — несмотря на схожесть, зависят и от того, в какой сфере ему предстоит работать. Существует несколько специализаций этой профессии: SEOкопирайтеры занимаются наполнением сайтов уникальным контентом путем его сочинения «с нуля», то есть сами пишут тексты; SEOоперайтеры переписывают готовые тексты своими словами так, чтобы добиться максимальной уникальности и отличия от первоисточника; SEOоптимизаторы занимаются внутренней и внешней оптимизацией сайтов. Мы предложили нашим спикерам дать определение этому понятию, исходя

из требований компании, где они работают. Оказалось, что в «SEO-Импульс» есть несколько вариантов ответа на этот вопрос и несколько методов тестирования на профессионализм.

«В первую очередь при найме мы смотрим, чтобы сотрудник был «нашим» человеком, то есть имел примерно те же взгляды на жизнь, обладал высоким уровнем концентрации, ответственности и был командным игроком, ему работать придется в связке с менеджерами, копирайтерами, дизайнерами, разработчиками и тд. — говоря об общих требованиях, **Алексей Бузин** все же отмечает, что требования к кандидатам предъявляются разные, — Для специалистов уровня middle проводим устное собеседование, чтобы понять его реальный уровень знаний, задаем различные вопросы — от простых до аналитических. Предлагаем решить тесты на ПК, которые позволяют проверить специалиста по всем базовым вопросам и понять его слабые места. Если говорить о специалистах уровня senior — тут уже важны и управленческие навыки, помимо знаний seo, так как у нас специалисты уровня senior — прямые кандидаты на руководителей SEO группы».

В «УК ФАССКО+» больше ценится умение работать на перспективу и способность к самообразованию — постоянному, поскольку «слишком быстро обновляются требования к сайтам», как ранее отметила **Евгения Теплова:**

«SEO специалист должен обладать стратегическим мышлением, уметь анализировать, быстро реагировать на изменения. Эксперт в seo быстро обучается новым тактикам, он открыт для новых техник продвижения. Опирается на цели бизнеса, управляет изменениями на сайтах, оптимизирует структуру, функционал и наполнение»

Несмотря на такую популярность и распространённость профессии, не существует единого регламента работы оптимизатора. Зато остается место для творческого подхода. Сфера медиа требует от SEOшника особых навыков и умений, как говорила ранее HR проекта «Medialeaks» **Ирина Богомолова**. О том, какие именно, она рассказала так.

«Как я и говорила, SEO в сфере медиа — это особый мир. Стандартный подход к продвижению в нашей сфере не работает. Недостаточно просто отобрать ключевые слова и с их помощью повысить выдачу сайта в поиске. Важно выстраивать стратегию продвижения в поисковых системах, проводить SEO-аудит сайта (в том числе и технический), а также выдвигать гипотезы по увеличению трафика на сайт. Безусловно, что описанное мной — это лишь часть работы SEO в медийном проекте или СМИ».

С развитием поискового продвижения растёт и спрос на услуги профессионалов в этой области, и, следовательно, их оплата. Наряду с представителями таких специальностей как программист, тестировщик, веб-разработчик, дизайнер, seo-оптимизатор имеет достаточно высокий уровень дохода. Возникает риск перехода работающего SEOспециалиста на другую, более высокооплачиваемую работу.

В «УК ФАСКО+» понимают это и признают тот факт, что их SEOшника могут переманить конкуренты. Но, по мнению директора службы управления персоналом **Евгении Теплова**, это далеко не единственная опасность, и в их компании знают, как её минимизировать:

«В связи с повышенным спросом на онлайн услуги и продажу товара, seo оптимизаторы мега востребованы, а за профи и

вовсе охотятся. Но уровень дохода это не единственное, что привлекает данных специалистов. Основная опасность — профессиональное выгорание из-за чрезмерной фокусировки на пульсе обновления поисковых систем и из-за рутинности отслеживания повторяющихся ошибок контент-отдела, веб-программистов, редакторов. Часто seo-специалистам кажется, что они не развиваются и не растут, ходят по монотонному кругу. Мы всегда поощряем таких специалистов на участие в развитии новых проектов, отправляем на обучение. Даем возможность поработать наставником для новичков. Увеличиваем зону ответственности через коллаборацию со смежными подразделениями. Это отвлекает от рутины, позволяет почувствовать свою значимость для организации, попробовать себя в чем-то новом, освоить дополнительные навыки, расширить круг коммуникации».

