

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 35
(679)

2022

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

Главная тема: **ТРИБУНА ДИРЕКТОРА**



Алексей Нужный
«ЗСАБ»

**Я себе рот на замок ставлю,
когда люди собираются для
решения какой-то проблемы**

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Илон Маск бросил вызов Эппл. Зачем? Когда же он надорвется?

Маск прежде всего организатор. Видит перспективное направление и вкладывает в него деньги под своим брендом. Он сам хороший инженер и одержимая творческая личность. Он прекрасно разбирается в том, чем он руководит, но конкретные разработки ведут другие, узко профильные специалисты из разных стран. Поэтому большинство его новаций работают и успешно.

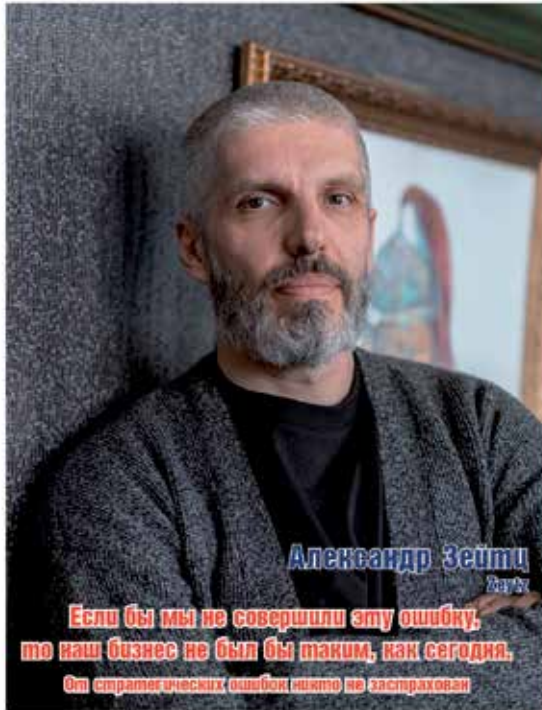
Производством солнечных батарей для домов, бурение автомобильных туннелей и ещё чем-то сейчас руководит его младший брат.

Например в компании Neuralink, разрабатывающей нейро-импланты для головного мозга, работает много ученых и инженеров из России. у нас когда-то велись подобные разработки. Маск увидел в них огромную перспективу в борьбе с болезнями мозга, деменцией, болезнью Паркинсона. Можно в будущем лечить различные виды паралича и даже управлять компьютерным интерфейсом только мыслью.



Александр
Жильцов
эксперт

*Александр Жильцов, эксперт



Александр Зейц
Zeyts

Если бы мы не совершили эту ошибку, то наш бизнес не был бы таким, как сегодня. От стратегических ошибок никто не застрахован

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА / Т 35(679)



Алексей Нужный
-СББ-

Мы – коллеги, должны быть в первую очередь профессионалами, которые умеют конструктивно взаимодействовать

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА / Т 35(679)

Агенты и партнёры – как мы их находим, мотивируем и решаем проблемы



Владислав Мехрин

Александр Мехрин

Игорь Безруков

Вячеслав Андреев



ВСЕРОССИЙСКОЕ
БАНКОВСКОЕ
АГЕНТСТВО

*Н*аша компания называется Всероссийское банковское агентство. Мы позиционируем себя как универсального помощника для бизнеса в плане подбора финансовых инструментов. Наша задача – помочь предпринимателю закрыть практически любой вопрос, связанный с поиском финансирования: линии, банковская гарантия, открытие расчётного счёта в банке, который ему подходит по тем или иным параметрам, а также регистрация бизнеса.

Как все начиналось

Все мы выходы из банковской и околобанковской сферы, и в свой время каждый, так или иначе, сотрудничая с деятельностью финансовых учреждений, понял, что в полной мере не может закрывать потребность клиента, ведь везде есть свои плюсы и минусы.



**Владислав Мехрин
ООО «ББА»**

АУТСОРСИНГ / Т 35(679)



Михаил Молоканов
науч. глав. компаний

SuperJob: Исследование «Большинство HR-менеджеров уверены в том, что УПРАВЛЯЮТ своей ЖИЗНЬЮ»

ЕСТЬ МНЕНИЕ / Т 35(679)

Содержание

5

Трибуна Директора
Если бы мы не совершили эту ошибку, то наш бизнес не был бы таким, как сегодня
Александр Зейтц, Zeitz

19

Трибуна Директора
Мы – коллеги, должны быть в первую очередь профессионалами, которые умеют конструктивно взаимодействовать
Алексей Нужный, «ЭСАБ»

25

Аутсорсинг
Агенты и партнёры – как мы их находим, мотивируем и решаем проблемы
Владислав Мымрин, ООО «ВБА»

31

Есть мнение
SuperJob: Исследование «Большинство HR-менеджеров уверены в том, что управляют своей жизнью»
Михаил Молоканов

35

Трибуна HRD
Когда люди чувствуют поддержку и заботу со стороны компании, они хотят работать и приносить пользу
Карина Тандилян, «Уральский хризотил»

39

Личный бренд
Построение личного бренда как процесс: методология SIPOC
Магдалена Стрыевски, WN Media Group

43

Бизнес-литература
Дмитрий Мазурин «Одиссея российского топ-менеджера. Как сделать бизнес сильнее в эпоху кризиса.»

51

От преступления до наказания...
Технологии общественного порядка


54

Есть мнение
Хотелок мало в таком серьёзном деле
Андрей Лавринович

55

ИИ – идея должна работать
Игорь Жуковский, бизнес-тренер

59

Илон Маск бросил вызов Эппл. Зачем? Когда же он надорвется?
эксперт 

61

Комментарии
Евгений Королев_Альбина Позднякова

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 07.12.2022 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

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

№ 35
(679)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединённая редакция

