

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71852, 70655, 72635

№ 22
(666)

2022

Главная тема: **ВКУСВИЛЛ: УПРАВЛЕНИЕ**



Валерий Разгуляев

ВКУСВИЛЛ

**Несмотря на почти 30 000 работающих
мы стараемся сохранять не более
трёх уровней иерархии в компании**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ВкусВилл – невообразимый рост компании, формирование бренда, число магазинов и все без кредитов...

Но лучше читайте интервью с первоисточником (основателем) и приходите в декабре в отель Савой пообщаться с успешными лидерами (и ВкусВилл) на церемонию награждения Лауреатов Национальной Деловой Премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Оксана
Логвинова



Наталья
Понятова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА БИЗНЕСА



Юрий Сырцов
бизнес-консультант

Я уже давно предпочитаю называть персонал – населением организации

НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА БИЗНЕСА

ОБЗОР КНИГИ

Обзор книги
«Звезда эфира: Прокачиваем навыки онлайн-коммуникации»
Светлана Колосова



ОБЗОР КНИГИ

Введение

Каждый день мы «рискуем» погрузиться в онлайн-коммуникацию. Сегодня способность органично смотреться в кадре является столь же обязательной и естественной для всех, как и умение писать. Самообразование и саморазвитие – проверенный временем и единственный эффективный способ этому времени соответствовать.



Полина Галенкова
автор

Психология онлайн-коммуникации

Главные принципы установления контакта с аудиторией и удержания ее внимания

Для установления контакта с аудиторией надо научиться адаптироваться волею. Слепой контакт имеет ряд нюансов: вы должны быть для слушателя здесь и сейчас; не диалог, а монолог. Онлайн- трансляция начинается с изложения информации. Ни одно ваше высказывание не должно оставаться не подтвержденным.

ВЫХОД НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

Команда – это в основном лаунчер

Сегодня компании перестраиваются... выживают... а эксперт делится ценными идеями выхода на мировые рынки... Первым поведет больше...

УТ **ЯПОНИЯ** в 60-е годы мощно вышла на мировой рынок со своей технологичной продукцией. В России ее еще мало, или есть иные признаки слабого выхода в мир?

Япония в свое время вышла на рынок за счет двух вещей: за счет большого вложения денег со стороны США и доступа к этому рынку. США могли позволить себе вложения в инновационные продукты и при этом большой рынок реализации. В России нет привычки делать международные продукты, а также не сформирован рынок венечурного капитала, который может инвестировать в инновации.



Роберт Гаспарян
Якурьер
YaSi AI

УТ Как международные рынки выйдут (примечания) на этапы трудности?

— Мы только начинаем выход. Уже есть стратегия выхода. Мы в первую очередь сейчас сосредоточились на взаимодействии на площадке LinkedIn. Например, используем инструменты автоматизированной рассылки по людям, интересующимся конкретной областью, на этой площадке. У нас уже около 5 заинтересованных потенциальных клиентов, с которыми мы делимся прогрессом и выстраиваем отношения. Мы

ВЫХОД НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

РИТЕЙЛ СЕГОДНЯ

Я за гибкое управление

Гибкость управления – секрет выживаемости многих фирм. Компания Ольги смогла не только сохраниться в пандемию, но и сегодня прирастает...

УТ **Ваша стратегия сегодня?**
Успешно адаптируемся...

Я всегда говорила о том, что гибкие методологии типа Agile и метод Канбан применимы не только для IT-разработки.

Их вполне можно и нужно применять в компаниях, которые к IT отнесения не имеют.

И гибкие методологии позволяют работать с персоналом так, что люди быстро перестраиваются из одного процесса в другой.

Действительно, можно быстро сменить ядру, как, например, лидер автоматов продаж еды Ювенко, в кризис она ушла из бизнес-центров.

У нас тоже за время пандемии в бизнес-центрах было действительно большое падение. Мы перешли как раз больше в дома, в жилые комплексы бизнес-класса, потому что люди все перешли на удаленку. И когда был этот момент, когда были вспышки пандемии, у нас в бизнес-центрах продажи проедавали очень сильно, процентов на 70-80, наверное. Быстро меняли ассортимент. Удаляли от про-



Ольга Чернощеба
Open&Eat

РИТЕЙЛ СЕГОДНЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
Если ты строишь новую компанию, то зачем делать её такой же, как все остальные?
Валерий Разгуляев, «ВкусВилл»

15

Трибуна Директора
У вас есть эволюционная цель?
Антон Мельников, ЦКТ

17

Трибуна Диджитал-эксперта
Цифровизация стала национальной идеей
Ирина Гольмгрейн, Холдинг 1MI

21

Сложные переговоры
Если звучит претензия, то её нужно внимательно выслушать
Филипп Щиров, Альтап

27

Неписанные правила бизнеса
Я уже давно предпочитаю называть персонал – населением организации
Юрий Сырцов, бизнес-тренер

40

Обзор книги
Светлана Колосова «Звезда эфира: Прокачиваем навыки онлайн-коммуникации»
Полина Гальченко, автор

45

Выход на международный рынок
Команда – это в основном лаунчер
Роберт Гаспарян, ЯКурьер и YaCuAi

47

Лидерство
Дубы растут медленно, но становятся могучими
Александр Глок

49

Ритейл сегодня
Я за гибкое управление
Ольга Черногаева, Open&Eat

53

Трибуна Директора
Люди идут за лидером, который им понятен
Александр Ольховский, Predator Gear Store

57

Исследования
Профессия HR
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

59

Комментарии
Роман Грищенко
Давид Тарановский

63

Есть идея
Мантуров анонсировал уход от рыночной промышленной политики
Татьяна Аржаева, «ТСК, лаборатория развития»

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 01.08.2022 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

№22
(666)

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

Валерий Разгуляев

ВКУСВИЛЛ

**Если ты строишь новую компанию,
то зачем делать её такой же,
как все остальные?**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ВкусВилл родился из «Избёнки» 10 лет назад.

А отказ от продажи разных марок в рамках концепции монобрендовых точек продаж позволил уместить широкий ассортимент номенклатуры на ста квадратах торговой площади и реализовать формат магазина у дома

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Как Вы пришли к современной модели управления ВкусВилл?

- потеря мотивации и инициативы сотрудниками,
- размазывание и перекалывание ответственности,
- войны между подразделениями,

Лидер ВкусВилла наелся негативных эффектов традиционного корпоративного управления в рамках своего прошлого опыта работы ещё до начала своего дела, поэтому изначально использовал альтернативные подходы к управлению, тем самым заложив культуру самоуправления и собрав вокруг себя много единомышленников.

Когда компания начала резко расти, то невольно начали проявляться более привычные паттерны управления, но, нарвавшись на традиционные же для него проблемы:

- высокие затраты на управление,
 - постоянная перегруженность руководства,
 - медленное решение проблем,
 - потерю обратной связи, в том числе от рынка,
 - медленный и плохой ход проектов,
 - расчеловечивание сотрудников в компании,
- мы стали уже более осмысленно смотреть альтернативные подходы к управлению, пробовать их у себя, и всё, что работало на практике, сохранять в своей

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

собственной системе, которую в итоге назвали Beyond Taylor.

В управлении мы уходим от системы тотального контроля, жестких инструкций, вертикальной иерархии.

Хотим, чтобы люди работали у нас потому, что им интересно, и они верят в то, что делают. А для этого компании нужны две принципиально важные, базовые вещи: безусловное доверие к людям и цель, выходящая за рамки бизнеса.

Справка о Beyond Taylor


Beyond Taylor — современная модель управления, помогающая компаниям расти, максимизируя ценность для клиента и раскрывая потенциал сотрудников. Система принципов Beyond Taylor помогает руководителям принимать антихрупкие, клиентоцентричные и человекоцентричные решения в повседневной деятельности. Данное поведение лидеров формирует соответствующую культуру организации. Принципы Beyond Taylor:

- доверие,
- самостоятельность,

- целостность,

- опциональность,
- избыточность,
- эксперименты.

Подробнее по ссылке: <https://beyond-taylor.com/>

 **Топ-менеджмент растущих компаний часто меняют как перчатки... Как было у вас?**

— Высшее руководство менялось не часто, но когда необходимость в таком назревала, то мы не останавливались перед тем, чтобы сделать это.



ВКУСВИЛЛ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 




Кто-то понимал, что наш формат управления – не его и вообще уходил из компании; кто-то принимал для себя решение остаться хорошим специалистом в чём-то, а не становиться управленцем, так как эта деятельность

решать задачи, которые стояли перед компанией, а где-то это было, просто, приятнее и интереснее, больше отзывалось в сердце.


Очень много про это написано в книге «Бирюзовое управление на практике» и сказано в

видео на портале biryuzovie.ru.

 ВкусВилл называет свою систему управления **БИРЮЗОВОЙ**? Но пока только IT-фирмы так себя позиционировали... В чем бирюзовость?

А НАШ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАНИМАЕТСЯ ВАЖНЫМИ И ДОРОГИМИ ПРОЕКТАМИ, НО НЕ РЕШАЕТ ЧЬИ-ТО СПОРЫ

меньше нравилась; кто-то не тянул, и его выводили из совета управляющих.

 Что сподвигло построить современную систему управления?

— Где-то мы руководствовались принципом: если ты строишь новую компанию, то зачем делать её такой же, как все остальные?


Где-то только наш текущий подход к управлению позволял эффективно

— ВкусВилл называет свою систему управления не бирюзовой, а «Beyond Taylor» — это название придумали Андрей Кривенко и Юра Алашеев, когда знакомились с бирюзовым управлением в Штатах и поняли, что наша методика, хотя и вобрала в себя многое от него, но имеет свои существенные отличия. Но есть и ярко бирюзовые аспекты:

- отсутствие требования присутствия в офисе;

- контроль результатов, а не процесса;
- передача всех необходимых прав исполнителю;
- отсутствие бюджета, плана и KPI;
- строгий запрет любых вариантов штрафов;
- отсутствие персональных помощников и секретарей;

- полная открытость всей финансовой информации, включая зарплаты коллег.

 **Кому подчиняются финансовые директора в регионах? Как решаются споры, если финансовый директор региона ссылается на решение своего CEO?**


— В том числе в регионах нет финансовых директоров, и вообще этой роли нет в компании, а её коллективно выполняет совет управляющих ВкусВилла.

А наш генеральный директор занимается важными и дорогими проектами, но не решает чьи-то споры, да и вообще, не вникает во многие вопросы, так как полностью отдал все необходимые права и ресурсы тем, кто должен принимать соответствующие решения.

- отказ от различий в благах, дающихся сотрудникам разных уровней управления;
- коллективное принятие решений, влияющих на всех;
- отсутствие службы безопасности;
- обеспечивающая роль юристов и бухгалтерии;

Но если между кем-то возникает конфликт, который они не могут решить самостоятельно, то мы стараемся делать это через систему обещаний, когда конфликтующие стороны совместно определяют, какой результат ожидают друг от друга, и какие права или ресурсы нужны для его получения. Иногда самостоятельно, иногда с привлечением меня или кого-то ещё из коллег, бывает – с привлечением внешних экспертов.



A savanna landscape at sunset. In the foreground, several zebras are running across a dry, dusty plain. A gazelle is also running in the same direction. In the background, an elephant is standing near a small body of water. The sky is filled with soft, golden light from the setting sun, creating a warm and dramatic atmosphere.

**ВОСТОРЖЕННЫЙ НОВЫЙ
СОТРУДНИК ВДРУГ ПОНИМАЕТ,
ЧТО НЕ ВСЕ КОЛЛЕГИ –
ЭТО РОЗОВЫЕ ПОНИ
С РАДУГОЙ ИЗ ГЛАЗ**

 Существует ли единая система компенсации, или каждый «ёжик» может есть свои грибы?


— Так как ответственность за результаты каждого подразделения лежит на его руководителе, то у него есть все необхо-



МЫ ПОПРОБОВАЛИ СИСТЕМУ KPI И ЧУТЬ НЕ УГРОБИЛИ КОМПАНИЮ: ЛЕТОМ ТРИНАДЦАТОГО ГОДА

димые для этого права, в том числе и определять размер и схему оплаты его сотрудникам. При этом в рамках системы управления Beyond Taylor есть общие рекомендации по этому поводу.

В идеале это должна быть сделка с небольшим окладом, но отсутствием KPI, планов и ограничений сверху по доходу. Поэтому для нас не является nonsensом ситуация, когда сотрудник получает больше своего руководителя или даже его руководителя, обычно уже входящего в совет управляющих, так как несмотря на почти 30 000 работающих мы стараемся сохранять не более трёх уровней иерархии в компании. Также мы часто применяем зарплатные комитеты, когда сами сотрудники определяют схему, по которой им будет начисляться зарплата.