В «SEO-Импульс» тоже есть свои секреты, как удержать хорошего специалиста — предоставить ему возможность максимально заработать столько, сколько он может на данный момент своей профессиональной деятельности:

«В компании все сотрудники работают со своими KPI, в том числе и SEO-специалисты. Каждый сотрудник может получить максимальную зарплату и премию, если проекты, которые он ведет, будут занимать высокие позиции, иметь трафик, который мы пообещали нашему заказчику при заключении договора. Также есть различные бонусы и плюшки для тех, кто лучше все работает — вроде выходных дней дополнительных или возможности уйти пораньше с работы на 1-2 часа несколько раз в месяц. Стараемся держать зарплаты не ниже рыночных, а также у нас часть производства находится в городе Дмитров Московской области, и там мы можем позволить платить зарплату на порядок выше,

чем в этом городе можно заработать в других компаниях» — рассказывает **Алексей Бузин**.

А вот в медиасфере SEO-специалисту без увлеченности своим делом не обойтись. Творчески сотрудника, который с головой погружен в рабочий процесс и вкладывает в него не только свои навыки, умения, знания, но и душу, никакими большими деньгами в другие компании не заманить. А на практике тоже так? HR проекта «Medialeaks» **Ирина Богомолова** так ответила на этот вопрос:

«SEO-специалисту должны быть интересны проект и задачи, над которыми он работает. Если основной мотив потенциального кандидата увеличение заработной платы — это не наша история. У нас не очень большая команда, и мы тщательно относимся к отбору коллег. Не забываем и про дополнительную мотивацию: возможность выбора графика, места работы (офис или удаленка) и соц. Пакет».

И все же, как бы ни был доволен своей работой и уровнем заработной платы человек, ему всегда хочется большего. Наступает момент, когда он вырастает из своей должности. Каковы перспективы карьерного роста у SEO-специалиста?

«Если говорить о вертикальном росте, то возможно всего вырасти в project- или product-менеджеров. Ведь в работу SEO отчасти уже входит пул задач этих специалистов: постановка задач отделу разработки, решение по техническим доработкам сайта и его развитию», — таков путь вверх по карьерной лестнице в компании «Medialeaks», обозначенный HR проекта «Medialeaks» **Ириной Богомоловой**.

Несколько иные перспективы карьерного роста в компании «УК ФАСКО+». Директор службы управления персоналом Евгения Теплова так вкратце рассказывает о них:

«SEO специалист — это человек, способный быстро анализировать, принимать

Сайт «Рейтинг Рунета» составил рейтинг лучших SEO-компаний по итогам 2020 года. Из двухсот фирм, профессионально занимающихся продвижением сайтов, по итогам 2020 года наибольшее число голосов собрала фирма «Demis Group» — 4,91 балла. На второй ступеньке рейтинга BDBD (Корпорация РБС) — 3,03 балла, на третьей — Кокос.com — 2,91 балл.

По информации «Рейтинга Рунета», «среднестатистическое SEO-агентство имеет штат из 8-15 сотрудников, работает на рынке порядка 9 лет и ежегодно принимает на продвижение 56 проектов». В России и странах ближнего зарубежья их более 800, которые можно условно разделить на четыре категории: нижний (агентство принимает в работу проекты с бюджетом до 30000 рублей в месяц); средний (от 30 000 рублей до 60 000 рублей); верхний (от 60 000 рублей до 90 000 рублей) и Премиум (от 90 000 рублей и выше).

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Global research: как удаленка изменила образ жизни людей и вырастила спрос на digital-health

Варвара Стоянова



Virgin Pulse

Take care of your employees.
They'll take care of your *Business*

Sir Richard Branson, Founder, Virgin Group

Агентство здоровых решений Health Pulse, официальный представитель международной wellbeing-платформы Vizgin Pulse в России, публикует результаты международного исследования о том, как люди адаптировали свой образ жизни во время пандемии и удаленной работы. Исследование было проведено в начале 2021 года среди 73 тыс. пользователей корпоративной wellbeing-платформы Vizgin Pulse, работающих в 460 компаниях в 190 странах мира. Также исследователи изучили для этого данные Garmin и FitBit.