ИД 

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

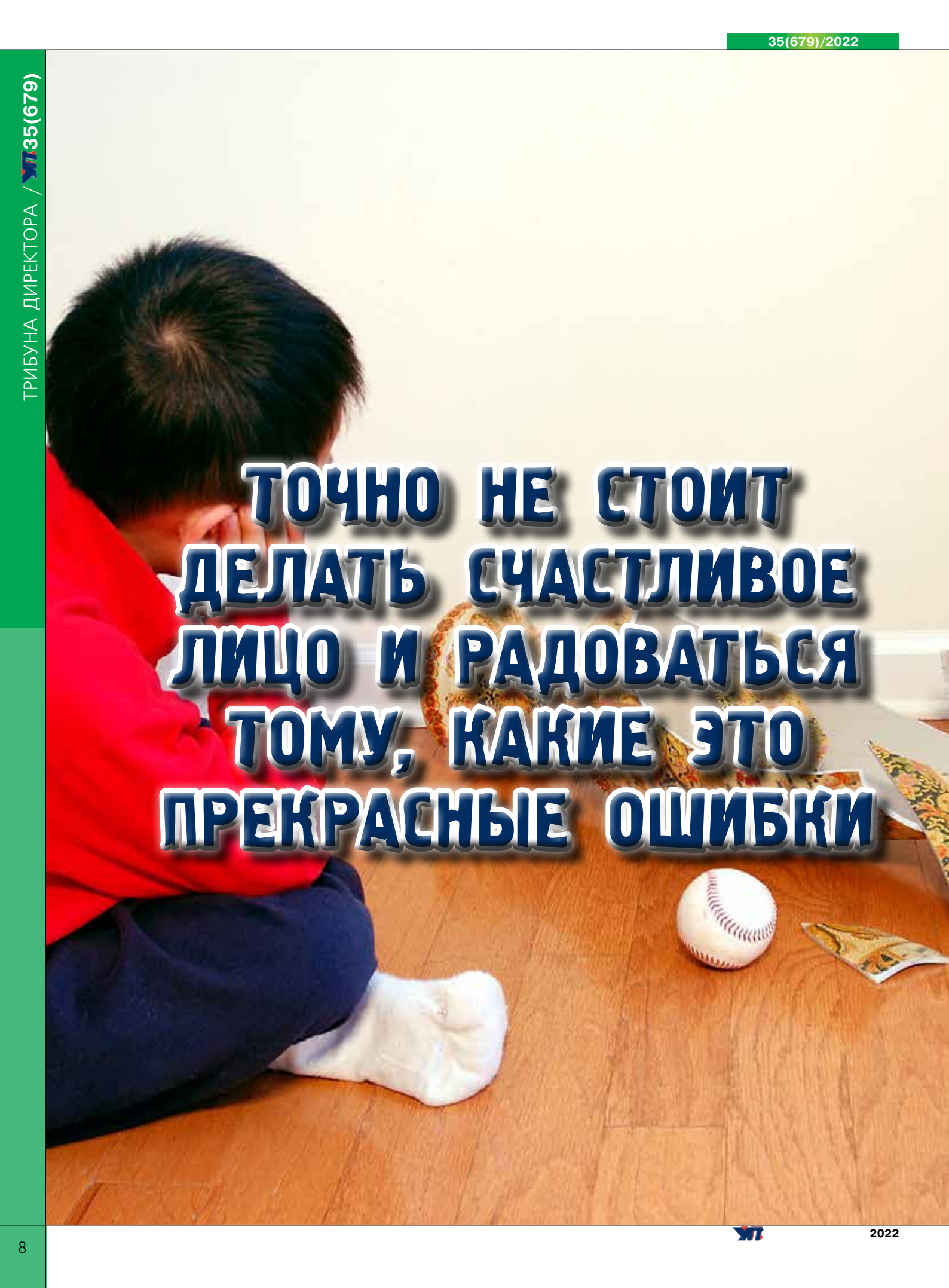
Александр Зейтц
Zeytz

**Если бы мы не совершили эту ошибку,
то наш бизнес не был бы таким, как сегодня.**

От стратегических ошибок никто не застрахован




**ХОЧЕШЬ
ХОРОШУЮ КОМАНДУ —
БУДЬ САМ
ЕЕ ЛУЧШЕЙ
ЧАСТЬЮ**



**ТОЧНО НЕ СТОИТ
ДЕЛАТЬ СЧАСТЛИВОЕ
ЛИЦО И РАДОВАТЬСЯ
ТОМУ, КАКИЕ ЭТО
ПРЕКРАСНЫЕ ОШИБКИ**

A photograph of a group of golden snub-nosed monkeys (Rhinopithecus roxellana) sitting on a rocky outcrop in a forest. The monkeys have thick, golden-brown fur and blue-grey faces. One adult monkey is in the foreground, looking towards the camera. Behind it, two smaller monkeys are visible, one sitting and one standing. The background shows a dense forest of trees with green and brown foliage.

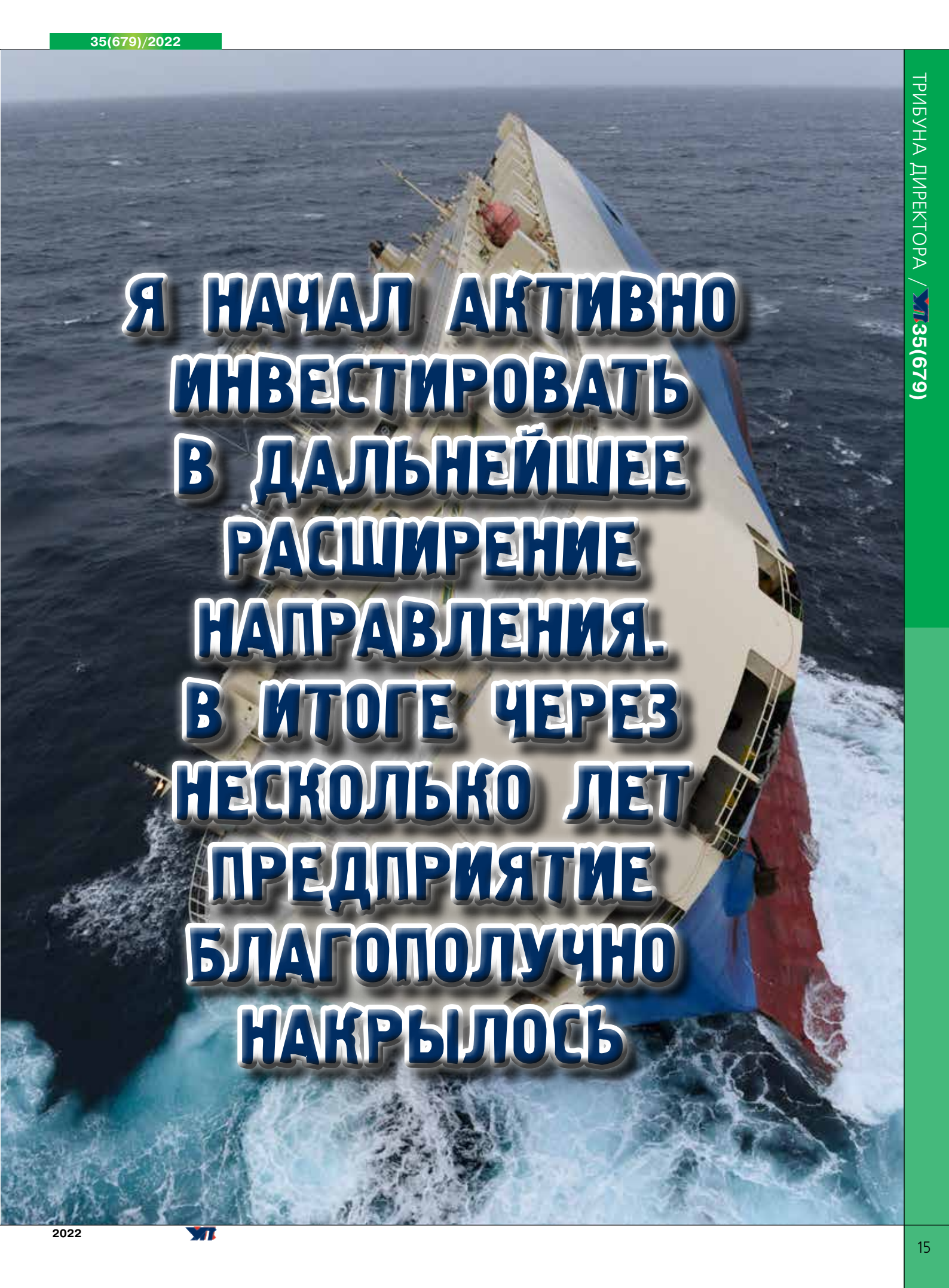
**ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ БЫЛО
НАУЧИТЬСЯ ВЫЯВЛЯТЬ
НА СОБЕСЕДОВАНИИ
ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ
РАЗДЕЛЯЮТ
ЭТИ ЦЕННОСТИ**