 Корпоративная культура – кажется она нацелена на любовь к покупателям? А что внутри коллектива?

— Многим нравится трудиться во ВкусВилле именно благодаря внутренней культуре компании, но также немало и тех, кто не приемлет её настолько, что отказывается работать с нами, поэтому у нас достаточно высокая текучка в первые месяцы работы, но если человек остался, то уже работает по много лет. Способствует этому возможность проявить себя и заниматься интересным делом, мы очень радуемся, когда сотрудник пробует новые направления и меняет подразделения или даже уходит из компании, а потом возвращается. Мы очень открыты миру, нет глупых корпоративных секретов. Отсутствие войн между

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

отделами и лишней бюрократии позволяет работать с очень высоким коэффициентом полезного действия – в разы больше, чем в традиционных корпорациях.

ВкусВилл позволяет своим сотрудникам приобщиться к реализации хорошей и масштабной идеи. И даже клиентоориентированность очень ценна, так как нам не стыдно за свою работу и можно честно и открыто смо-

понимает, что не все коллеги – это розовые пони с радугой из глаз, и вообще-то надо работать, а если делать это плохо, то могут даже уволить. При этом социальный пакет достаточно ограничен, да и постоянных тимбилдингов у нас нет, но так как убрано большинство демотиваторов, то как-то специально дополнительно мотивировать никого и не требуется.

Лично я уже 11 лет в компании, и это лучшее место моей работы за всю мою жизнь, хотя я успел до этого поработать в разных организациях и мне есть с чем сравнить – даже моя трудовая книжка уже закончилась, и пришлось клеивать дополнительный вкладыш.


 **Ошибки управления, которые прошла команда?**


— Скорее, это были уроки, за которые мы заплатили, но не жалеем, что попробовали, так как иначе не были бы уверены в своём текущем курсе. Например, мы попробовали систему KPI и чуть не угробили компанию: летом тринадцатого года. Мы наблюдали поразительную ситуацию, когда все KPI были выполнены или даже перевыполнены, а ВкусВилл оказался на грани банкротства. И только полный отказ от них позволил оперативно решить накопившиеся проблемы и начать развиваться дальше.

треть в глаза покупателям, понимая, что ты даёшь им лучшее, ощущая ценность и реальную пользу от своей работы!


И так как плюс ко всему этому ВкусВилл – это уже компания-легенда, то большинство сотрудников гордятся, что трудятся здесь, и с радостью рассказывают о своей работе друзьям и знакомым. Правда, бывает, что это играет и в обратную сторону, когда восторженный новый сотрудник вдруг



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



УП Автоматизация ритейла, онлайн-формат, цифровизация. Куда смотрит в будущем ВкусВилл, чтобы расти и развиваться?

— Так получилось, что текущей инфраструктуры, которая была создана под онлайн-торговлю, достаточно, чтобы вырасти в ней ещё в 1,5-2 раза без существенных дополнительных инвестиций, поэтому данное направление кажется пока одним из самых простых для достижения эволюционной цели компании: «Полезная еда для здорового питания доступна каждому!» – тем более, что там есть ещё явно большой потенциал...

При этом, конечно, будут открываться и новые магазины, особенно там, где ВкусВилла ещё нет, в том числе, чтобы они стали опорной точкой для бесплатной онлайн-доставки за 2 часа, которую мы организовали во всех городах и пригородах присутствия компании. Парал-

лельно запущена доставка нескоропортящихся товаров по всей России через партнёров, в том числе повсеместную «Почту России» и экспериментальный магазин без кассиров на выходе из станции Деловой центр. А микромаркеты – хо-

лодильник, стеллаж и касса с ежедневно пополняемым ассортиментом продуктов ВкусВилл – уже стоят почти в пятистах офисах Москвы и Санкт-Петербурга, радуя наших покупателей свежей и полезной кулинарией прямо у них на корпоративной кухне!

*** Валерий Разгуляев, «ВкусВилл»**



Организация, сопровождение и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ВКУСВИЛЛ

Справка:

ВкусВилл – бренд полезных продуктов для здорового питания, сеть магазинов и сервис бесплатной доставки. Основан в Москве в 2012 году предпринимателем Андреем Кривенко. Ранее работал под брендом «Избёнка».

В июне 2022 работают 1300+ магазинов в 62 городах России. Работает мобильное приложение ВкусВилл и интернет-магазин vkusvill.ru.

С 2019 года работает собственная доставка продуктов по Москве, Подмосковию, Санкт-Петербургу, Казани, Перми и во всех городах присутствия. К июню 2022 года открыто 120+ дарксторов (магазин для сборки заказов на доставку, без доступа для покупателей) в Москве и Подмосковию, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Волгограде, Туле, Твери, Рязани, Чебоксарах, Казани, Ярославле, Самаре, Ульяновске, Курске, Владимире, Брянске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Смоленске, Орле, Нижнем Новгороде и Пензе.



Разработал и успешно использует свою IT-платформу и систему лояльности для покупателей. Первым из ритейлеров России начал использовать в магазинах искусственный интеллект и уникальное кассовое оборудование.

Помимо магазинов сети в компанию ВкусВилл входят вендинги, микромаркеты, проекты Сгоряча, ВкусВилл Праздник, ВкусМил и крупные b2b-проекты.

Выручка за 2021 год: 162,19 млрд рублей без НДС, на 42,3% выше, чем в 2020 году. Входит в число крупнейших частных компаний России и быстроразвивающихся компаний.

Компания развивается полностью за счёт собственных средств, не использует субсидии, заёмные средства и не имеет кредитных обязательств.

Компании-партнёры: Сбер, Delivery Club, Wildberries, Ozon, AliExpress Россия, PNK Group, Яндекс, dostavista, KAPO, Газпромнефть, Лукойл, Shell и многие другие.



Доля онлайн-заказов в конце 2021 года достигла 36%. Количество онлайн-заказов, которые ВкусВилл доставляет ежедневно, более 170 тысяч в день.

Количество доставленных заказов за 2021 год - 39,76 млн.

Выручка интернет-магазина за 2021 год – 44,6 млрд рублей.

Бренд продаёт продукты под СТМ, разработал свою уникальную систему логистики и контроля качества. Команда накопила огромную экспертизу в работе с продуктами с коротким сроком хранения.

Имеет уникальную собственную бизнес-модель и структуру управления.



У вас есть Эволюционная цель?

Магазины ВкуссВилл – это про энергетику. Заходишь в магазины и попадаешь в атмосферу, чувствуешь слова, подкрепленные действиями. Есть предприниматели, которые пытаются соединить теорию с практикой, но это реально сложная задача. Можно быть хорошим теоретиком, разбираться в новых системах управления, знать многое о построении корпоративной культуры или идеологии, движении к эволюционной цели. Можно быть хорошим практиком: уметь выстраивать продажи, логистику, конкретные и понятные бизнес-процессы. А вот соединить одно с другим – это реально сложная задача. И ВкуссВилл вполне справляется с этим.



Антон
Мельников
ЦКТ

Команда считается по последнему. Когда люди соединяются в одно общество, уровень мировоззрения и энергетики, как правило, считается по слабому звену. Кто путешествовал группами с гидом наверняка сталкивались с такой особенностью, что по отдельности люди интеллектуально развиты и эрудированы, организованы, а как собираются в группу – эта организованность теряется, появляются глупые вопросы или люди переспрашивают у гида по несколько раз то, что он сказал буквально минуту назад.


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Если есть эволюционная цель и сильная команда лидеров, то объединенный вокруг коллектив быстро растет, потому что людям свойственно тянуться за своим лидером. Потенциал такой группы, а также уровень интеллекта и эрудированности, вырастают многократно. Когда попадаешь в магазины ВкуссВилл, радуют сотрудники, работающие в магазинах, зачастую удивляешься, как грамотно подобран коллектив. Этим ВкуссВилл заметно отличается от своих конкурентов, и это как раз про энергетику, про атмосферу.

Есть моменты, где, на мой взгляд, можно было бы прибавить, и на что обратить внимание. Я уверен, что не стоит использовать технологии, знания, новую модель управления для движения исключительно в сторону

материального благополучия и прибыли. Капиталистическая составляющая должна встраиваться в новую модель управления, а не наоборот. Это значит, что стратегической ошибкой, а с человеческой точки зрения ещё и лицемерием, будет делать ставку на то, что социально ответственный бизнес будет банально приносить больше денег. В этом ключе хорошо бы обратить внимание на то, что компания должна быть для сотрудников, и это должна быть «компания сотрудников». При таком подходе и такой модели тогда окончательно все сложится в положительное русло.

*** Антон Мельников,**
Руководитель компании ЦКТ

Эксклюзивно для 



АУДИТОРИЯ:

 –1 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**

Цифровизация стала национальной идеей

Журнал «Управление персоналом» часто пишет об HR-специалистах, генеральных директорах, первых лицах компаний. Однако в современном мире критическую роль на любом предприятии играют IT-специалисты. Цифровизация стала национальным приоритетом, а работа предприятия может быть полностью заблокирована из-за маленькой ошибки в синтаксисе программного кода. Мы решили пообщаться с одним из топ-менеджеров медиахолдинга 1MI, где сам бизнес и есть IT-инфраструктура. Ирина Гольмгрейн – директор по продукту и отвечает за направления веб-разработки, аналитики, технической поддержки и собственных проектов компании.

УТ Что Вы посоветуете бизнесу в ситуации сегодня?

Я могу ответить в контексте IT-продуктов. У нас дешевле и проще с нуля открыть новое направление, чем на старом фундаменте городить шаткую конструкцию. Мы ведь не волшебники, как семья Уизли. Большие проекты с историей – слишком забюрократизированы, это огромные корпорации. Поэтому новые сервисы берут и внезапно вытесняют того, кто давно уже укрепился на рынке и кажется монолитом. Потому что они просто начинают с нуля.


Можно бесконечно жалеть вложенные силы и деньги, но мне кажется, что не стоит этого делать. Производители газет с объявлениями из последних сил сопротивлялись развитию диджитал. Они отказывались делать сай-



Ирина
Гольмгрейн
Холдинг 1MI


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ты, самые продвинутые – выкладывали PDF-сканы газет, вместо того чтобы сделать нормальный ресурс с фильтрами и поиском. И где они сейчас? Думаю, нужно постоянно создавать стартапы, развивать то, что сейчас в тренде. Потому что время движется вперед и играет против людей, которые цепляются за прошлое.

 Ирина, многие слышали о том, как дорого компаниям обходятся ошибки айтишников. На ошибках учатся?

НОВЫЕ СЕРВИСЫ БЕРУТ И ВНЕЗАПНО ВЫТЕСНЯЮТ ТОГО, КТО ДАВНО УЖЕ УКРЕПИЛСЯ НА РЫНКЕ И КАЖЕТСЯ МОНОЛИТОМ. ПОТОМУ ЧТО ОНИ ПРОСТО НАЧИНАЮТ С НУЛЯ

— Если говорить о технических сбоях, то, конечно, учатся, но мы предпочитаем тестирование продуктов перед выпуском в продакшн. Да, сроки горят, хочется упустить этот незаметный этап. После тестирования продукт не сильно меняется визуально и кажется, что мы, разработчики, тратим время впустую. Однако, выявив недостатки решения на ранних этапах, мы избавляем пользователей от куда более серьезных проблем, чем небольшая просрочка.

 Уместен ли эмпирический подход в других областях деятельности, или это применимо только к IT-разработкам?

— Помимо управления веб-разработкой в холдинге я развиваю направление короткого видео. TikTok, VK-клипс, Youtube-Shorts, Instagram reels, Дзен-ролики и т. д., вертикальные одноминутные ролики. Я вела личный канал. Тестировала алгоритмы, чтоб методом проб и ошибок выявить и внедрить в нашу сеть методики раскрутки видео. Короткое видео — это новинка

для современных СМИ, конкретных рекомендаций по ведению каналов пока нет на рынке. Удалось разработать приличный объем методических материалов. Сейчас несколько редакций стажировются по новой программе. Многие успешны. Однако методика дорого обошлась мне и компании. В погоне за трафиком и благосклонностью рекомендательных систем иногда я нарушала правила сообщества, получала блокировки канала, а однажды одно трафиковое видео (на 13 млн просмотров) завирусилось в негативном ключе. После



24 февраля правила платформ стали еще жестче, и мы безвозвратно потеряли крупнейший видеоканал за «нарушение правил сообщества». Если бы не эти ошибки – не появился бы уникальный продукт, новая ниша для развития нашей сети СМИ.