Аналитики выяснили, что 47% опрошенных людей теперь работают не в офисе и их привычки и образ жизни в связи с этим существенно изменились, что повлияло на спрос на онлайн-тренировки и приложения для соблюдения распорядка дня. Так, за время удаленной работы по данным исследования люди сначала сократили коли-

ние объема работы людей на удаленке: так, примерно 50% опрошенных указали, что работают в том же объеме, что и до пандемии. Среди тех, чей объем работы изменился в большую сторону, оказались люди, работающие в финансах (38% опрошенных работников этой сферы сказали об этом), и 35% IT-специалистов. Люди, столкнув-

РАЗДЕЛЯЛИ РАБОТУ И ЖИЗНЬ, ТО ТЕПЕРЬ ПЕРЕД БОЛЬШИНСТВОМ ВСТАЛ ВОПРОС ОБ ИНТЕГРАЦИИ ВСЕХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

чество физической активности, а именно — ходьбы, но постепенно заменили ее на йогу и пилатес, которыми можно заниматься дома, что привело к росту спроса на онлайн-тренировки. Так, по данным Garmin, во время изоляции люди стали втрое чаще заниматься йогой дома. А количество шагов в день во время пандемии сократилось — в России в среднем на 17%.

Кроме того, аналитики оценили измене-

шиеся с переработками, чаще отмечали, что стали сталкиваться с недостатком сна. Также, если раньше люди стремились наладить work-life balance и разделяли работу и жизнь, то теперь перед большинством встал вопрос об интеграции всех видов деятельности.

Выяснилось также, что работая из дома, люди не стали питаться более правильно, чем во время офисной работы. 42% опро-

шенных людей отметили, что на удаленке они стали менее дисциплинированными в питании, а причиной таких изменений назвали неограниченный доступ к перекусам и отсутствие социального взаимодействия.

С повышенным стрессом во время пандемии столкнулись три четверти опрошенных, а его причиной стали постоянная неопределенность, неуверенность в том, что работа из дома будет эффективной и востребованной и финансовые риски. Справиться со стрессом более половины опрошенных

смогли, наладив общение с людьми и благодаря онлайн-коучингу. Также участники отметили, что оставаться в норме было проще благодаря физической активности (в 58% случаев). 47% людей было легче благодаря цифровым сервисам для wellbeing, которые помогали следить за режимом дня и наполнять его активностями, полезными для физического и ментального здоровья. Работодатели по всему миру стали вводить меры поддержки людей, так на 40% вырос спрос на wellbeing-программы, на 80% — на индивидуальный коучинг.

Health Pulse — эксклюзивный партнер крупнейшей в мире wellbeing-платформы для корпораций Virgin Pulse в России. Этой платформой активно пользуются более 5 млн человек в 190 странах мира и 4000 компаний, в том числе Mars, PwC, Bayer, Visa и другие. Virgin Pulse создана в 2004 г. как одно из направлений бизнеса Virgin Group сэра Ричарда Бренсона.

Health Pulse предлагает корпорациям в России решения для поддержки здоровья и профилактической помощи сотрудникам. Подобные решения позволяют компаниям существенно сократить расходы на медицинские услуги (ДМС) и издержки в связи с пропусками работы из-за плохого самочувствия людей.



How has today's environment accelerated the need for digital health and wellness prevention solutions? Trends, statistics and best practices.