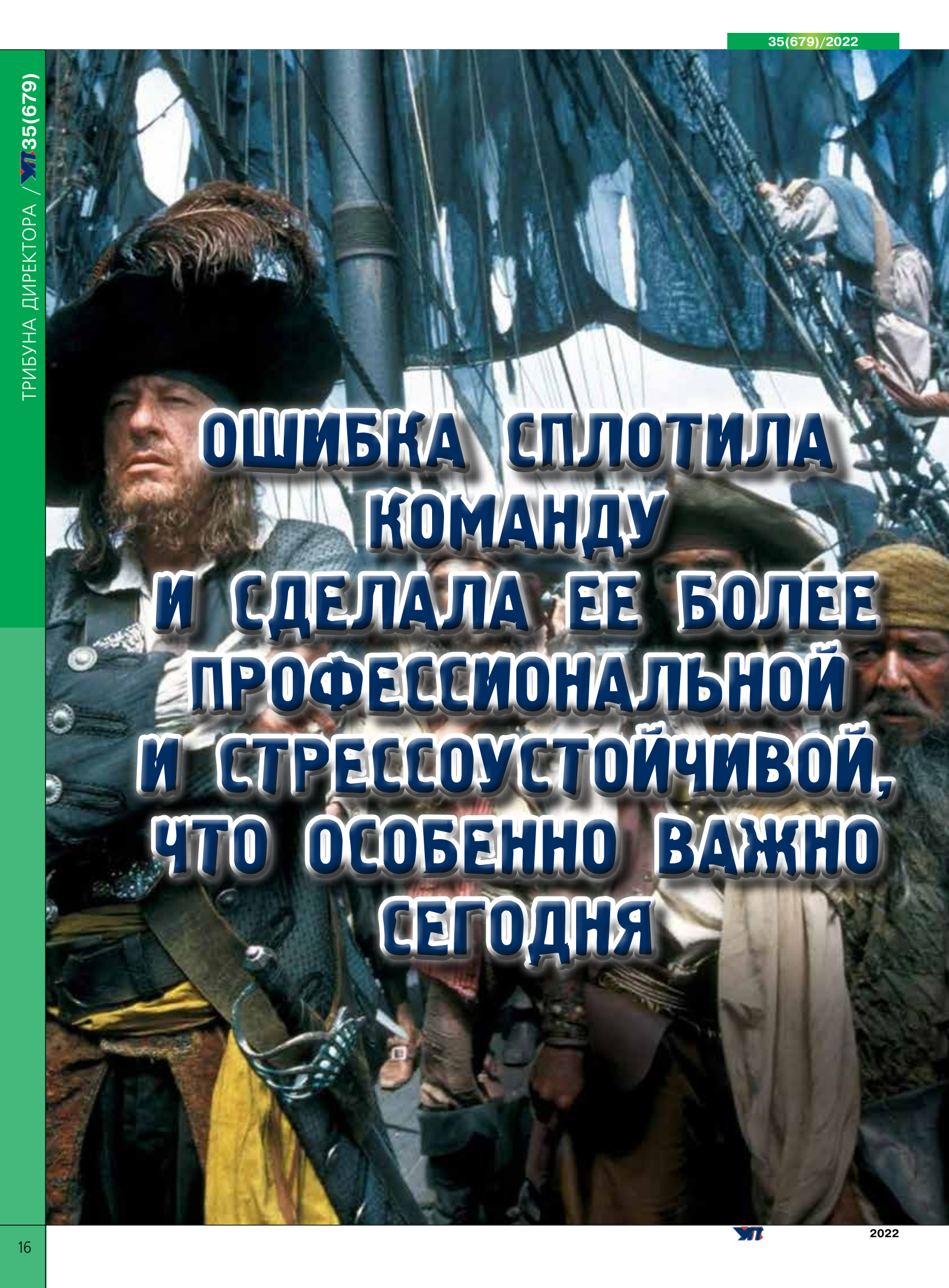
**НЕСМОТРЯ НА УСИЛИЯ,
МЫ ПРОДОЛЖАЕМ
БРАТЬ ЛЮДЕЙ,
КОТОРЫХ ПРИХОДИТСЯ
УВОЛЬНЯТЬ
НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ
СРОКЕ**



**НО ПРОИЗВОДСТВО
НЕСЕТ ФЛАГ
НАШЕЙ КОМПАНИИ,
ОНО ПОМОГАЕТ
В ПЕРЕГОВОРАХ,
В ПИАРЕ**

An aerial photograph of a large industrial ship, possibly an offshore supply vessel, sailing on the open sea. The ship is white with blue and red accents. The water is dark blue with white foam from the ship's wake. The text is overlaid on the ship's hull.

**Я НАЧАЛ АКТИВНО
ИНВЕСТИРОВАТЬ
В ДАЛЬНЕЙШЕЕ
РАСШИРЕНИЕ
НАПРАВЛЕНИЯ.
В ИТОГЕ ЧЕРЕЗ
НЕСКОЛЬКО ЛЕТ
ПРЕДПРИЯТИЕ
БЛАГОПОЛУЧНО
НАКРЫЛОСЬ**



**ОШИБКА СПЛОТИЛА
КОМАНДУ
И СДЕЛАЛА ЕЕ БОЛЕЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
И СТРЕССОУСТОЙЧИВОЙ,
ЧТО ОСОБЕННО ВАЖНО
СЕГОДНЯ**




Алексей Нужный
«ЗСАБ»


**Мы – коллеги, должны быть
в первую очередь профессионалами, которые
умеют конструктивно взаимодействовать**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«ЭСАБ» – одна из немногих международных компаний, которая осталась на рынке.

«Компания и её заводы в России продолжают работать. Первоначально был шок, потом мы его пережили, подстроились под новые условия и продолжаем работать дальше», – говорит эксперт, который возглавил компанию в 2014 году.

 **Помните, как в цирке: тарелка еще крутится в воздухе перед тем, как падать. Сколько примерно тарелок Вам приходится подкручивать в компании? Есть ли главные тарелки, или все как пальцы на руке?**

 Давайте продолжим эту аналогию, тарелки – это часть сервиса, правильно? В сер-

и общение с нашими партнерами, поставщиками, дистрибьюторской сетью и конечными клиентами. Есть весомая и непростая с точки зрения удержания баланса «тарелка» – взаимодействие в российскими контролирующими органами: налоговая инспекция, таможенные органы, Минпромторг и так далее.

Особая ответственность – это взаимодействие с глобальным руководством.

визе есть большие салатные тарелки, есть тарелки для первого блюда, есть маленькие чайные тарелочки.

Если говорить не сколько об ответственности, а именно о направлениях, которыми нам приходится жонглировать, то их безусловно, больше. Это

Есть корпоративные требования, которые сохраняются. Требования к корпоративной отчетности, корпоративной культуре, подчиненность, финансовая дисциплина. Есть требования международного законодательства, которые мы так же должны соблюдать.

Всех этих направлений довольно много, они отличаются по весомости и требуют разной степени вовлеченности. Держать баланс мне помогает замечательный коллектив и выстроенные за годы работы бизнес-процессы.

Как взаимодействуют отделы?

— Корпоративная культура – сильная сторона работу международных корпораций, которые выросли из принципов Toyota и много лет в них развивались.

Четкое понимание иерархии подчиненности и умение взаимодействовать различным отделам позволяет минимизировать конфликты, но не свести на нет, потому что понятие здорового конфликта в коллективе среди функций должно быть всегда.