ИТ А если бы Вы вдруг заработали миллиард долларов? Как бы Вы его потратили? И на что?

— Я бы инвестировала в свой IT-продукт. Например, недавно мы от издания «Советский спорт» выиграли конкурс на финансирование ИРИ. Институт развития интернета дает нам довольно крупную сумму на разработку проекта «Куда бежать». Это спортивное туристическое приложение, где каждый может выбрать маршрут для пробежки или прогулки на велосипеде, а по пути посмотреть красивые места, напитаться эмоциями и впечатлениями. По всей стране, в разных регионах. Эту идею я задумала ещё в 2012 году, но в то время проект казался очень дорогим, я искала инвестиции. Сейчас мы можем реализовать приложение хотя бы в минимальном формате. Кроме этого, в 2012 году многое технически было почти нереализуемо, потому что еще не было сетей 5G, чтобы бежать по лесу, отслеживать свой маршрут и получать навигацию. Смартфоны и интернет еще не были достаточно развиты, программист мобильных приложений был редким про-

фессионалом, элементарно сложно было найти специалистов. Прошло 10 лет с момента идеи до реализации. И, если бы у меня был миллиард, конечно, я бы вложила в развитие приложения до глобального уровня. Расширила функционал: не только для пробежек и прогулок, а для путешествий с детьми, на машине, на снегоходе, квадроцикле, на лыжах, прогулок с собакой, добавила бы инклюзивные маршруты для инвалидов, где они могут передвигаться без перепадов высот, для путешествий незрячих людей. Чтобы избавить путешественников от составления цепочек и табличек и от попыток все успеть за один день. Любой человек, приезжая в любую точку мира, мог бы получить готовые треки. Я думаю, это была бы такая новая всемирная туристическо-социальная сеть по самостоятельному туризму, это в тренде сейчас. Ковид немного подпортил этот тренд, но в конечном итоге, я думаю, границы снова окончательно откроются.

ИТ Почему с момента возникновения идеи до ее реализации проходит слишком много времени?

— В случае с проектом «Куда бежать» прошло 10 лет. Я думаю, основная причина того, что проекты не доживают до реализации - не слабость. Я часто встречаю людей с желанием реализовать свое приложения или сервис. Кто-то не верит в себя, боит-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ся конкуренции. Люди ищут аналоги своих идей в интернете и, находя что-то похожее, решают, что нет смысла пробовать. Другие ничего похожего на свою идею не находят, и их терзают сомнения: почему проект до сих пор никто не реализовал? Выходит такая ловушка: если идея кем-то реализована ранее, значит смысла нет пытаться, а если аналогов нет, значит проект слабый и снова смысла нет пытаться. Возможно, и «Куда бежать» так и остался классной идеей, если бы не подвернулась возможность реализовать его через «Советский спорт» на деньги ИРИ.

***Ирина Гольмгрейн,**
Директор по продукту
Холдинг 1MI



С экспертом беседовал

гл. редактор

А. Гончаров

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020
@mail.ru

Справка:

1MI входит в ТОП 10 медиахолдингов по трафику LiveInternet. Включает 21 региональное СМИ и 4 федеральных: «Советский спорт», «Новые известия», «Нефть и капитал», «Агроинвестор» с суммарной аудиторией более 50 миллионов просмотров в месяц.

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**

Если звучит претензия, то её нужно внимательно выслушать

УП Претензия как цель переговоров
– частый случай. Ваш совет по тактике?

*Н*еважно переговоры это или нет, если звучит претензия, то её нужно внимательно выслушать.

И очень важно согласиться, понять и встать на сторону оппонента. С одной стороны, это такой прием, а с другой стороны, это просто нормальное человеческое отношение. Фактически в чем суть сложных переговоров?

Есть вопрос, который очень сложно решить так, чтобы ком-промисс устроил всех, поэтому каждый немного перетягивает на себя. Можно встать немного на сторону оппонента, а затем рассказать ему свою точку зрения, и тогда ему будет легче встать на твою сторону. Я думаю, это, несомненно, очень важный момент. Если вести себя во время переговоров как «машина», то есть задавать вопросы по документам, «где это написано?» и т. д., получается, что переговоры — это какая-то небольшая локальная вещь, а нам нужно смотреть дальше, поэтому

нам важно вести себя не как машина, а как человек. Чтобы не испортить отношения с заказчиком

УП А представьте, что Вы выступаете перед студентами и делитесь опытом. Какая будет команда, с которой Вы участвуете? Выгоднее участвовать одному, либо брать подготовленных заранее людей, которые уже все знают, или брать с собой психологов? Когда она вообще не нужна?

— В переговорах есть сам предмет, по поводу которого переговоры состоялись. Соответственно, этот предмет может быть связан с определенными узкими областя-



Филипп Щиров
Альтап

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ми, например с технической частью или экономической.

В этом случае, конечно, для того, чтобы обозначить свою позицию и доказать её,

желательно иметь специалистов по этому профилю.

Если говорить о том, что нужны психологи, то нет, это опыт, я думаю, что никакой психолог ничего не решит. Когда мы с партнером идем на переговоры, если стол переговоров длинный, мы всегда садимся не рядом, а по разные стороны стола. Это сделано для того, чтобы не было фронта. Для того, чтобы всех перемешать.


Также, когда я разбирался, я понял, что никогда не относился к переговорам, как к сложным. К примеру, если вы идете на сложные переговоры, то можно представить, что собираетесь на свидание к девушке, вы знаете, что имеете какие-либо недостатки.

Как нужно сделать? Конечно, можно переживать об этом, а можно немного подумать перед этой встречей о том, что ты можешь ей дать и что ты можешь ей предложить?! Нужно подумать, какие есть варианты в позитивном ключе. И с переговорами, в общем-то, то же самое. Конечно же, когда мы будем разговаривать, мы должны рассказать, в чем преимущества нашей точки зрения.

В первую очередь нужно относиться к этому так, и тогда это не будет восприниматься как сложные переговоры, это просто будет обычная логическая задача, связанная с тем, чтобы убедить своего собеседника, аргументируя свою

точку зрения. И аргументы ты должен подвести очень качественно. Также, наверное, хороший момент — это задавать вопросы, потому что очень часто, если переговоры ведутся неконструктивно со стороны оппонента, к примеру, «все плохо», «все не работает», то есть нужно уточнять.

Необходимо разговаривать, выяснять кто, когда, у кого и что именно плохо?! Разговаривать и каждую фразу друг за другом записывать и, если фраза непонятна, до конца её детализировать. Тогда любой самый неконструктивный разговор станет достаточно нормальным разговором. Если обучать, то я бы в первую очередь разговаривал об этом.

 Хотел бы услышать Ваше отношение к определенной стратегии. **ВНАЧАЛЕ СКАЖИТЕ «НЕТ».** «Если вначале все отрицать, то после этого переговоры пойдут лучше». **Что Вы можете сказать по этому поводу?**


— Это хороший совет на тот случай, если вы ничего не понимаете в обсуж-

даемом вопросе. Если же вы все-таки понимаете что-то в данной теме или готовы в ней разбираться, то вот такие приемы немного занижают планку уровня разговора. Это некоторое неуважение к собеседнику — вот так им манипулировать. Более того, важно понимать, что, когда ты используешь такие вещи, у оппонента также могут быть свои подобные приемы, и он в этом деле, возможно, вас превзошел. В этом случае,


ражение «Бухгалтер — это дама с». Это четко выстроенный образ человека, и мы сразу понимаем. Еще есть некоторые моменты с поведением человека. Очень хорошо помогает также копировать поведение, именно движения тела собеседника. С одной стороны, это немного странная вещь, но, с другой стороны, это немного располагает. По крайней мере, мне всегда казалось, что это работает.

И ОЧЕНЬ ВАЖНО СОГЛАСИТЬСЯ, ПОНЯТЬ И ВСТАТЬ НА СТОРОНУ ОППОНЕНТА


возможно, что из этого ничего хорошего не выйдет. Я все-таки считаю правильным в первую очередь идти от вопроса к людям, с которыми ты разговариваешь. Для меня очень важен психологический портрет человека. Женат ли человек, какая у него жизнь, в принципе, посмотрев на человека, понятен его психологический портрет, здесь психологи не нужны, учитывая то, что мы работаем с людьми, и я считаю, что я людей вижу и понимаю. Некоторые их точки зрения могут быть связаны с их определенным мировоззрением, взглядом на жизнь.

 **Вы как-то используете физиогномику?**

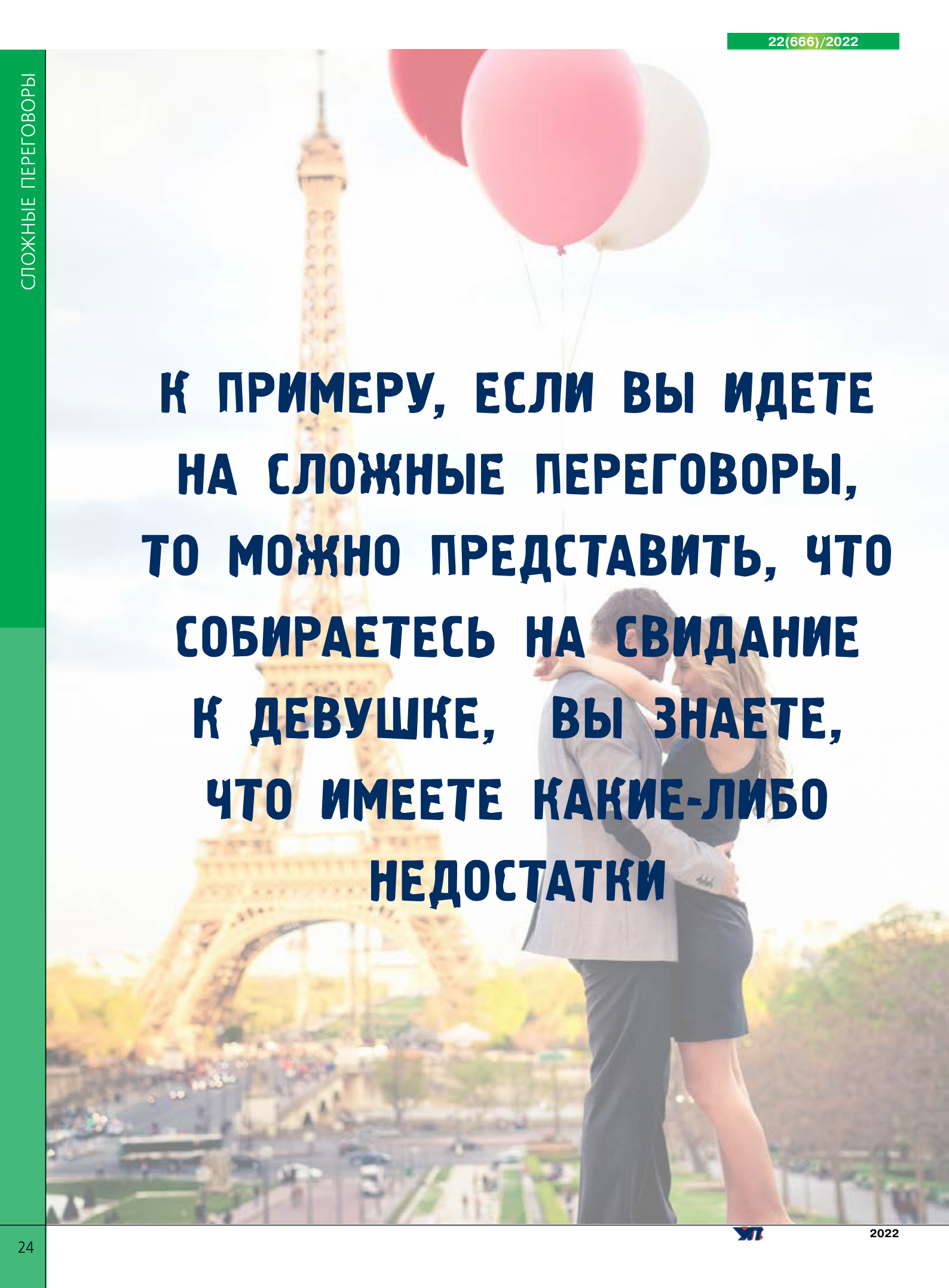
— Определенные вещи все-таки есть в нашей практике. Я бы не сказал, что прямо технически подхожу. Но, в принципе, в нашей отрасли есть такое вы-

 **А технологию имен вы используете? Значение, анализ имени и фамилии?**

— Единственное, что я могу сказать, это то, что люди с редкими именами и фамилиями очень часто оказываются ключевыми фигурами в определенных вопросах. Вот такие выделяющиеся люди обычно занимают лидирующие позиции в компаниях. А по статистике, наверное, нет.