7th of April 2021

12 заповедей оптимиста

1. НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ВЫБРАСЫВАТЬ МУСОР: ... ИЗ ВЕДРА... ИЗ ГОЛОВЫ... ИЗ ЖИЗНИ!
2. КОГДА ВАШИ ДЕЛА ИДУТ ПЛОХО — ПРОСТО НЕ ХОДИТЕ С НИМИ.
3. ЕСЛИ ОШИБКУ МОЖНО ИСПРАВИТЬ — ЗНАЧИТ, ТЫ ЕЩЁ НЕ ОШИБСЯ.
4. САМЫЙ ХОРОШИЙ УЧИТЕЛЬ В ЖИЗНИ — ОПЫТ. БЕРЕТ, ПРАВДА, ДОРОГО, НО ОБЪЯСНЯЕТ ДОХОДЧИВО.
5. СПАСИБО ТЕМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ВОШЛИ В МОЮ ЖИЗНЬ И СДЕЛАЛИ ЕЁ ПРЕКРАСНОЙ. И СПАСИБО ТЕМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ВЫШЛИ ИЗ НЕЁ И СДЕЛАЛИ ЕЁ ЕЩЁ ЛУЧШЕ.
6. ВСЕГДА НАЙДЕТСЯ КТО-ТО, КОМУ НЕ НРАВИТСЯ ТО, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ. ЭТО НОРМАЛЬНО. ВСЕМ ПОДРЯД НРАВЯТСЯ ТОЛЬКО КОТЯТА.



7. ЕСЛИ КТО-ТО НА ВАС РУГАЕТСЯ, ЗЛИТСЯ ИЛИ ОБИЖАЕТСЯ: «ЗАДАВИТЕ» ЕГО СВОИМ ПОЗИТИВОМ.

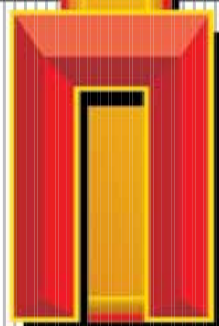
8. СВОЮ ЖИЗНЬ НАДО УСТРАИВАТЬ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ЖИЗНЬ НЕ НАЧНЕТ УСТРАИВАТЬ ТЕБЯ.

9. НЕ ХОЧУ ВАС РАССТРАИВАТЬ, НО У МЕНЯ ВСЁ ХОРОШО!

10. РЕЦЕПТ МОЛОДОСТИ: РАДУЙТЕСЬ КАЖДОЙ МЕЛОЧИ И НЕ НЕРВНИЧАЙТЕ ИЗ-ЗА КАЖДОЙ СВОЛОЧИ.

11. САМЫЙ ЛУЧШИЙ ДЕНЬ — ЭТО СЕГОДНЯ!!!

12. НА ГРАБЛИ НЕ НАСТУПАЮ. Я УЖЕ ПО НИМ ТАНЦУЮ! И С КАЖДЫМ РАЗОМ ВСЁ ВИРТУОЗНЕЙ.



Марина Кузина

Обзор новаций ТП и значимых судов

Марина Кузина

Какие риски у компании, если сотрудник самовольно пытается поменять условия труда и как обезопаситься

Зиля Тибадуллина

Споры с программистами на удаленном формате по оплате гонораров и качеству работы

Инна Демидова

Персональные данные

Татьяна Горошко

Ответственность директора за управление компанией: анализ споров по взысканию убытков

Марина Кузина, Ирина Володина, Андрей Князев, Антон Лалак, Юлия Лялюцкая, Алина Мартьянова, Игорь Томилин

Борьба с коррупцией на предприятии

Елена Квартникова

Президент увеличил штраф для работодателей до 300 000 рублей с марта 2021 года

Александр Васанов, Антон Тусев, Андрей Князев, Евгений Чиколаенко, Эдуард Олевинский

«Скажите спасибо, что не дали срок»: почему бизнес все чаще попадает под административные статьи

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель–июнь)

В номере:

**Совершенствование законодательно-
нормативной базы в области управления
документами: Первые итоги 2020 года**

Организация деятельности службы ДОУ

**Роль административных регламентов
в документировании деятельности МФЦ**

**Роль устава в деятельности православного
прихода**

**Практическая реализация программы
«Цифровой документооборот» для
промышленного предприятия**

**Информационные технологии в учете архивных
документов: анализ программного обеспечения**

**О разработке магистерской образовательной
программы по документоведению
и архивоведению**

**Угрозы и защита изображений
в интернет-пространстве**

**Персональные данные.
Правоприменительная практика**

**№ 2
2021**

При поддержке:

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