Один из таких примеров – отдел кредитного контроля, который входит в финансовую функцию, подчиняется финансовому руководству. Его основная задача – сбор дебиторской задолженности, недопущение просрочек в оплатах, анализ партнеров, которые работают с нами на кредитных условиях. В чем за-

разворачивается ситуация, когда одна функция подменяет другую и разыгрывается неверный сценарий: финансисты начинают думать, как больше продать, а «продажники» думают о том, как не продать слишком много, чтобы избежать безнадежной дебиторской задолженности. В данном случае каждая функция должна выполнять свои основные задачи, которые поставлены перед ними изначально.. Полное взаимопонимание и «подыгрывание» одни функций другим и все говорят об одном – губительно для бизнеса. Я регулярно поднимаю вопрос о том, что не нужно быть «зашоренными»: если у нас есть кредитная политика, это не значит, что вы не имеете права выходить со своими предложениями. Конфликты нельзя сводить на нет. Наличие здорового конфликта между отделами означает, что каждый выполняет свою задачу.

Другой вопрос, во что эти конфликты трансформируются, и как создать ту платформу и атмосферу, где все противоречия решаются исключительно в рамках этических, моральных отношений. Не дружеских, а деловых. И здесь есть ещё один принцип.

Я подчеркивал и подчеркиваю во всех компаниях, где работал, в том числе в компании «ЭСАБ», что наш коллектив не является семьей.

дача отдела продаж? Как можно больше продать и предоставить нашим партнерам сервис, включая финансовый. Как

Мы – коллеги, должны быть в первую очередь профессионалами, которые умеют конструктивно взаимодей-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вать. На такой профессиональной основе функции должны встречаться вместе, разговаривать и выработать совместные решения.


Еще одна идея, которая помогает эти конфликты не то, чтобы держать под контролем, а держать их в позитивном ключе.

У меня есть такой девиз: «Человек с самыми тяжелыми «погонами» нужен на совещаниях не для того, чтобы приходить с единственным правильным ре-

коммерция, финансовая служба, маркетинг - моя главная задача научить людей сходить вместе и доброжелательно и позитивно находить решения. Минимизировать виртуальное общение, общаться вживую и «рождать в споре истину». Я бы даже сказал, что эта роль, превалирует над ролью финансового руководителя и репрезентативными функциями, когда от меня требуется приходить на переговоры «в галстук». А вот создать людям атмосферу для совместной работы, чтобы они все были на одной волне очень важно.

КОНФЛИКТЫ НЕЛЬЗЯ СВОДИТЬ НА НЕТ. НАЛИЧИЕ ЗДОРОВОГО КОНФЛИКТА МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО КАЖДЫЙ ВЫПОЛНЯЕТ СВОЮ ЗАДАЧУ

шением, а для того, чтобы обеспечить нормальное взаимодействие в ходе разговора и дискуссиями между этими функциями». Именно поэтому я не беру на себя роль «спикера», когда сотрудники собираются для решения какой-либо проблемы. Они должны сами обозначить проблемы, предложить все возможные решения, взвесить плюсы и минусы и найти компромисс, который всех устроит. И только в конце, когда они, «смахнув пот с лица», поймут, что могут с этим работать, тогда я подвожу черту - решение принято. И это касается не только тех встреч, которые лично провожу я. В любом нашем направлении: логистика, производство, закупки,

 **Какие сложности Вас волнуют сегодня? Режете ли вы «кости»?**

— Можно сказать, что сложности, которые возникают, стимулируют компанию и каждого смотреть и шире, и глубже. И, как правило, мы находим возможности. Объемы бизнеса несколько снизились по сравнению с прошлым, как нам казалось очень тяжелыми годом, но не настолько, чтобы работа компании была парализована.

С началом пандемии, когда все озаботились своими финансами, все корпорации озаботились реальным положе-

нием своих дел и финансовых в первую очередь.

Мы, безусловно, «резали кости», но, больше старались концентрироваться на денежном потоке. Это чуть более тонкое и объемное понятие.

Потому что «резать кости» — это одна возможность улучшения денежного потока, а другая — это управление рабочим капиталом. Сюда входит и анализ дебиторской задолженности, складских запасов, их оптимизация, порботка новых условий сотрудничества с поставщиками, улучшение их кредитных условий.

И третий большой элемент денежного потока — это капитальные затраты, которые можно «порезать».

С начала пандемии у нас были инструкции от нашего глобального офиса и посыл — посмотреть и проверить, что можно сделать, чтобы улучшить метрики. И нам удалось найти разные варианты.

Например, раньше наш офис находились в бизнес-центра на Воздвиженке, но пришло время подужать свои аппетиты, чуть уменьшить пространство без потери функциональности и комфорта,

и в более простом — Таганском районе. Переезд коснулся не только головного московского офиса, но и других российских филиалов. Оптимизация не ухудшила качества и условий работы, однако стала существенной экономией.

Но, если мы говорим о затратах, тут есть определенные пределы. Надо понимать, с каким горизонтом мы планируем нашу работу. Если считать, что через год, «хоть трава не расти», а сегодня нам нужно продемонстрировать резкое улучшение всех наших показателей, такие возможности существуют. Но, если цели более стратегические, и мы говорим о планировании на пять лет, то важно смотреть как наше сегодняшнее действие по «резанью косточек» отразится на работе в разрезе этих 5 лет.

В таком случае ко всем операциям нужно подходить чуть более тонко, прагматично, наступать на горло своим желаниям сократить расходы. Находить слова для людей, за которыми стоит право окончательного решения, с советом директоров, президентом компании, акционерами. Объяснять, что будет если сейчас сделать так, как они хотят, с какими необратимыми последствиями столкнется компания.

В этом состоит искусство бизнеса — найти тонкую грань, которую не стоит пересекать в «урезании косточек» в кризис, руководствуясь долгосрочными целями.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

И мне кажется, что нам это удалось. Со второго квартала 2022 года до сегодняшнего дня мы сохранили весь персонал, не совершали тех действий, из-за которых люди стали бы «разбегаться», сохранили все наши производственные процессы.

 **Какие угрозы для бизнеса вы видите сейчас?**

— Первая угроза, самая главная и релевантная для нас – политическая нестабильность и геополитические сложности. Чем дольше эта ситуация сохраняется, включая санкционное давление, тем больше сужаются наши возможности и перспективы.

Другая потенциальная угроза, которая сопровождает наш бизнес, – это логистика и поставки. Не секрет, что значительную часть наших продаж образует то, что в России не производится. В частности, оборудование. Мы сильны в локальном выпуске сварочных материалов, но оборудование у нас полностью импортируется. Да, мы перенастроили потоки, они идут к нам не из Европы и Америки, а из Юго-Восточной Азии. Однако о стопроцентной стабильности этих поставок ещё рано. Сейчас риски возникают на многих границах, сохраняются вопросы с платежами, валютами, которые надо выбирать для этих новых контрактов. Поэтому локализация – это вопрос, который для нас сейчас актуален. То же касается и сырья. Есть очень

важные виды материалов, которые используются в производстве электродов, которые мы раньше экспортировали из Украины. Сейчас доступа к ним нет. Мы были вынуждены искать альтернативы в других странах, постепенно их находим, но это болезненный процесс, и рынок, конечно, страдает.

И третья угроза, которая близка к первой – последствия пандемии и текущая ситуация. И если это будет продолжаться дальше, то рынок, и так испытывающий кадровый голод, особенно в рабочих специальностях, станет терять квалифицированный персонал ещё быстрее. Особенно это критично в отношении сварщиков. Здесь практически единственный выход – усиливать и увеличивать количество образовательных программы для рабочих специальностей во всех ключевых отраслях промышленности.