 **Если Вас «прижали к стенке», и Ваши сотрудники допустили ошибку, как Вы себя ведете? Были ли у Вас такие случаи?**

— Конечно, такие ситуации были. Например, проект внедрения 1С, наши сотрудники допустили ошибку по каким-то одним вопросам, и клиент на этой

A romantic couple is shown in a close embrace, with the man's arms around the woman. They are standing in a park-like setting with the Eiffel Tower in the background. Several balloons (red, pink, and white) are floating in the sky above them. The scene is bathed in the warm, golden light of a sunset or sunrise.


**К ПРИМЕРУ, ЕСЛИ ВЫ ИДЕТЕ
НА СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ,
ТО МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ, ЧТО
СОБИРАЕТЕСЬ НА СВИДАНИЕ
К ДЕВУШКЕ, ВЫ ЗНАЕТЕ,
ЧТО ИМЕЕТЕ КАКИЕ-ЛИБО
НЕДОСТАТКИ**




**РАЗГОВАРИВАТЬ НУЖНО
ВСЕГДА КОНСТРУКТИВНО
И ПОДРОБНО**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

волне требует возврата и за те работы, которые были выполнены в хорошем качестве. Здесь нужно уточнять, задавать уточняющие вопросы. Необходимо сохранить самообладание, признать, что действительно наша вина есть, но убедить, что необходимо выполнить возврат именно за ту услугу, которая выполнена с ошибкой. Посчитать все детально. В этом вопросе, да.

 **Бывали ли у Вас ситуации с кандидатами, когда собеседование было сложное? По сути, это те же переговоры?!**

— Собеседования провожу я, поэтому для меня оно не является сложным. На самом деле сложных обычно не бывает. Либо кандидаты начинают придумывать на ходу, начинают выдавать социально-ожидаемые ответы. Лично я, когда провожу собеседование, задаю нестандартные вопросы, потому что нам очень важно, чтобы люди немного заглядывали за рамки предложенного и могли попытаться сделать что-то еще. Наверное, это делает собеседование с нами немного сложнее, потому что оно становится не очень понятным.

 **А бывает такое, что Вам предлагают покупку вашей компании? Как Вы поступаете в этих переговорах?**

— Иногда да. Я разговариваю до конца. У меня было такое три раза, каждый раз это звучит как «мы хотим вас купить». Я отвечаю: «Прекрасно, а за

сколько?!» Хотя мы не планируем ничего продавать, но я просто разговариваю, обсуждаю. Что переговоры, что покупки-продажи — это бизнес. В любом случае, бизнес — это когда человек договаривается о чем-то с человеком, и они всегда ищут в процессе разговора варианты совместного развития. Оппоненты они или партнеры — это не важно. Поэтому, если кто-то хочет поговорить, это неважно, если он адекватен, то, конечно, нужно разговаривать. Причем разговаривать нужно всегда конструктивно и подробно.

***Филипп Щиrows,**

сооснователь и директор сервиса
облачной автоматизации бизнеса

Альтап

altapp.ru



С экспертом беседовал

гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 




Юрий Сырцов
бизнес-консультант

**Я уже давно предпочитаю
называть персонал –
населением организации**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Мне о НБП говорят все встречные. Иногда косвенно, но буквально все.

 **С чем бы Вы сравнили неписанные правила бизнеса (НПБ)? Поведение в обществе? В космосе? В армии?**

Любое сравнение, любая метафора будет не только не точна, но, скорее всего, пагубна для бизнеса. Не война и не армия, ни в коем случае. И не консервная банка, закинутая на орбиту. Попытки подмены громкими метафорами – дань особенностям развития тараканов в голове владельца.


Бизнес — это бизнес, компания — это компания.

Вероятно, как прикладной антрополог (который не про смерть, а про жизнь) скажу, что наиболее подходящие примеры правил организации можно брать из реальной жизни общества. Уклад сообщества, населённого пункта, обособленного микрорайона в большом городе. Недаром я уже давно предпочитаю называть персонал – населением организации. А вот метафора племени – сильно начинает расходиться с реальностью бизнеса. Как мы хотим жить в своём доме, как хотим выстраивать отношения с соседями, как хотим взаимодействовать с коммунальными службами – всё достаточно прозрачно и понятно. Многое прописано в культуре и принятых правилах общежития. Это «пи-

санные» правила, в том числе и для организации. И высший уровень среднего и крупный бизнес придерживаются или стараются придерживаться этих правил. Общечеловеческая этика.

И так же, как в реальной жизни, ведём мы себя в бизнесе зачастую противоположно. Мы колотим близких, дебоширим, гадим в подъезде, подбрасываем мусор соседям, обманываем, подворачиваем... Основная масса среднего и малого бизнеса – такова. Не у каждой компании есть ресурс вырваться из окружающей действительности. Не каждый владелец понимает и чувствует разницу. Не каждый готов готовить изысканное блюдо, если просят тюрю.

Каковы правила бизнеса – всегда выбор владельца и руководства, но не всегда осознанный.

 **Почему к высшему руководителю не комильфо обращаться минуя своего шефа?**

— Вообще, это сильно устаревший и не актуальный для современного бизнеса постулат. Это 19 век. В современной компании всё должно быть организовано так, чтобы было общее коммуникативное пространство, где идея, сигнал или запрос не проходят многокиломе-

тровую цепочку никчёмных «начальников», специализирующихся на надувании щёк перед подчинёнными.

Должно быть большое разнообразие возможностей и инструментов передачи информации как вниз, так и вверх иерархии.

Если вы хотите использовать потенциал сотрудников по максимуму, их предложения, жалобы и идеи вообще должны приниматься отдельно, вне юрисдикции их непосредственного руководителя

На совещании сотрудники не должны молчать исходя из молчания руководителя. Так можно получить высокую эффективность и продуктивность, многократно увеличить прибыльность.

Не комильфо сразу обращаться выше своего шефа исключительно по вопросам, входящим в его компетенцию и непосредственную зону ответственности. Просто из уважения и для использования его экспертного потенциала. Но помните, ошибаться могут все: как подчинённый в своём мнении, так и руководитель в своём решении. Всегда должна быть возможность обойти руководителя на следующей итерации, даже получив отрицательную оценку предложению, чтобы избежать похорон идеи из-за глупости или злонамеренности руководителя.

Только настоящий руководитель, сильный человек, мощный и мудрый лидер способен сам порекомендовать подчинённому пойти выше и получить ещё один шанс.

Часто вы встречали таких руководителей в России?

УИ Что можно спрашивать о его компании у кандидата, а что уже не принято?

— Совсем «зашквар» задавать вопросы а-ля: Почему вы хотите работать именно у нас, Как вы себя представляете через 5 лет, Каковы ваши отрицательные стороны? В сети есть целые списки таких вопросов. Также за гранью этики вопросы, раскрывающие бизнес-процессы и коммерческую тайну.

В современном «трушном» мире важно выявить эту самую «настоящность», искренность. Важен не только опыт, но и потенциал, не только исполнительность, но и проактивность. В мире индивидуальной траектории развития надо обязательно прояснять эксклюзивные особенности навыков и знаний, опыта соискателя. И давайте честно скажем,

An astronaut in a red spacesuit stands in a lush tropical forest of palm trees. The scene is surreal, as an astronaut is typically associated with space exploration, not a tropical environment. The text is overlaid on the center of the image.

**МЕТАФОРА ПЛЕМЕНИ
– СИЛЬНО НАЧИНАЕТ
РАСХОДИТЬСЯ С РЕАЛЬНОСТЬЮ
БИЗНЕСА**


рекрутмент – не наука. Это свод стереотипов, заблуждений, мифов, наития, тараканов заказчика и гордыни рекрутёра. Рекрутмент хорошо отсеивает нижний уровень соискателей. Со средним – приемлемым и хорошим – работает так себе.

А всех экспертов и отличных профессионалов почти всегда теряет. Любой профи знает, что нельзя иметь никаких дел с рекрутёром.

Если это не ЛПР – разговаривать бессмысленно. Потому что рекрутёр – это самый низ иерархии.

В заявке сказано что, «уборщица» должна иметь бизнес-английский, и хоть убейся. Сейчас это вечное требование высшего образования для профессий и должностей, где в нём нет никакой необходимости, например. А ЛПР сам обсмеёт этот пункт и возьмёт соискателя. Исключения есть. Но исключения всегда только подтверждают общую картину. А уж все эти IT-решения... Ребята, ИИ (AI) ничего не решает, и самое главное – он не думает, не мыслит. Он тупо работает по программе, плохо понимающего людей и реальную жизнь, ботаника программиста. По заказу той самой рекрутёрши... Фулл хаус!

Вы хотите, чтобы ленивая девочка или мальчик-заучка решали, кто будет у вас работать?

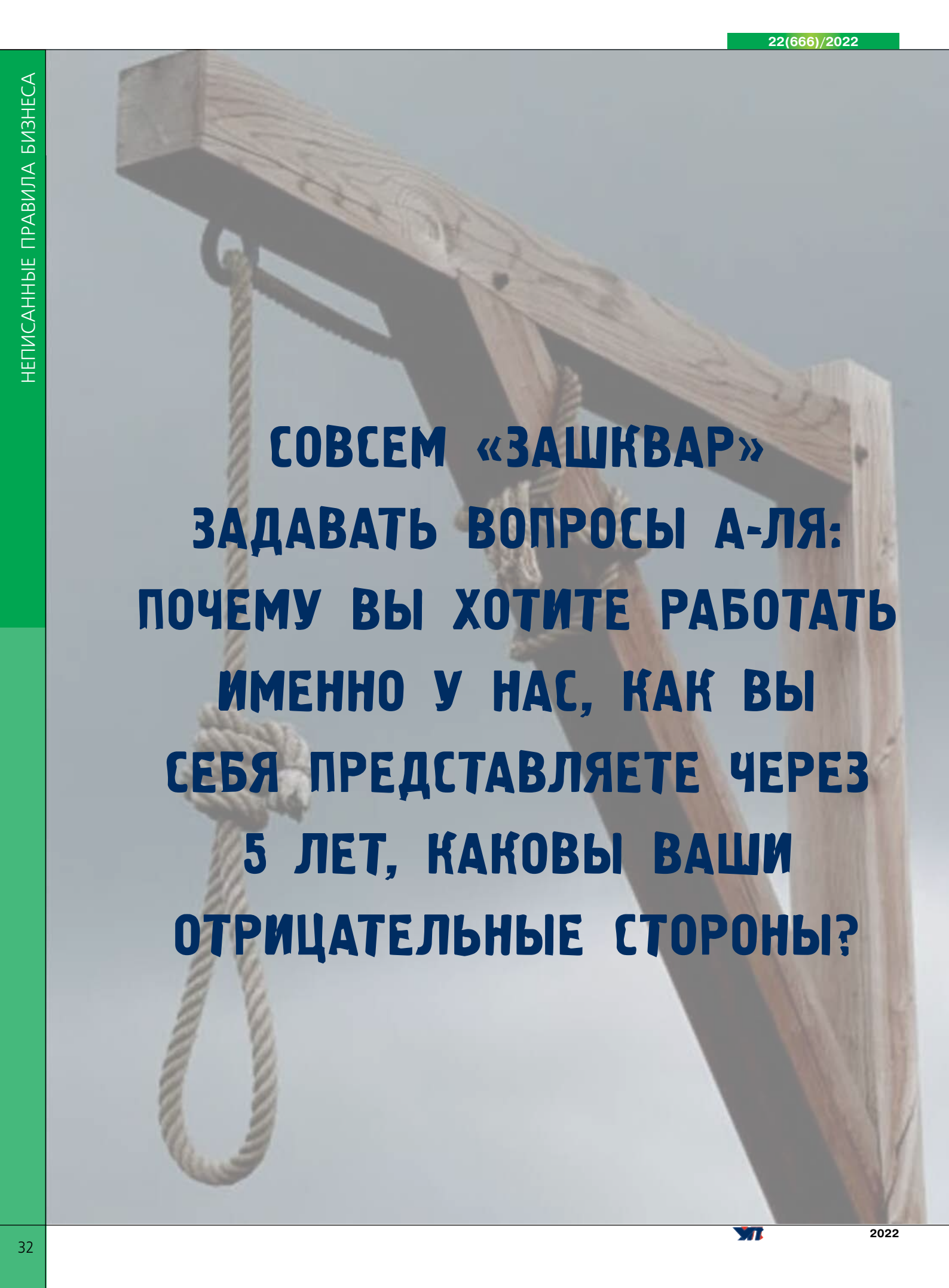
 **Билл Гейтс купил у посредника за 1 млн долларов возможность рассказать о Майкрософт за 5 минут инвестору Баффету на деловой конференции (Баффет проговорил с ним 5 часов). Какие НПБ есть у нас в плане презентаций, встреч, и т. д.?**

— Исходи из приоритетов, пожеланий, потребностей и тайминга аудитории. У тебя всегда должны быть готовы и отработаны варианты презентации на 1 мин, 3–5, 10, также тонко настроенные на разные типы мышления / личности.