*** Алексей Нужный,**
генеральный и финансовый директор
компании «ЭСАБ»




Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 

Агенты и партнёры – как мы их находим, мотивируем и решаем проблемы



Владислав
Мыркин



Александр
Мыркин



Игорь
Безруких



Вячеслав
Андреев



Наша компания называется Всероссийское банковское агентство. Мы позиционируем себя как универсального помощника для бизнеса в плане подбора финансовых инструментов. Наша задача — помочь предпринимателю закрыть практически любой вопрос, связанный с поиском финансирования: лизинг, банковская гарантия, открытие расчётного счёта в банке, который ему подходит по тем или иным параметрам, а также регистрация бизнеса.

Как все начиналось

Все мы выходцы из банковской и околобанковской сферы, и в своё время каждый, так или иначе, соприкасаясь с деятельностью финансовых учреждений, понял, что в полной мере не может закрывать потребность клиента, ведь везде есть свои плюсы и минусы.



Владислав
Мыркин
ООО «ВБА»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Первыми банками, с которыми мы заключили агентский договор, были Тинькофф, Сбербанк, Альфа-Банк, ВТБ и Промсвязьбанк. Чуть позже этот список начал расширяться. Агентская схема — это относительно новый вид продаж, потому что банки в определённый период времени просто поняли, что это проще, дешевле и выгоднее, чем содержание полноценного отдела продаж. Схема взаимодействия проста:

сейчас занимает пост исполнительного директора ВБА. Чуть позже, работая в Тинькофф-банке, он познакомился с Вячеславом Андреевым. Сегодня он наш руководитель по развитию регионов. Изначально они вели бизнес вдвоем. Все выглядело довольно примитивно — сами привлекали клиентов и открывали счета в паре банков-партнеров.

МИССИЯ КОМПАНИИ — ОСВОБОДИТЬ БИЗНЕС ОТ РУТИНЫ И ПОМОЧЬ ЕМУ ЗАНИМАТЬСЯ ТЕМ, ЧЕМ ОН ЗАНИМАЕТСЯ НА САМОМ ДЕЛЕ

агент привлекает клиента в кредитную организацию и получает за это вознаграждение. Заключение агентских договоров происходило по мере введения этой схемы сотрудничества в банках. Изначально она была не везде. Как только мы узнавали, что в каком-то финансовом учреждении есть партнерское соглашение, то незамедлительно обращались туда и предлагали сотрудничество.

Каждому свое

Основатель компании — мой родной брат Александр Мымрин. Он начинал свою карьеру в Сбербанке, где познакомился с Игорем Безруких, который

Дальше присоединился я — бывший журналист и руководитель медиаотделов, обладавший познаниями в области продвижения компаний и опытом в коммуникации с госорганами, а также крупными предпринимателями.

Последним в команду пришел Игорь Безруких. Он отличный управленец, который за 10 лет работы в банках дважды возглавлял отдел по работе с малым и средним бизнесом. Поэтому у него есть опыт работы в руководстве, а еще он как никто другой хорошо знаком со сложными финансовыми продуктами — банковскими гарантиями и факторингом.

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

Итак, сегодня каждый из четверых соучредителей компании курирует определённое направление её деятельности. Так, я отвечаю за лизинг и продвижение компании. Исполнительный директор Игорь Безруких занимается оформлением банковских гарантий, гендиректор Александр Мымрин — оформлением договоров с банками по привлечению клиентов для открытия расчетных счетов. Вячеслав Андреев, руководитель по развитию регионов, открывает представительства в других регионах и руководит их деятельностью в последующем. Наш головной офис находится в Удмуртской Республике, филиалы находятся в Москве, Екатеринбурге и Казани. Мы продолжаем расширяться и в настоящий момент.

По большому счету, мы могли бы массово открывать офисы в других регионах, но делать это бессмысленно. У нас есть возможность оказывать свои услуги дистанционно, и только если мы понимаем, что в определённом городе есть некий поток клиентов, который нуждается в комплексном оказании услуг, то создаем там филиал.

Дальше — больше

Изначально мы специализировались исключительно на расчётных счетах. Затем в компанию обратился человек, который собирался вести бизнес, но не знал, что ему лучше открыть: ИП

или ООО. Мы начали с ним беседовать и в ходе беседы поняли, что можем заняться регистрацией, потому что есть такая техническая возможность. Так у нас появилась регистрация. Чуть позже, также в ходе беседы с клиентом, мы поняли, что некоторым людям нужен лизинг. Постепенно мы провели поверхностный мониторинг рынка, определили потребности со стороны клиентов, и так у нас появились другие направления деятельности. Это лизинг, банковская гарантия и регистрация бизнеса. Постепенно мы начали выдавать ЭЦП, но сделали это скорее не с целью заработка, а с точки зрения клиентоориентированности. То есть нам интересно, чтобы клиенты получали все услуги в режиме единого окна.

Сейчас мы рассматриваем варианты внебанковского финансирования — получение грантовых средств, соцконтрактов и т. д. Есть люди, которые планируют открыть свой бизнес, у них есть хорошие идеи, но, хотя им и денег-то нужно немного, они только запускаются, поэтому кредиты им не одобряют. Брать что-то в лизинг может быть выгодно не всем. Это должна быть определенная категория предпринимателей, да и не всё имущество могут профинансировать. А вот если нужны какие-то небольшие средства для ведения бизнеса на начальных этапах, на запуск стартапа, соцконтракт — отличный инструмент для это-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

го. То есть это государственные средства, которые выделяет Министерство социальной политики для определённой категории граждан. Это отличное подспорье в запуске бизнеса.

Как такового недоверия предпринимателей к банкам нет. Да, если появляются какие-то новые финансовые организации, то далеко не все охотно и с доверием туда заходят. Особенно если учитывать негативный опыт некоторых банков, которые банкротятся и у которых отзывают лицензию. Но те, кто привык сотрудничать с определёнными финансовыми учреждениями, обычно довольно охотно соглашаются на открытие расчётных счетов, особенно если это наши клиенты, которые к нам уже обращались. В первую очередь они доверяют нашему опыту, так как понимают, что мы оцениваем банки непредвзято и руководствуемся своими познаниями и выгодой для клиента. Это происходит не потому, что мы такие хорошие, просто мы понимаем, что, если сейчас выстроим с клиентом доверительные отношения, в перспективе он обратится к нам повторно.

Бизнес, как брак

Чтобы руководить бизнесом, мало быть хорошим специалистом в определённой сфере. Помимо этого, необходимо обладать другими качествами и в числе прочего уметь признавать

заслуги других людей. У каждого, наверное, возникает определённое желание что-то создать и побыть главным, но нужно вовремя отдавать себе отчёт о своих возможностях.

Как в любом коллективе, у нас возникают какие-то разногласия, это нормально. Конфликтами их назвать сложно, скорее это какие-то рабочие вопросы, которые очень бурно обсуждаются. Это как в браке — необходимо уметь находить компромиссы и слышать своего партнера. Вопрос тут опять-таки в разделении обязанностей. Решающее слово по определённому вопросу, если это касается каких-то направлений деятельности, остаётся за тем, кто в этом направлении более компетентен. То есть тот, у кого больше опыта.

Мы прислушиваемся также и к мнению своих сотрудников. Для нас это не те, кто работает строго по 8 часов. Каждый из них полностью вовлечен в процесс, и они этим довольны. Мы придерживаемся стратегии мотивации персонала. То есть мы готовы платить высокую зарплату, но взамен необходимо, чтобы это был трудоспособный и стрессоустойчивый работник. Поскольку компания расширяется, увеличивается и штат. Мы регулярно нанимаем новых людей. По каким-то конкретным признакам мы их не отбираем. Главное, чтобы это был человек с определённым набором компе-

тенций в зависимости от занимаемой должности.

Приходилось и увольнять. Правда, расставались мы с ними в хороших отношениях. Люди адекватно воспринимают, что их просят уйти, так как обычно это связано с профнепригодностью, и человек просто понимает, что не справляется со своими обязанностями. Это случалось нечасто, и пусть не по обоюдному согласию, но все всё понимали. Без драматизма.

Что дальше?

Миссия компании — освободить бизнес от рутины и помочь ему заниматься тем, чем он занимается на самом деле. Общение с банками — это довольно нудное занятие, и мы хотим

избавить предпринимателей от лишних трудозатрат и взять это на себя. Тем более что денег мы за это не берём, все услуги у нас бесплатны. Это наша принципиальная позиция, и мы планируем продолжить ее придерживаться. Мы укрепляем наши отношения с партнерами и подключаем новые продукты.

***Владислав Мымрин,**
директор по продвижению
ООО «ВБА»

Эксклюзивно для 



АУДИТОРИЯ:

 **–5 МЛН. В ГОД**

 **–2,5 МЛН. В ГОД**
(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

Тема искусственного интеллекта продолжает будоражить умы начальников и политиков. Увы пределы эффективности систем с использованием ИИ достигаются очень быстро.

Наилучший пример — штрафы за нарушение ПДД. Эти камеры с удовольствием внедряют в регионах и гордятся объемом собранных штрафов. Однако во всех таких центрах с умными камерами работают люди, которые за ИИ проверяют ошибки.

ИИ обещал прорыв в медицине. В диагностике рентгеновских снимков, медицинских карт, подсказке схем лечения. Увы, пока результаты весьма спорные.

А преступление существенно сложнее, чем авария, нарушение ПДД или затемнение на рентгеновском снимке.

Чтобы зафиксировать преступление, выявить инициатора, нужны на порядок большие ресурсы, чем в медицине или в ГИБДД.

Пока камеры успешно используют для поиска преступников по базе лиц и по отслеживанию угонов машин. То есть это не профилактика преступлений, это одна из форм розыска подозреваемых.

Пока ни в одной из стран мира нет примеров удачного использования ИИ в судебных делах, уголовных или административных, нет их и в расследовании преступлений. А тем более в профилактике и предотвращении.

Да, многие компании такие идеи высказывают, получая гранты на исследования, но пока, увы и ах.

Наша палочная система оценки успешности органов правопорядка по-прежнему подталкивает к сокрытию и отказе в регистрации большинства уголовных дел. Даже здесь ИИ не применяют. Поэтому, увы, нам ещё долго ждать доморощенного судью Дреда со встроенным ИИ, беспощадного к врагам правосудия.



Андрей Ващенко

*** Андрей Ващенко**



Михаил Молоканов
коуч глав компаний

SuperJob: Исследование
«Большинство HR-менеджеров уверены
в том, что УПРАВЛЯЮТ своей ЖИЗНЬЮ»



**ЛЮБОЙ РАЗУМНЫЙ ЧЕЛОВЕК ПОНИМАЕТ, ЧТО ОН
СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ НЕ ОСОБО УПРАВЛЯЕТ**

Известный эксперт делится своим видением дилеммы.

Любой разумный человек понимает, что он своей жизнью не особо управляет. С одной стороны, поговорку про падающий кирпич никто не оспаривает, а, с другой, кто это такой «Я», который управляет жизнью, если жизнь любого человека по большей части управляют его рефлексy, привычки и штампы?

- достаточно ясные и предсказуемые критерии оценки их работы;
- существенные «властные полномочия», например, как эксперта для отстаивания своей точки зрения.

Но есть две категории людей, которым кажется, что они управляют своей жизнью.

Первая:

те, кто нарывался на проблемы и неприятности и успешно справлялся с ним.

Вторая:

те, кто ни на какие проблемы не нарывался, а текущая жизнь их устраивает.

Люди из первой категории могут быть любой профессии, а вот профессии людей второй категории обычно подразумевают:

Поэтому

неслучайно, что в топ рейтинга попали учителя с проверкой их профессионализма по оценкам детей и их властью над учениками,



Карина Тандилян
«Уральский хризотил»

Когда люди чувствуют поддержку и заботу со стороны компании, они хотят работать и приносить пользу


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Мы внедрили опыт наработки «бонусов» годами. Таким образом, сотрудник с каждым годом работы получает дополнительные привилегии, что стимулирует его труд и выполнение общих показателей компании.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Где сегодня более всего молодёжь считает престижным трудиться?

 Сейчас мы видим следующую тенденцию:

мотивация формируется не с позиций долгосрочной жизненной стратегии, но с точки зрения комфорта, удобства, спокойствия, сиюминутных устремлений.

Анализ соискателей показывает, что различные государственные структуры лидируют по количеству упоминаний

Если говорить откровенно, то такого не бывает.

Кандидаты, прошедшие огонь и воду — умелы. Они быстро принимают решения, опираясь на опыт и знания. Их не надо обучать и вводить в курс дела. Через неделю-две после найма они становятся полноценными участниками коллектива и работают в полную силу.

в качестве желаемой сферы занятости. Более половины этих упоминаний (14% от всех отзывов) — публикации о желании работать в силовых ведомствах.

Такого не скажешь про новичков. Им нужно время, чтобы разобраться, как всё устроено, а иногда даже и наставник. В среднем на адаптацию кандидата без опыта компании тратят до полугода.

Построение личного бренда как процесс: методология SIPOC

В интернете часто можно встретить картинку, которая гласит: «Личный бренд — это то, что о вас говорят, когда вы выходите из комнаты». Сложно не согласиться. Неосознанно мы занимаемся выстраиванием личного бренда каждый день: когда общаемся с коллегами по работе, когда ведем переговоры с подрядчиками, когда сидим в компании друзей. Ваша репутация, которая выстраивается день ото дня в таких простых ситуациях, — и есть ваш личный бренд.