Всегда необходимо иметь как электронный след, так и артефакты, которыми можно поделиться с внимательным слушателем. Подарки любят все. Но ценность подарка определяет получающий.

Энергия всегда необходима. Всегда немного акцентированная по сравнению с обычной жизнью и коммуникацией. Но не перебарщивай! Передавить ещё хуже, чем быть тихим.

- Немного выделяйся. Не фрик, не павлин. Но и не мошь белая.
- Создай мэм, про свой продукт, предложение.
- Обязательно договорись о конкретике. И о следующих шагах.




**СОВСЕМ «ЗАШКВАР»
ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ А-ЛЯ:
ПОЧЕМУ ВЫ ХОТИТЕ РАБОТАТЬ
ИМЕННО У НАС, КАК ВЫ
СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ ЧЕРЕЗ
5 ЛЕТ, КАКОВЫ ВАШИ
ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?**

- Всегда с уважением, любовью и благодарностью к аудитории.
- Используйте формулу американских президентов.
- Инвесторы любят цифры.

почти все его «бизнес-успехи» заработаны его дочерью, в действительности владеющей и управляющей компанией

- Любой, самый крутой и реализованный человек – всего лишь человек. Затронь его струну.
- Не слушатели, а собеседники.
- Иди за аудиторией, но помни о своей цели.

 Почему у нас не увольняют топов так, как в фильмах Голливуда – “Пошел вон, Стив?”

— Кино — это особая, художественная реальность. Сказка. Если бы хоть кто-то решил уволить высокопоставленное лицо в таком тоне в США, то получил бы хороший иск на несколько миллионов долларов. С большим шансом проиграть дело в суде.

Не стоит путать экранного «Трампа» из шоу «Ты уволен», миф и реального человека, подчистую трижды разорившего свою компанию. Именно из-за


поведения фрика, рыжего клоуна с минимальным IQ. Это помогло выиграть выборы как персонажу, на контрасте (это же привело и к проигрышу во второй раз), но мешает в каждодневном рутинном труде руководителя. Насколько мне известно,

Вот у кого бы узнать, как реальный руководитель крупной корпорации увольняет персонал.

Но самое плохое, что у нас в России иногда так увольняют.


Такие компании надо публично заносить в чёрные списки.

Вы же не хотите работать с таким начальником?

 Почему в 90-е бандиты и бизнесмены иногда носили красные пиджаки? О чем они?

— «Малиновые» пиджаки 90-х не такое простое явление, как может показаться.

После многих советских десятилетий (без малого столетие «империи Зла») голода, войн, разрухи, нищеты, отсутствия свободы, низовой культуры, за-



**«УБОРЩИЦА»
ДОЛЖНА ИМЕТЬ
БИЗНЕС-АНГЛИЙСКИЙ,
И ХОТЬ УБЕЙСЯ**

мешанной на уголовщине, на вечном и сакральном страдании, на некромантии (культе смерти), вдруг возникла возможность жить и быть самостоятельным. Самому решать. Самому добиваться. Самому.

Люди получили возможность (не все получили и не все воспользовались) нормально поесть, выбрать одежду по своему желанию, купить что-то, не предназначенное для выживания. По настоящему заработать, достичь, выделиться.

Малиновые, красные, желтые пиджаки — это «видишь меня?!», «я смог!» и «я есть!» А также мода. Знак качества. Лейбл. Метка. Но и мишень.

В набор входили золотая цепь (не цепочка, а почти якорная цепь), золотые «болты» (или «гайки», не перстни и кольца), золотые зубы, мобила или спутниковый телефон, барсетка (сумочка западных геев), пиджак, толстая «бычья» шея, стрижка под «ёжик», «волына» (ствол, пистолет), «мерин» (Мерседес), охрана и проститутка. Ареал обитания: ресторан, сходка, сауна, кладбище.



А ещё модно было заказывать убийство таких же, в пиджаках. Друзей, партнёров, конкурентов... Поэтому экземпляра ни в одном зоопарке не сохранилось...

Смешно?

Ничем не смешнее нынешней моды. Просто уже явно устарело и покрылось налётом времени.

В конце концов, королева нашей эстрады Филипп Киркоров (отечественная версия Кончиты Вурст) никак не допoeт. Так что нам надо молиться, чтобы «малиновые» пиджаки снова не вошли в моду. Пока всё идёт именно к этому...

А вы помните эти пиджаки?


 **Лидеры онлайн-образования в интервью  гордо удивили нас о том, что при миллиардной выручке они работают без офисов. Это тренд?**

— Стеб? Возможность утереть нос фирмам с престижными офисами?

Это не стёб и не что-то другое.

Это новая реальность.

Офис нужен в первую очередь для демонстрации непрофессиональными руководителями своей нужности. Когда нет бизнес-цели добиться чего-то, а есть требование физического присутствия тела сотрудника на «складе». Контролировать «тушки» легче, чем заниматься настоящим менеджментом, управлением. В этом качестве офис совсем отжил, как и кривой менеджмент. Доходит совсем до маразма, когда удалённым работникам устанавливают шпионское ПО на телефоны и компью-



**НОВЫЙ СТИЛЬ – ЭТО НОВЫЙ
МИР, ИННОВАЦИИ, НАУКА,
ЗДОРОВОЕ ОБЩЕСТВО,
ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И
ПРИБЫЛЬНОСТЬ**

теры, чтобы знать, не отошли ли они в уборную от экрана. А ещё сознательная дискриминация удалёнщиков. В России им меньше платят. Им не компенсируют никакие затраты и амортизацию личного оборудования. Посмотрите, в соцсетях, в HR-группах активно обмениваются документами, позволяющими серьёзно наказать рублём сотрудников не в офисе.

А вы уже почувствовали эти изменения?

 Какой сегодня НPB
в одежде? Авто бизнесмена?
Стиль общения с подчинёнными?

— Мир сильно меняется.

СОВРЕМЕННЫЙ МИР — ЭТО МИР РАСПРЕДЕЛЁННЫХ КОМАНД, КОВОРКИНГОВ И КОЛИВИНГОВ, МЕЖДУНАРОДНОЙ КООПЕРАЦИИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ. ГДЕ ОФИС ИЛИ ИСЧЕЗАЕТ СОВСЕМ, ИЛИ ТЕРЯЕТ СВОЮ ЗНАЧИМОСТЬ, ИЛИ СТАНОВИТСЯ ГИБРИДНЫМ

Современный мир — это мир распределённых команд, коворкингов и коливингов, международной кооперации и распределения компетенций. Где офис или исчезает совсем, или теряет свою значимость, или становится гибридным. Самое актуальное при такой организации компании — коммуникация, поддержание общности, создание команды.

Нам всем придётся учиться работать в компании из обособленных бизнес-единиц / распределённых экспертов.

У нас всё ещё сильно распространена показушность. Работа на внешний эффект. Чем дальше в провинцию, тем больше «самоварного золота». Все специалисты фешн-индустрии говорят, что со вкусом у нас не очень. «Дорого — богато» — наше всё. При этом зачастую дорого, но предельно некачественно. Пошло и безвкусно. Посмотрите на дома, яхты, лица и наряды наших богатых, особенно дам... Это тенденция всех бедных стран мира. Карго-культ. Ещё более выпукло видно на Африканском континенте.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В столицах за последние десятилетия общая картинка стала немного ближе к мировым трендам.


Скромность. Простота. Современность. Функциональность.

Необязательно при низкой цене. Как правило, это дорого и качественно. Но общемировой тренд – недорого и качественно.

Та же история с общением с подчинёнными. За распространённый у нас в стране стиль в развитой демократии посадили бы в тюрьму.

И у нас уже появились как компании, так и люди, работающие и живущие по-другому. И, живя в Москве, можно обмануться. Но стоит поехать за МКАД... Новый стиль – это новый мир, инновации, наука, здоровое общество, высокая эффективность и прибыльность. Старый, в стратегической перспективе – стагнация, отсутствие перспектив и развития, гниение и распад.

А ваше ежедневное поведение направлено куда?

 **Опаздывать на важную деловую встречу – когда это оправданно и даже круто? (ведет к успеху сделки)**

— Вообще, для современного бизнесмена из стран 1 и 2 мира опоздание за гранью возможного.

Хотя жизнь разная и ситуации бывают всякие. Можно предупредить, перенести, извиниться. И это иногда может сыграть даже в плюс. (Особенно, если опоздал партнёр и вы помогли сохранить ему лицо). Для установления человеческого контакта, взаимопонимания. Все мы люди.

Для архаики стран 3 и 4 миров опоздание нормально. Особенно в азиатских культурах. Ещё в формальных (правила) и в показных (внешний эффект) культурах. Там, где ценится игра на публику, опоздание даже иногда престижно.

В неразвитых бизнес-культурах тот, кого ждут, крут. Он в сильной позиции в переговорах. Так часто манипулируют слабые люди, которым по должности надо быть лидером, а по жизни – не случилось. И если оппоненту некуда деваться, то это может принести тактическую победу. Но никогда не принесёт уважения, желания сотрудничать, доверия и лояльности. Это всегда поражение в долгосрочной перспективе. Всегда проигрыш в стратегии.

Я много наблюдал это у чиновников, политиков мелкого пошиба и мелких бизнесменов. Но вот у действительно стоящих людей высокого полёта – никогда. Чем выше по уровню человек, чем он сильнее, чем он умнее, чем профессиональнее и богаче – тем ему меньше надо доказывать что-то, тем меньше он манипулирует, тем меньше

ему хочется тратить своё время на эти игры. Он или откажется от встречи, или будет вовремя.

А вы из каких?

 Когда, как и где Вы узнаете о НПБ, с кем делитесь, а с кем never?

— Мне легче, я либо владелец бизнеса, либо топ-менеджер, а большую часть жизни внешний эксперт. Мне о НПБ говорят все встречные. Иногда косвенно, но буквально все. Заказчики и участники консалтинговых проектов, тренинговых групп, участники форумов и конференций, где я выступаю как приглашенный оратор, коллеги по цеху (я принадлежу к нескольким рынкам и профессиям). Иногда «по секрету», иногда впрямую.

Делюсь далеко не всем услышанным. Многие уходит в аналитическую работу.

Открыто пишу в блоге. Даю интервью и комментарии в прессе.

Справка:

Юрий Сырцов – Meaning maker, director of narrative, work skills trainer, consultant adviser, creative state of mind trainer. Я про смыслы, будущее, системы, бизнес, стратегию, управление и менеджмент, прибыль, маркетинг, мышление, людей, эмоции, продукт, нарратив и немного про творчество. ;-) Управляющий Партнёр Мастерской подготовки бизнес-тренеров; Вице-президент, член Совета Директоров Российского Союза Бизнес-тренеров, Консультантов, Коучей; член НП Сообщества бизнес-тренеров; член жюри Всероссийского конкурса тренерского мастерства и Всероссийского конкурса Мастер бизнес-тренинга; Управляющий Партнёр сетевого человеческого сообщества TRAINERS CORP.

Эксперт в развитии бизнеса через развитие и интерактивное обучение персонала.

Специализация – построение будущего; управление изменениями; построение длительных программ и систем обучения; обучение руководства и владельцев компаний (Топ-менеджмент); стратегический, управленческий и личный консалтинг первых лиц корпораций, а также подготовка и повышение квалификации ведущих групп: бизнес-тренеров, фасилитаторов, модераторов, игропрактиков, антрополопрактиков.

Иногда рассказываю конкретные кейсы на тематических или отраслевых конференциях.

Чаще использую кейсы в рамках консалтинга и бизнес-тренинга. И мне это хорошо оплачивают. ;-)

*Юрий Сырцов, бизнес-консультант



С экспертом беседовал

гл. редактор 

А. Гончаров



Организация, сопровождение
и согласование: В. Курилова
[nika.chernyakova92@
mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

Эксклюзивно для



Обзор книги

«Звезда эфира: Прокачиваем навыки онлайн-коммуникации»

Светлана Колосова



Введение

Каждый день мы «рискуем» погрузиться в онлайн-коммуникацию. Сегодня способность органично смотреться в кадре является столь же обязательной и естественной для всех, как и умение писать. Самообразование и саморазвитие — проверенный временем и единственный эффективный способ этому времени соответствовать.