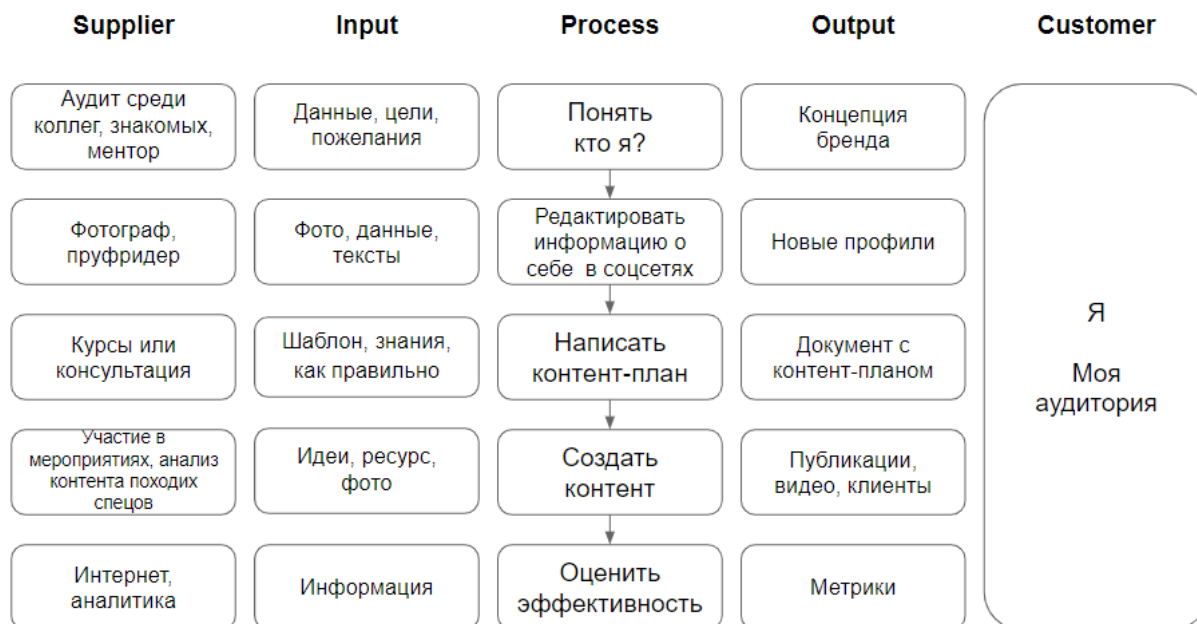
Но задумываться о профессиональном подходе к формированию определенной репутации люди обычно начинают тогда, когда она может принести некую прибыль. Не обязательно это будут деньги. Это могут быть заказы, новые клиенты, определенный имидж, который ассоциируется с человеком и способствует продвижению и развитию.

С чего начинать работу по построению личного бренда? Во-первых, следует помнить, что это комплексный процесс. А значит у него есть определенные шаги, временные рамки, а также необходимые ресурсы и результат. Зачастую, не представляя себе всю картину, человек теряется в этапах, действует хаотично, тратит энергию и получает минимум результата. Как итог — потраченное время и недовольство конечной точкой. Именно поэтому я рекомендую пользоваться диаграммой SIPOC, это инструмент верхнеуровневого описания бизнес-процессов. Диаграмма наглядно показывает путь, позволяет сфокусироваться на том, что важно, и максимально быстро прийти до всех возможных результатов.



Магдалена
Стрыевски
WN Media Group

Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ



SIPOC — это аббревиатура, которая содержит такие понятия:

SUPPLIER — ПОСТАВЩИК

INPUT — ВХОД

PROCESS — ПРОЦЕСС

OUTPUT — ВЫХОД

CUSTOMER — ЗАКАЗЧИК

Попробуем рассмотреть на примере. Составим диаграмму для построения личного бренда некоего консультанта через социальные сети. На самом деле личный бренд можно строить в разных каналах, для каждого специалиста они будут свои. Например, видео, выступления на конференциях, модерация сообществ и т. д. Мы пока возьмем только социальные сети.

Строить диаграмму нужно начинать с определения шагов или этапов процесса. В данном случае их будет пять (это среднее количество, обычно 5–7, но не более 9). Начиная от определения концепции бренда — то есть кто я, что я собираюсь нести аудитории, как я хочу перед ней выглядеть, и заканчивая оценкой результатов для понимания, что из лучшего продолжать делать, а что не приносит результатов и можно опустить.

Далее мы будем дотраивать диаграмму влево и вправо от каждого этапа. Например, для первого этапа «входом», то есть ресурсами, которые нужны для его осуществления, станут данные и сформулированные цели и пожелания. То есть, условно, консультанту для определения концепции своего бренда понадобятся два документа: один — с анализом текущей по-



Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru



Г Л А В А 1 ИСТОРИЯ, ПОДСЛУШАННАЯ У ВАС В КОМПАНИИ

Усталость как неизменный результат коммуникаций, или «К пуговицам претензий нет!»



Чуда не случилось. Годовой план реализации компания снова не выполнила.

«Не, ну как это называется!» — в отчаянии думал Генеральный директор, нервно откинувшись на спинку кресла. В ушах стоял звон от шумной перепалки на только что закончившемся, уже последнем в уходящем году планфакте. Он прокручивал в голове всю не внушающую оптимизма беседу, начиная со своего негодующего вступления:

— Ты ж клялся, что под конец года реализация будет тип-топ! Как так — минус 15% по итогам года?! Это я еще не сводил чистую прибыль...

— Я-то при чем? — оправдывался Руководитель отдела продаж, понимая, что отмолчаться не получится. — У моих продавцов почта завалена входящими

по неотгруженным заказам. И уже который раз в году нет товара на складе. Ну НЕ-ТУ! Сколько можно поднимать эту тему?! На каждом совещании одно и то же — ничего не меняется. А крайний, конечно, всегда я. Я вот не пойму, почему наш склад постоянно завален тем, что и близко никому не нужно. Но того, чего клиенты ждут, днем с огнем не сыщешь!

— А не надо понимать! — вспылал Руководитель отдела закупок и логистики. — Склад завален тем, что привезли по заказу — кем сформированному? Нашим доблестным маркетингом! Как сейчас помню их фееричную презентацию в начале года. Обещали рынок взорвать. Прогнозировали умопомрачительный оборот. В курилке-то все говорили, что серьезных исследований и опросов так никто и не пред ставил. А заказ опять сформировали по принципу «пол — палец — потолок». Хорошо, что заказ все же урезали на 30%, а то было б еще веселее...

— Я смотрю, тут все мегаспецы в маркетинге! — вспыхнула Руководитель отдела маркетинга. — Во-первых, наша логистика, судя по всему, запаматовала, как сама требовала от нас обеспечить такие объемы заказов, чтобы пройти по закупочным ценам.

Читайте далее



Г Л А В А 3

ПОДВИГ ПЕРВЫЙ: ОСОЗНАНИЕ

«Болят» у каждого топ-менеджера по-своему



Мы сидели в тихом московском кафе. За окном уже стемнело. В отблеске ночных фонарей еле угадывались редкие легкие снежинки.

Я спросил его:

— Вы обратились ко мне за помощью. Означает ли это, что вас что-то беспокоит?

Он озабоченно ответил:

— Да, определенно. Но вот как это все описать, с чего начать...

За его внешним спокойствием явно скрывалась внутренняя нервозность.

— Попробуйте с начала, — постарайтесь подбодрить его я.

— С начала... Понять бы, где оно...

— Окей. Предлагаю просто начать рассказывать.

Он внимательно посмотрел на меня, задумался. Повисла пауза.

— Вас что-то останавливает?

— Я вас совсем не знаю. Точнее, я, конечно, изучил вашу страничку в интернете и все такое, но про кон-

сультантов пишут разное...

— И тем не менее вы попросили о встрече, и мы уже сидим здесь.

— Вы вот как считаете — если топ-менеджер обратился за помощью к консультанту, означает ли это его непрофессионализм? Его неспособность решать управленческие задачи?

— Задачи и ситуации, в которых они возникают, бывают разные. И критерий, как мне представляется, тут другой: цена ошибки топ-менеджера. А уж какой способ или инструмент он выбирает для устранения этой ошибки — вопрос десятый.

— Хорошо, к делу. Я собственник и генеральный директор компании...

Консультант в чем-то похож на врача: пока не болит или болит несильно, о нем не вспоминают. Но если пациент пришел на прием, ему лучше честно рассказать все как есть. В бизнесе у всех руководителей «болит» по-разному. И так же, как со здоровьем, в этом не принято признаваться. Срабатывают мощные блоки бизнес-среды:

- показывая боль, ты расписываешься в неспособности ее устранить;

- делясь болью, ты рискуешь рассказать о ней тем, кого хотелось бы оставить в неведении, но современные цифровые технологии быстро и качественно распространяют такую информацию.