Психология онлайн-коммуникации

Главные принципы установления контакта с аудиторией и удержания ее внимания

Для установления контакта с аудиторией надо научиться адаптироваться вслепую. Слепой контакт имеет ряд нюансов: вы должны быть для слушателя здесь и сейчас; не диалог, а монолог. Онлайн- трансляция начинается с изложения информации. Ни одно ваше высказывание не должно оставаться не подтвержденным.



Полина
Гальченко
автор



Как понравиться тем, кого не видишь?

Существуют три связанные стороны общения: коммуникативная; интерактивная; перцептивная.

Если вы будете понимать, за какими знаниями пришли слушатели и что они уже умеют, то вы сможете попасть в «золотые 15%».

Необходимо говорить краткими и емкими предложениями. Оратор должен владеть коммуникативными навыками. Чтобы зрители поняли и запомнили вас, нужно склонить аудиторию к участию.

Стресс в эфире: готовимся к контролю на четырех уровнях

Время в эфирах существенно замедляется. Выделим факторы на физиологическом уровне, которые могут усиливать стресс: питание; естественные потребности; комфортная температура в помещении удобная одежда. Чтобы получать удовольствие с первых же секунд трансляции, нужно настроить на нее не только свое тело, но и разум.

Важно помнить: главное — не вам высказаться любой ценой, а дать зрителю желаемую информацию.

Как управлять вниманием аудитории

Этот выразительный язык тела. Задача выступающего при овладении невербальными навыками — добиться того, чтобы каждый его жест имел особое значение и был подконтрольным, но непринужденным.

Что и как говорить в эфире (лингвистика, паралингвистика и экстралингвистика)

Вербальный навык — это не только ЧТО вы говорите, но и КАК вы говорите, и даже как молчите.

За красочность и богатство языка отвечает лингвистика. Тембр голоса, его высота и громкость входят в систему средств паралингвистики. Экстралингвистика — это искусство вздохов и молчания.

Как повысить значимость речи, или когда аргумент — не аргумент

Умение управлять вниманием и поведением аудитории — признак высокой квалификации оратора. Спикер и его публика должны быть совместимы.

Для этого надо овладеть методом «погружения в зрителей» — интересоваться тем, что интересно зрителям, и беспокоиться о том, что их волнует.

Подача материала: укрощаем зрителя словом. Изначально вам надо заранее определить, какую по-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

зицию по отношению к слушателям вы займете. Выступление должно содержать определенный набор инструментов, позволяющих воздействовать на аудиторию и побуждать ее к определенным действиям.

Лайфхаки для преподавателей, журналистов, блогеров, маркетологов

Чтобы увлечь аудиторию своими идеями, вы должны находиться в хорошем настроении. Грамотно распределить время на темы эфира. Краткий теоретический экскурс должен проводиться на протяжении всей серии выпусков. А для снижения физической преграды между вами и зрителем надо овладеть навыком экспресс-диагностики эмоционального состояния собеседника.

Постановка кадра

Если не видно — совсем не значит, что это не важно. Надо помнить, что положение тела ниже пояса отражается на осанке. Необходимо тщательно следить за тем, чтобы рабочая конструкция тела создавала целостное впечатление.

Пластический рисунок верхней части тела. Выступление на камеру в формате «говорящая голова» статично. Любой лишний, резкий или незавершенный жест будет замечен и оценен

аудиторией. На формирование красивого вида верхней части тела работают свет, качество съемки и микрофон.

Фон при крупном, среднем и общем планах. Необходимо, чтобы задний план и декорации соответствовали заявленному статусу оратора.

Крупный и средний план: о чем забывают спикеры. При работе со средним планом нужно учитывать не только цветовую гамму задника, но и каждый предмет, который находится на фоне и может привлечь к себе внимание.

Специфика крупного плана заключается в том, что единственным объектом внимания является сам говорящий.

Одежда, украшения и косметика для онлайн-коммуникации. Внимание человека привлекает все, что блестит, движется и издает звуки. При помощи цветовых нюансов наряда, украшений и декоративной косметики, соответствующих теме выступления, можно легко и непринужденно удерживать внимание зрителей на собственной персоне.

Обаяние и сексуальность в видеоконференциях. Спикеру необходимо помнить и четко понимать, что именно он продает: свои знания, свой бренд или свое тело. В идеале зрителю



просто должно хотеться беспрерывно смотреть на вас, но без четкого понимания, почему именно.

Особенности выступления в онлайн-конференции

Правила самопрезентации и собеседования. Работа со зрителем на равных подразумевает уважение к мнению, отличному от вашего, и признание опыта коллег. Для успешного выступления нужны такие моменты, как уважительное и бережное отношение к фолловерам; выполнение обязательств; заблаговременное решение технических вопросов; опрятный и ухоженный внешний вид; борьба за интерес зрителя на протяжении всего эфира.

Тайминг и нюансы завершения видеоконференций

Предкоммуникация — это настройка на эфир.

Коммуникация должна начинаться с первых минут эфира. Первые фразы спикеров должны строго относиться к теме конференции.

Посткоммуникация — дать понять публике, что на этом ваше взаимодействие не заканчивается и вы заинтересованы в том, чтобы каждый человек получил максимум полезной информации.

Взаимодействие со спикерами и зрителями: скандалы и форс-мажоры

Чтобы не оказаться в неловкой ситуации надо обратить внимание на нюансы, связанные с питанием; казусы с одеждой; родные и близкие на втором плане; животные в кадре.

Форс-мажор другого характера, который может произойти во время выступления, — ступор; уход от темы; технические накладки; фактические ошибки; вступление в полемику с аудиторией; стремление давать советы и излишняя откровенность; отмена выступления одного из спикеров.

Примеры и практика

Лучшие практики онлайн- выступлений

Представители некоторых профессий в силу специфики своей деятельности обладают определенным набором качеств, которые позволяют им оптимальным образом действовать в онлайн-коммуникации. Просматривая их онлайн-выступления, вы можете подчеркнуть нужные качества для вашего выступления.

Это уже случилось! Видеоляпы и типичные ошибки публичных личностей

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Типичные ошибки при онлайн-выступлении: вас слишком много в эфире; вы не отключаете микрофон; вы не соблюдаете очередность выступления; вы пренебрегаете камерой; берете с собой массовку; родственники в кадре; не отключаете камеру после конференции; лишние предметы на рабочем столе; вы пренебрегаете тем или иным предметом гардероба.

Бонус! Упражнения для подготовки к эфиру: работаем со своими слабостями


Навык онлайн-общения, наглядной и простой подачи материала, увлечения и удержания публики требует большой работы над собой.


Заключение

Несколько слов...о мотивации


Жизнь каждого человека — определенное количество часов, дней и внутренних ресурсов. Чем раньше начнете активно жить, тем раньше научитесь существовать в системе собственных ценностей.

*Полина Гальченко,
автор 

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

Команда – это в основном лаунчер

Сегодня компании перестраиваются... выживают... а эксперт делится ценными идеями выхода на мировые рынки... Первым повезет больше...

УТ **ЯПОНИЯ** в 60-е годы мощно вышла на мировой рынок со своей технологичной продукцией. В России ее еще мало, или есть иные причины слабого выхода в мир?

Япония в своё время вышла на рынок за счёт двух вещей: за счёт больших вложений денег со стороны США и доступа к этому рынку. США могли позволить себе вложения в инновационные продукты и при этом большой рынок реализации. В России нет привычки делать международные продукты, а также не сформирован рынок венчурного капитала, который может инвестировать в инновации.



Роберт Гаспарян
ЯКурьер
YaCuAi

УТ Как Вы выходили на международные рынки (причины, этапы, трудности)?


— Мы только начинаем выход. Уже есть стратегия выхода. Мы в первую очередь сейчас сосредоточились на взаимодействии на площадке LinkedIn. Например, обнаружили инструменты автоматизированной рассылки по людям, интересующихся конкретной областью, на этой площадке. У нас уже около 5 заинтересованных потенциальных клиентов, с которыми мы делимся прогрессом и выстраиваем отношения. Мы

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


уверены, что наш продукт подходит для глобального рынка. Трудности здесь в основном связаны с тем, что в регионах продаж нужно формировать команды или искать подходящих дилеров.

 **Ключевые сотрудники в компании, которые нужны при этом выходе?**

— По всем канонам выхода на международный рынок, команда — это в первую очередь лаунчер, задача которого собрать локальную команду и сделать первые продажи. Мы в своем проекте планируем выстраивать дилерскую сеть. Это позволит не открывать подразделения и избежать даже временной релокации.

 **Менталитет, финансы, логистика, язык... что важно учесть?**

— Необходимо учесть всё. Но важно в первую очередь выбирать рынок, в котором наиболее очевиден запрос на продукт. Для нас, например, таким рынком является Дубай, который активно инвестирует и внедряет инновации. То есть всегда необходим первоначальный ресурс.

 **Капитан фирмы должен заниматься стратегией при этом или «тушить пожары» и расширять «узкие горлышки»?**

— Думаю, капитан должен быть от начала до конца погружен в процесс и

жить вместе с бизнесом и командой. В таком случае на первом этапе происходит выстраивание бизнес-процессов, что находится в непосредственном ведении руководителя. Но после того, как бизнес встаёт на поток, важно вовремя выйти из операционного управления, чтобы иметь возможность заняться стратегическим развитием. Для этого важно, чтобы каждое направление было закрыто соответствующим компетентным менеджером, таким «СЕО минус 1». Расширять «узкие горлышки» необходимо на первых этапах, но далее должна выстроиться команда, которая позволит руководителю отойти от этого.

*** Роберт Гаспарян,**
Создатель проектов **ЯКурьер**
(фулфилмент-оператор для маркетплейсов) и **YaCuAi** (проект беспилотных технологий)

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 



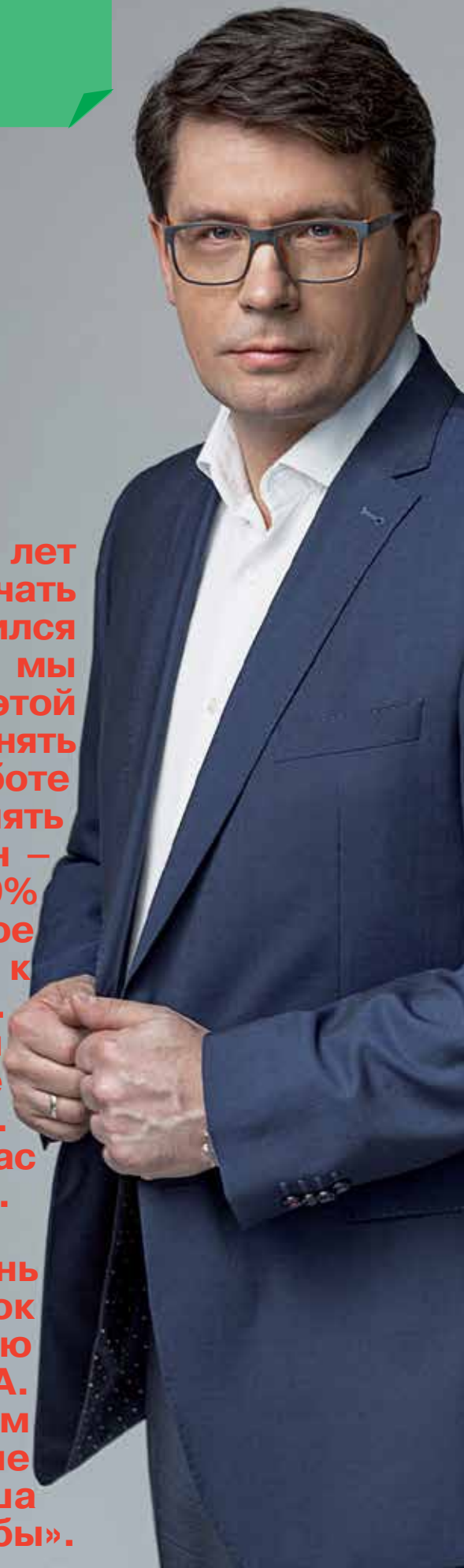
Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

Дубы растут медленно, но становятся могучими

Когда несколько лет назад я начал изучать Кайдзен, то удивился результатам, которые мы можем получить, следуя этой философии. И начал применять инструменты Кайдзен в работе и личной жизни. Применять успешно. Конечно, Кайдзен – это путь, постичь его на 100% невозможно. И это ключевое отличие японского подхода к бизнесу от американского. Процесс, который в дальней перспективе даст системные результаты – это Япония. Результат здесь и сейчас любой ценой – это Америка.

Мы живем в рынке очень короткий промежуток времени, по сравнению с Европой или США. Поэтому, если мы хотим построить цивилизованные отношения в бизнесе, наша задача – «сажать дубы».



Закладывать основы экосистемы бизнеса в России. Что конкретно мы можем сделать:

1. Обучать действующих предпринимателей культуре ведения бизнеса и эффективным коммуникациям.

2. Делать ставку на молодежь. Это поколение, которое хочет быстрого развития, не боится рисковать, не ощущает границ. Для них весь мир открыт. У них не хватает знаний и опыта. И в этом им нужно помогать.

3. Развивать предпринимательские сообщества. Сила – в объединении.

Двигаясь малыми шагами, но настойчиво и последовательно, мы сможем получить серьезные изменения в перспективе. Дубы растут медленно, но становятся могучими деревьями.

***Александр Глок,**
эксперт по лидерству и управленческим компетенциям

Эксклюзивно для



Я за гибкое управление

Гибкость управления – секрет выживаемости многих фирм.

Компания Ольги смогла не только сохраниться в пандемию, но и сегодня прирастает...

УП Ваша

стратегия

сегодня?

Приспосабливаемся...

Я всегда говорила о том, что гибкие методологии типа Agile и метод Канбан применимы не только для IT-разработки.

Их вполне можно и нужно применять в компаниях, которые к IT отношения не имеют.

И гибкие методологии позволяют работать с персоналом так, что люди быстро перестраиваются из одного процесса в другой.

Действительно, можно быстро сменить нишу, как, например, лидер автоматов продаж еды Ювенко, в кризис они ушли из бизнес-центров.

У нас тоже за время пандемии в бизнес-центрах было действительно большое падение. Мы перешли как раз больше в дома, в жилые комплексы бизнес-класса, потому что люди все перешли на удаленку. И когда был этот момент, когда были всплески пандемии, у нас в бизнес-центрах продажи проседали очень сильно, процентов на 70-80, наверное. Быстро меняли ассортимент. Уходили от про-




Ольга
Черногаева
Open&Eat

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дуктов с коротким сроком годности на продукты с длинным сроком, больше ставили какие-то напитки, снеки, чтобы и микромаркеты не были пустыми, и при этом, чтобы избежать больших списаний по просрочке на момент, когда проседание было. Также в жилых комплексах нам потребовалось, например, подключение кофемашин, автоматов кофе.

Потому что несмотря на то, что у каждого в квартире сейчас есть своя кофемашинка, и причем неплохая, люди все равно с удовольствием, проходя через подъезд, покупают кофе себе и покупают какой-то продукт, обычно это десерты какие-то, либо перекусы – что-то взять с собой. Это тоже потребовало перестройки, в том числе перестройки технологической, потому что у нас есть микромаркеты, а нам нужно было подключить именно


действительно помогает при команде до 5-7 человек управлять процессами более гибко, потому что сотрудники видят какой процесс сейчас идет, какие задачи стоят в приоритете, на ком какие задачи зафиксированы, и позволяет не набрать себе слишком много задач, чтобы не стопорить процесс, и помогает распределить между собой эти задачи.

 **Если вы вырастите, скажем, до 4000, то что Вы будете делать? Как будете управлять компанией?**

— Также с помощью гибких все-таки технологий. Я буду смотреть исходя из того, что откликается в первую очередь персоналу. Потому что, как показала практика, навязывать какие-то методологии, даже если они в целом эффективны, это не всегда приводит к нужному результату. Так, например,

мы пытались внедрить систему работы через Трелло, но, как показала наша практика, несмотря на его очевидное удобство моей команде удобнее обсуждать задачи на ежедневных утренних коротких собраниях

еще систему управления кофемашиной через единое приложение.

 **А в плане управления персоналом гибкие методологии тоже полезны?**

— Разумеется, Канбан доска, которая всем, наверное, известна, она

когда мы говорим о результатах прошедшего дня и говорим о том, что планируется на сегодняшний день, какие задачи кто планирует делать.

Поэтому я еще раз подчеркну, что я за гибкое управление. Я буду отталкиваться в любом случае, какая бы чис-



ленность штата ни была, от того, что «заходит» людям, что «заходит» персоналу, потому что навязывать какие-то системы неэффективно. В любом случае, система планирования работ и управление командой у нас будет исходить из идеи раскрытия таланта каждого. Чтобы получать обратную связь не напрямую мне, а своему руководителю, человек должен не бояться сказать свое мнение, человек должен чувствовать себя на работе в безопасной среде, где за ним не только контроль осуществляется, но и где ему дается карт-бланш в предложении каких-то инноваций, каких-то идей.

ный продукт за более низкую цену конечному потребителю. И, конечно, для потребителя это важно. Плюс контроль качества на нашей стороне будет.

Опишите один Ваш рабочий день?

— Рабочий день начинается, как правило, с просмотра отчетности за предыдущий день, все дашборды по выручке, по падению либо росту продаж. Потом у нас происходят короткие метапы с командами, где мы ставим цели на сегодняшний день. Если мы говорим о начале недели, то ставится еще более масштабная цель на

ЧЕЛОВЕК ДОЛЖЕН ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ НА РАБОТЕ В БЕЗОПАСНОЙ СРЕДЕ

Пробовать новые ниши сегодня самое время или риск?

— Да, я считаю, что обязательно нужно пробовать именно сегодня что-то новое, потому что это позволяет привлечь новых клиентов и утвердиться на рынке.

Кстати, мы приняли решение, что будем готовить еду сами. Сейчас мы в поиске цеха и находимся на стадии разработки технологических карт, потому что действительно собственная продукция и снижает затраты, и при этом позволяет дать более качествен-


неделю. Члены команды могут в этот момент задать вопросы по вообще в принципе какому-то глобальному движению компании, куда мы движемся, что мы вообще предполагаем дальше делать. Особенно важно давать такую обратную связь, когда какие-то ситуации в стране происходят, тот же коронавирусный кризис когда был или сейчас в связи с февральскими событиями. Люди не понимали, что происходит, ждуть ли им каких-то увольнений, сокращений, или мы движемся дальше. Первая половина дня у нас — это общение с командами. Вторая половина дня — это, если мы гово-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рим конкретно про мой рабочий день, решение поставленных задач уже в масштабах всей компании, постановка и декомпозиция целей на команды и с некоторых команд вечерний сбор отчетности о том, что произошло за день.




С экспертом беседовал
гл. редактор 
А. Гончаров



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020
@mail.ru

* **Ольга Черногаева**,
генеральный директор компании
Open&Eat (сеть микромаркетов
общественного питания, которые мы
ставим в бизнес-центрах и в жилых
комплексах бизнес-класса)

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**

Люди идут за лидером, который им ПОНЯТЕН

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Лидер – как им стать?

Никак. Это невозможно. По собственному опыту могу прямолинейно сказать, это либо есть в человеке, либо этого нет. Качества лидера могут проявляться рано, могут поздно. На мой взгляд, это связка противоречий, своеобразная реакция на внешний как повседневный, так и деловой мир, который окружает конкретного индивида. Человек учится, что-то постигает, сталкивается с успехами и неудачами, вниманием или непониманием. В любом из вышеописанных случаев вопрос лидерства – это результат становления и проявления характера. Или состоится, или не состоится.


Из этого проистекают два варианта развития событий. Либо конкретный человек испытывает головокружение от кажущихся постоянными, но непостоянных успехов, что приводит его как к деловой, так и личной катастрофе, возможно, от какое-то время казавшихся постоянными неудач и непонимания становится сильнее, избавляется от навязанных обществом стереотипов и начинает вести собственную игру методом проб и ошибок в деловой и повседневной жизни, далее планомерно заходит в плюс, или же углубляется в жесткий минус, откуда




Александр
Ольховский
Predator Gear
Store

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тоже два выхода: или в плюс, или на кладбище.

 Вы говорите, что стать лидером невозможно, но параллельно утверждаете, что есть два выхода. Как это понимать?

— Так и понимать: я не могу дать стопроцентную гарантию, что один станет лидером, а другой не станет. Да и никто не может дать такую гарантию. Как говорил выше, это набор индивидуальных качеств, врожденных задатков и приобретенных антикачеств, и которые из них победят и выведут их носителя на финишную прямую — зависит только от него самого. Я ведь не маг-прорицатель, чтобы давать гарантии...


 Интересная получается картина: либо-либо. Существуют ли какие-то временные или критерии накопленного опыта, возраста, понимания?

— Ситуация сложна тем, что нет понятия времени и конкретных сроков в этих процессах, равно как и понятия пределов прочности отдельно взятого фигуранта. Если заглянуть в историю, есть разного типа исторические личности, с разным временным разрывом прошедшие отрезок от большого личного минуса до большого личного плюса. От Джона Рокфеллера до полковника Сандерса. Первый построил мощную бизнес-империю к 40 годам. Второй — к

70 годам, пройдя целый ряд личных неудач. Но они оба, преодолев непростой жизненный путь, сформировав себя и не растеряв энтузиазма, пришли к успеху.

 А что его губит, кроме пива?

— Здесь 2 типа поражающих факторов:

 Вы повторяетесь. В первом вопросе два и в этом тоже два? Не кажутся ли Вам такие сходства странными?

— Я бы перекрестился, если бы казались. Но это не так. Продолжим:

1. Отсутствие меры: во всем, в том числе с пивом и более крепкими алкогольными напитками, женщинами, финансовыми тратами, развлечениями.

 Даже так?

— Именно. Должен быть баланс. В противном случае конкретный индивид теряет мотивацию, потом теряет чувство меры, а затем теряет самого себя.

 В чем это проявляется?

— Человеческий мозг очень хорошо запоминает любого рода кайф. Ладно бы, просто запоминал, но он присваивает этому кайфу очень высокий

статус, который со временем укрепляется, постепенно вытесняя все остальное. Посмотрите на хронических алкоголиков и наркоманов: В их облике не осталось ничего человеческого.

УП В чем же заключается второй тип, как Вы выразились, поражающих факторов?

— Присутствие уверенности, что после попадания под первые возможен возврат в исходную точку с наименьшими потерями.

УП По-вашему, он невозможен? Почему?

— Потому что невозможен. Первое, что невозможно вернуть, это время. Второе – нервы. Третье – здоровье.

УП Почему Вы поставили здоровье на третье место, а не на первое?

— Я фаталист. Бывали случаи, когда время людей, с виду пышущих здоровьем, заканчивалось. И оно им не помогло избежать трагедии.

УП При чем здесь нервы?

— Притом, что все болезни берут свое начало от расшатанных нервов. И только недуги венерического характера берут свое начало от удовольствия.

УП Интересно... А все же, если Вы фаталист, как Вы выразились, то какое имеет значение здоровье? Если, по-вашему, все предопределено?

— Все же имеет. Согласитесь, что гораздо приятнее пить хорошее вино или вкушать аромат благоухающих цветов, не страдая насморком. Или проводить совещание, пребывая в трезвом уме и твердой памяти, а не перенесши инсульт, находясь под действием психотропных препаратов.

УП За какими лидерами люди идут, а за какими не спешат?

— Идут за теми лидерами, которые понятным большинству образом могут донести как генеральную задачу коллектива, так и промежуточные задачи. И за теми, кто умеют просто и внятно формулировать отдельные этапы данных задач, правильным образом распределив их среди участников коллектива. Также идут за теми, кто не мешает работать (указывает, что делать, но не указывает как), этим формируя в работнике творческий потенциал для выбора решения задач, из которого впоследствии могут происходить и рационализаторские решения (последние, конечно, должны обсуждаться и согласовываться с непосредственным руководителем). А главное, идут за теми руководителями, которые не обманывают с оплатой труда.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



За какими руководителями не спешат идти, думаю, не составит труда догадаться...

***Александр Ольховский,**
Основатель и технический директор
компании **Predator Gear Store**
г. Кемерово

Эксклюзивно для

**Справка:**

Военный инженер, изобретатель. 39 лет. Образование высшее. В бизнесе с 2014 года. Поставщик военного снаряжения и спецоборудования в силовые структуры РФ.

**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**

Профессия HR

Исследование Superjob вскрыло важную тему.

Эксперт дает ее ценный анализ

Согласно недавним опросам SuperJob, среди трудоустроенных HR-менеджеров только 50% любят свою профессию. То есть не конкретного работодателя и конкретную зарплату, а дело, которому посвящают большую часть своего времени. С чем это связано? Пойдем от общего к частному. Недовольны своей профессией те, кто вынужден заниматься нелюбимым делом. А нелюбимое дело, в свою очередь, никогда не будет получаться хорошо, вызывая негатив со стороны руководства и недовольство собой. Этот замкнутый круг с течением времени будет только сжиматься и приводить к выгоранию и стрессу.