Читайте далее



Г Л А В А 5 ПОДВИГ ТРЕТИЙ: ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Дорожная карта по результатам диагностики



Презентация результатов оргдиагностики подходила к концу.

— Ну что, коллеги, скажете?

— Генеральный директор обратился к сидящим в зале руководителям подразделений.

— Согласны с выводами диагностики?

Все как будто замерли, в зале повисла тишина неопределенности.

Я обвел взглядом присутствующих. Мне стало интересно, что сейчас возьмет верх: первый слой сопротивления изменениям по Голдратту 13 или банальный страх перед выходом из зоны комфорта. Эти люди сами все подробно описали мне на интервьюировании, но кто признается в этом первым?

Слово взял Коммерческий директор: — А что тут скажешь! Господин Консультант структурированно, четко и логично озвучил то, о чем мы все давно бессистемно говорим и думаем.

Согласен с ключевыми проблемами. И драйверы роста у нас действительно есть, просто мы их никак не задействуем.

Он осмотрел зал в ожидании поддержки.

— Хорошо, — ответил Генеральный директор. — Спрошу по-другому: есть несогласные с выводами диагностики?

И снова тишина, теперь уже как позитивный фактор. Однако предстояло понять, насколько собравшиеся готовы идти дальше. А может, они просто выпустили пар на интервьюировании?

Генеральный директор, чуть подождав, продолжил:

— Коллеги, мы с господином Консультантом решили обозначить главное. Признаюсь, сам убедился в том, о чем уже давно думаю. Важно, что мы получили системный независимый взгляд и на риски, и на драйверы.

Теперь понятно, что менять. Возникает логичный вопрос: как?

Похоже, народ взвешивал все за и против, очевидно, просчитывая возможные последствия диагностики. Я попросил слова.

— Важность момента, — решил уточнить я, — не столько в том, что именно мы с вами выявили, сколько в вашей готовности принять непосредственное участие в реализации изменений к лучшему.

Читайте далее

Хотелок мало в таком серьёзном деле

Тема, что делать с совершившими преступления людьми, ведь очень сложная, и ее одними хотелками и примерами образцов западных подходов не решить.

Главной проблемой мне представляется то, что является и главной проблемой при планировании любых изменений, а именно, насколько человеческий ресурс будет ГОТОВ к «приятю» предлагаемых изменений. И будет меняться в интересующую нас сторону!

Ведь мы хорошо знаем, что далеко не все изменения, которые прижились за бугром, могут быть полезными и у нас — ха-



Андрей
Лавринович

НАСКОЛЬКО ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС БУДЕТ ГОТОВ К «ПРИЯТИЮ» ПРЕДЛАГАЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

рактический «человеческий материал», обладающего определенной культурой, традициями и т. д., может полностью извратить ожидаемый эффект даже на диаметрально противоположный!!!

Психологическим механизмом, который лежит в основе такого возможного эффекта, является то, что компетенции-знания, навыки и умения, которые даются в обучении, подчиняются убеждениям!

И могут быть использованы криминалом в его собственных целях, а отнюдь не для социально полезной деятельности и социальной реабилитации бывших заключённых.

Для понимания правильности действий в исправительной системе требуются углубленные исследования, а не описания «хотелок»!

* Андрей Лавринович

ИИ – идея должна работать

Согласиться с автором проекта Дмитрием Давыдовым, он достоин внимания всерьез. Мы уже столько дали согласий на обработку персональных данных, что, может, уже пора перестать чего-то бояться.

А чего мы боимся? Что нас обманут, украдут наши деньги. И это сейчас повсеместно происходит в условиях СВО. Тревожное состояние делает свое дело, и умельцы-манипуляторы обманывают каждый день.

Прочитав инициативу Дмитрия, я немного был удивлен. У меня возник вопрос: почему до сих пор этого не сделали? Почему не используют ИИ в правоохранительной деятельности?..

И данная инициатива возможна только с согласия людей, которые будут участвовать в этом процессе. С точки зрения простого жителя любого города России: если мне будет дана возможность зайти в приложение и посмотреть моего сына, который пошел в школу, а не компьютерный клуб (к примеру), это правильный шаг. В данной ситуации все будут знать, что всё можно посмотреть в прямом эфире. Осознание этого каждым гражданином в России уже постепенно происходит, и инициатива Давыдова — это просто ступенька к осознанию, что всё можно посмотреть в прямом эфире.

И этот факт уже существует в мире.

Преступность в Сингапуре чрезвычайно низкая по сравнению с другими развитыми странами и миром в целом. Согласно индексу безопасных городов 2019 года



Игорь Жуковский
бизнес-тренер

Выселение из жилого помещения вследствие банкротства

Несостоятельность (банкротство) физических лиц является крайней мерой решения проблемы с долгами. В процедуре банкротства применяется такой способ удовлетворения требований кредиторов, как реализация имущества должника. При этом сохраняется или нет единственное жилье несостоятельного физического лица — вопрос неоднозначный. Также он тревожит и членов семьи должника, так как они, равно как и сам должник, рискуют быть выселены даже из единственного жилого помещения. С помощью судебной практики разберемся, в каком порядке банкрот и члены его семьи могут быть выселены из занимаемого жилого помещения и как этого можно избежать.



Дмитрий
Гайдин

В соответствии со статьей 213.24. Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — закон о банкротстве) в случае принятия судом решения о признании гражданина банкротом суд принимает решение о введении реализации имущества гражданина. Здесь стоит задать первый вопрос: влечет ли указанное решение суда выселение из занимаемого жилого помещения?

**Читайте полный текст
в журнале «Жилищное Право №11»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.r**



Александр Жильцов
эксперт УТ

**Илон Маск бросил вызов Эппл.
Зачем? Когда же он надорвется?**

Комментарии исследования: «47% россиян сталкивались с системами денежных штрафов на работе».

.....

История штрафов на работе сопровождает нас на протяжении десятилетий. И, судя по исследованию портала Работа.ру, мы будем и дальше сталкиваться с этим явлением в трудовых отношениях.

Высокий уровень «знакомства» со штрафами на работе удивительным образом коррелирует со степенью осведомленности работников об их незаконности — 47% респондентов сталкивались с системой денежных штрафов на работе и 45% респондентов не знают об их незаконности.

Однако, не всегда штраф в понимании работника — это штраф с точки зрения закона. Часто речь идет об особенностях восприятия и уровне правовой осведомленности работников. Проиллюстрирую на двух примерах.

1. Существующая у работодателя система оплаты труда может предусматривать выплату, помимо заработной платы, различных стимулирующих надбавок — премий за сложность и напряженность работы, за особые достижения и т.п.

Надбавки устанавливаются, как правило, в процентах от должностного оклада. Очевидно, что работодатель вправе не выплачивать те или иные надбавки при отсутствии оснований или применять дифференцированный расчет. Естественно, всё это должно быть предусмотрено локальными нормативными актами (ЛНА).

Соответственно «штраф» у постоянно опаздывающего работника может быть не произвольным удержанием из должностного оклада, а депремированием (отсутствием стимулирующей надбавки или уменьшением её размера). Разница в содержании этих действий с точки зрения права огромная, но в просторечии всё это можно назвать «штрафом».



Евгений Королев
«Олевинский,
Буюкян и
партнеры»