*Дмитрий
Жирнов*
Bridge2HR

Почему такое происходит в сфере HR?

К сожалению, в России до сих пор есть мнение среди некоторых собственников и руководителей компаний, что кадровик – в лучшем случае «простая профессия», в худшем – «каждый может этим заниматься. Я бы никогда на это отдельного человека не нанял, просто у самого на это времени нет». Если руководитель не понимает ценность HRa, то он и не готов назначить хорошую цену HRy. Поэтому такие руководители назначают низкие оклады на вакансии HRов, и, как след-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стве, на такие вакансии настоящие HR-менеджеры не идут.

Периодически нам требуется менеджер по подбору персонала, и я даю объявление. Уверен, что коллеги сталкиваются с подобным: откликаются на эту вакансию все, кто угодно. И бывшие полицейские и военные, и управляющие рестораном, и школьные психологи и т. п. То есть неудачники, которые не смогли реализовать в своей профессии, или люди, ищущие подработку к пенсии поприличней чем охранник. Причем и у самих кандидатов есть твердое убеждение, что они справятся с работой. «Ведь там ничего сложного нет», – отвечают они на вопрос об отсутствии опыта.

И вот такие кандидаты попадают на должность HR-менеджера к руководителю, который тоже не совсем представляет, чем должен заниматься специалист по персоналу. В результате

HR-менеджер делает то, что ему говорит руководитель организации, потому что сам ничего предложить не может, и при этом не достигает того результата, на который рассчитывает руководитель, так как не владеет профессией. У обоих возникает фрустрация.

В реальной жизни примерно такое же соотношение, как измерил SuperJob: только с половиной inhouse HRов кадровым агентствам приятно и результативно работать, как с профессионалами.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для 

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,**

**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**

*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

Комментарий к публикации: «Путин: необходимо отказаться от плановых проверок бизнеса, не связанного с рисками вреда»
 Источник: <https://yandex.ru/news>

.....

УТ Хоть 1% силовиков услышат Президента?

Кто-то услышит. Кто-то нет. И вот почему. В любой стране, в любое время чиновники управляют ресурсами, которые передало им общество. То есть, от нашего имени они управляют нашей общей казной, собранной за счет наших налогов (у государства нет никаких иных собственных государственных денег, кроме наших) и, наверное, самым главным признаком чиновника – аппаратом принуждения. Этот аппарат принуждения может выглядеть и вполне мирно – в виде распоряжения об отключении воды по плану-графику или внепланово, из под пера мелкой чиновницы 25 лет от роду с косичками и томиком Булгакова на столе. И общество должно его выполнять. А может быть в виде репрессивных мер – в виде действий лицензирующих органов Минторга о ввозе-вывозе чего либо из РФ, запрета на работу кафе от МЧС, разгона незапланированного митинга на месте добычи соли из горного заповедника полицией и т.д. И даже по претворению в жизнь решения милой чиновницы из первого примера, если жильцы воспротивятся. Но хочет ли конфликта чиновник или работник силового блока? Нет. Откровенных садистов или людей с больной психикой, упивающихся собственным величием в этой среде ровно столько же, как и в остальных частях народа.



Роман Грищенко
 ООО «ЛЕГАЛ-ПЛЮС»


А чем же тогда они руководствуются? Как и все. Вопросами:

1. Что я могу получить? В виде законных – повышения по службе, премий и т.д.; незаконных – взяток, нематериальных выгод; а так же социального капитала – статуса, уважения.


2. Чем мне это грозит? В виде – служебного понижения (вплоть до увольнения и уголовного дела), материальных потерь по отсутствию премий, понижения зарплат, а может и конфискации ранее нажитого.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Если соотношение вероятности клонится к тому, что заработать легально возможно больше, чем вероятность потерять при темных махинациях, любой выберет путь зарабатывать от гос. казны стабильный и высокий доход, оберегая любой указ руководства. Тем более, если такой путь заработка позволяет быть социально близким народу, а не бороться с ним.

 **Какими фактами** **силовики** **могут**
объяснять **мощные** **проверки?**

— Как и всегда. Государственными интересами. А таковые есть. Мы же не хотим травиться не понятно кем выпускаемой едой, одеждой, парфюмерией? Не хотим быть засыпанными под обломками своего жилья? Значит должны быть контролирующие органы. Если интернет и искусственный интеллект позволит контролировать безопасность этих критически важных сфер жизни социума, то большинство чиновников и силовиков будут уволены за ненадобностью. Но пока они нужны.

 **Мошенники от бизнеса**
(обнал, псевдо НДС-ники и пр.)
— как они прячутся от проверок?

— Схемы меняются. Именно потому, что борьба «артиллерии» и «крепостей» неизменна. Одни юристы придумыва-

ют схемы ухода бизнеса от нагрузки. Другие вскрывают эти схемы. Третьи ими пользуются и классифицируют, в то время как старые схемы перестают быть актуальными. Вывоз шкафа с приделанной ненужной деталью, под видом уникального товара за немислимые стоимости с целью получить 20% НДС на таможне уже не работает. Вывоз песка так же. Обратный толлинг и благотворительные проекты уже не используются. Крипта которая многими воспринималась как анонимная гавань, на практике позволяет проследить цепочку траншей с филигранной точностью, т.к вы сами через блокчейн оставляете след по всем узлам ваших операций, засвечивая всех с кем вы общаетесь. Но есть множество лазеек, и они появляются каждый раз, как государство пытается перекроить Тришкин кафтан регулирования поборов. Так было и будет в любой стране. Нет ничего вечного, за исключением смерти и налогов.

***Роман Грищенко,**
Генеральный директор
ООО ЛЕГАЛ-ПЛЮС®



.....

Хоть 1% силовиков услышат Президента?

Все дело в том, что от озвученных Президентом мыслей до принятия соответствующего регламента или закона проходит зачастую очень много времени, не факт что такой регламент или закон будет принят. Не совсем понятно, каким образом, по мнению главы государства, будут определяться те самые риски? О чем говорит Президент? Об отсутствии контроля или его минимизации? По-моему мнению, куда уместнее говорить в нынешней ситуации об уменьшении санкционных взысканий (штрафов, пеней, налогов). В контроле нет ничего плохого.



Давид
Тарановский
«Тарановский
и партнеры»

Какими силовики могут «объективными» фактами объяснить мощные проверки?

— Повторюсь, в проверках нет ничего плохого. А вот пересмотреть санкционную политику со стороны государства необходимо, как и механизм реализации такой политики. Причина все та же: длительный экономический кризис.

Мошенники и пр.) от бизнеса (обнал, псевдо ндс-ники и пр.) – как они прячутся от проверок?

— Мошенничество – это преступление. Преступление расследуется правоохранительными органами. Способов и форм совершения подобных преступлений бесчисленное количество. Но не стоит путать нарушителей налогового законодательства с преступниками. Вот об этом, также упоминал Президент РФ, когда говорил о декриминализации экономических преступлений. Одним из признаков преступления является наступление общественно опасных последствий. Сейчас если гражданин не оплатил налоги на сумму 100000 рублей это не преступление, больше миллиона рублей уже возникают соответствующие вопросы. Соглашусь с Президентом в том, что «гайки затянуты чересчур». Но уверяю вас, эта инициатива обусловлена исключительно отсутствием реальной компенсации причинённого ущерба, именно это не нравится власти. Украл 1000000, посадили в тюрьму, а

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

денег не вернул, так ещё и на содержание таких преступников, государство несёт расходы. Форм уклониться от налогов много. Занижаются цены, меняются назначения переводов, придумываются новые статьи расходов и многое другое. Суть в том, что бы ущерб, причинённый экономическими преступлениями, был экономически компенсирован. В результате такие

идеи подаются «под соусом все для людей и бизнеса».

*** Давид Тарановский** ,
Адвокат, доктор юридических наук,
управляющий партнер адвокатского
бюро
«Тарановский и партнеры»
www.taranovskiy.com

.....



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020
@mail.ru

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**

ЕСТЬ ИДЕЯ

ЕСТЬ ИДЕЯ

Татьяна Аржаева
«ТСК, лаборатория развития»

**Мантуров анонсировал уход
от рыночной промышленной
политики**

Комментарий к новости: «Мантуров анонсировал уход от рыночной промышленной политики.»

Инициатива здравая и давным-давно необходимая, особенно если на это смотреть в том числе с точки зрения безопасности страны и реальной независимости страны. Однако, технологический суверенитет не формируется по желанию, просто так. Смею предположить, что даже щука в компании с Царевной-лягушкой, Серым волком и Золотой рыбкой не взялись бы исполнять такое желание. Технологический суверенитет начинается с создания базы:

1. образовательная, в которой огромное количество внимания уделяется развитию логического, системного, надсистемного, абстрактного, креативного, аналитического, инновационного видов мышления. Это для начала. У нас в этой области огромные проблемы. Тот уровень педагогов и преподавателей, который есть в стране, объективно оставляет желать лучшего. Да, есть отдельные уникальные случаи. Но в этом и проблема. Нужна масса таких случаев, поток, а у нас они - единичные.

2. Оторванность системы образования от научного и производственного сектора. Банальные вопросы от под-

ростков и студентов, на которые педагоги не могут дать внятный ответ: «А зачем мы это учим, это не пригодится». Причины? А когда педагоги были в научном и реальном секторе – производственном? Последний раз? В 70-х и 80-х годах прошлого века? А когда у нас ученики выезжали (ладно, не на практику) на экскурсии на те или иные предприятия? Тогда же?

3. Культ в стране «воротничков и блогеров». Ни те, ни другие не изобретают, не разрабатывают, не производят. Но зато очень красиво живут. А нам, чтоб решить задачу технологического суверенитета, нужен «культ» ученых, конструкторов, инженеров и рабочих специальностей. С последними в стране всеобщая напряженность. Охота за кадрами идет уже не в рамках того или иного региона и даже не в рамках страны. А в рамках СНГ. И ситуация, если не создавать этот культ, подкрепленный материальной мотивацией, будет только ухудшаться. До коллапса в этом вопросе у нас осталось максимум 5-7 лет, а дальше бодряя кривая вниз. И опять же - нам и в этом вопросе нужны не единичные случаи, а масса. Напомню подход забытого современными менеджерами дедушки Ленина о всеобщем образо-

вании. Умный человек был. Понимал, что без создания огромнейшей массы образованных людей не получить массу одаренных людей.

4. Производственные, логистические и торговые цепочки. Вернее, (с точки зрения существующей расстановки приоритетов) торговые, логистические и производственные. Кто реально их готов менять с одного подхода на 2-й? А даже если и готовы, это не делается за 1 день. На это нужно несколько лет.

5. Технологический суверенитет — это еще НИОКР и производство. А все вместе — это долгие деньги (долгие инвестиции), огромные риски, стратегия и ... малые прибыли... А мы ведь за последние 30 лет избаловались — нам деньги нужны быстро и много, желательно без рисков. А стратегия? Когда есть выгодная тактика разве кто-то вспомнит о стратегии?

Итого — хорошо, что намерение такое есть. Наконец. Плохо — фундамента нет, его создавать надо. А на это нужно лет 5 минимум. Хватит ли терпения и ресурсов на эти 5 лет, учитывая привычку к п.5.? А чтоб хватило, нужен п.6.

6. Высочайшая преданность своей стране, служение своей стране и высочайший уровень морально-нравственных качеств.

***Татьяна Аржаева,**
Бизнес-тренер, фасилитатор,
консультант, коуч, писатель,
разработчик технологий
в менеджменте, консалтинге
и обучении, Учредитель,
Директор «ТСК, лаборатория
развития»

Эксклюзивно для



В ДЕКАБРЕ

НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

Капитаны Российского Бизнеса 2022

в отеле Савой



HOTEL
SAVOY
MOSCOW

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (263)

ИЮНЬ 2022

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
за июнь 2022 года**

Анастасия Алексеевская

Деятельность профсоюзов ЕС и США

Алла Митрахович

Безопасность работников при разъездной работе

Ирина Михеева

**Крупные строительные компании и банки
запустили программу IT-ипотеки**

Александр Базыкин, Александр Кизилев

**Нижегородская автошкола задолжала
преподавателю свыше 220 тысяч рублей**

Элина Шакирова

**Новые засады и сложные моменты работы
с больничными: как не повторить ошибки коллег**

Александра Шишкина

**Исследование судебной практики по спорам
с индивидуальными предпринимателями
по вопросам исполнения договоров**