

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 71055, 72035

№ 31
(715)
2023

Главная тема: **ЛИН-ТЕХНОЛОГИИ**



Маргарита Горбачева

Задача в том, чтобы каждый сотрудник на своем рабочем месте начал думать, а что я могу сделать, а что еще можно улучшить на нашем предприятии

Партнёры УП



АВТОДОМ



ВКУСВИЛЛ



СИБУР

РОЛЬФ




АСТ



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Лин-технологии явно недооценены у нас.

Хотя  за этот год провел 4 интервью по ним (Выкса, Рязань бетон, Акрехим...). Деловые СМИ эту тему не освещают.

Почему?

Я не знаю... То ли наелись Лин, то ли наш персонал отвергает принципы Лин, то ли новые производственные линии, станки могут в разы превзойти выгоды от Лин...

Но давайте прочтем интервью тех, кто внедряет Лин через мини МВА.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Павел
Кочетков



Анастасия
Насонова



Андрей
Лавринович



Наталья
Миронова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Карина
Шипелик

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5
ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД
Развитие личного бренда не является обязательным для всех
Игорь Жуковский, бизнес-тренер

15
ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД
Вы спросите, начнется ли период, когда команда уже не нужна и бренд начинает работать сам на себя? ТАКОГО НЕ СЛУЧИТСЯ!!!!
Ирина Гуцина, AzarenokPRO

23
ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД
Две статьи, даже если они вышли в Forbes, не сделают твой бренд
Константин Борисов, Support Partners

29
Трибуна предпринимателя
Однажды, получив задачу, которой вы никогда не занимались, надо найти просто лучших людей, которые это делали
Андрей Михалев, Продюсерский центр Михалева

34
НОВОСТИ
Мастер-класс Гарретта Джонстона

35
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ
Зачастую именно недовольные клиенты, с которыми был урегулирован конфликт, становятся самыми преданными покупателями и адвокатами бренда
Виктория Кулибанова, Spice Media

41
ЕСТЬ МНЕНИЕ
Илья Русяев, «Илюмжинов, Русяев и партнёры»

45
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Кадзухико Накамура «Крутой менеджер Сакигакэ. Как наладить коммуникацию, преодолеть сопротивление переменам и привести команду к успеху»

53
ТРУДОВОЕ ПРАВО
Дисциплинарная ответственность судей
Алла Митрахович

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 25.10.2023 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

№ 31
(715)

Издается с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

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

РУБРИКА: ЛИН-ТЕХНОЛОГИИ

Бережливое производство — про людей и для людей

Маргарита Горбачева, сертифицированный консультант японской ассоциации TPS, руководитель «Института современного менеджмента «Бизнес-Рост», Lean-коуч, поделилась своим опытом, как стать Бережливой компанией.

 Маргарита, расскажите о специфике вашей работы.

Специализация нашей компании — «Бережливое производство». Стоит отметить, что наша работа отличается от других консультационных компаний, которые выбрали данное направление. Мы считаем, что «Бережливое производство» — это про людей и для людей, хотя у многих людей есть устойчивое мнение, что про процессы и экономию.

Безусловно, наша цель — повышение эффективности предприятий без капиталовложений: повышение качества, снижение себестоимости, рост производительности от 20%, т. д. Но для нас важно одновременно делать жизнь людей на предприятии легче, вовлекать персонал в процесс изменений, создавать культуру непрерывного совершенствования, превращая работу в любимое дело.

Наша миссия: развивать потенциал руководителей, повышать эффективность предприятий России, на основе Бережливого производства.

Наше преимущество — мы работаем по уникальной технологии трансформационного Lean-коучинга, которая позволяет повысить эффективность



Маргарита Горбачева
«Бизнес-Рост»



предприятия на основе Бережливого производства, меняя образ мышления руководителей, обеспечивая высокую вовлеченность персонала, создавая культуру непрерывного совершенствования.

В чем заключается смысл бережливого производства?

— Концепция Бережливого производства появилась в Японии после Второй мировой войны. Автопрому этой разоренной войной страны было сложно конкурировать с американскими производителями. В таких условиях компания Тойота поставила перед собой амбициозную цель не только догнать, но перегнать на тот момент очень сильных конкурентов. Что ей и удалось сделать, на сегодняшний день компания является самым прибыльным автоконцерном в мире.

На тот момент совершенно не было ресурсов, как говорят японцы, «мы не такие богатые как русские, у нас нет угля, нефти, газа, нам остается конкурировать только технологиями и в том числе технологиями управления».

Ведь что такое Бережливое производство (Lean) — это повышение эффективности без значительных капиталовложений путем исключения потерь.

На первом этапе применялись самые основные методы Lean, которые позволяют повысить эффективность здесь и сейчас.

По этому же пути чаще всего идет большинство предприятий сейчас в нашей стране.

Но конкуренция росла, потребитель становился более капризный. И сейчас уже недостаточно просто производить с низкой себестоимостью, нужно еще и быстро реагировать на спрос, и непрерывно создавать все новые конкурентные преимущества, иначе конкуренты оставят тебя позади.

И этого возможно добиться только в результате синергии развития продукта, процессов и самих людей в компании.

В основе таких изменений лежит философия компании, стиль менеджмента, корпоративная культура.

В Тойота каждый сотрудник подает не менее 40 предложений в год.



Сейчас акцент на людей, на вовлечение персонала в процесс изменений.

Задача в том, чтобы каждый сотрудник на своем рабочем месте начал думать, а что я могу сделать, а что еще можно улучшить на нашем предприятии.

Подтверждение этому — изменение основы Бережливого производства — видов потерь.

Изначально существовало 7 видов потерь:

Перепроизводство. Производство продукции больше, чем требуется следующему процессу или рынку. Производя продукцию сверх необходимого, мы замораживаем финансы. Избыток продукции на производственном участке занимает площадь, приводит к дополнительным расходам на хранение, созданию неликвидов, росту затрат на оплату труда, др.

Ожидание. Ожидание между этапами производственного процесса или задержки из-за отсутствия необходимых ресурсов или информации. Это снижает производительность и эффективность.

Лишние запасы. Накопление лишних материалов, комплектующих приводит к дополнительным затратам на их хранение и увеличивает риск устаревания, повторной переработки.

Брак и переделки. Продукция, которая не соответствует стандартам качества и требует переработки или утилизации. Это увеличивает затраты и может повредить репутации компании. Повторная обработка ведет к затратам времени сотрудников, электроэнергии, износу оборудования и т. д.

Излишние движения. Выполнение избыточных движений в производственном процессе, не приносящих дополнительной ценности в результате непродуманной логистики, организации рабочего пространства, отсутствии стандартизированных операций (ходьба от рабочего места на склад, между станками, от одного подразделения до другого и т. д.).

Излишние перемещения — перемещение сырья и материалов, готовой продукции, которые возможно избежать. Например, перемещение на склад и обратно.





Обработка, не добавляющая ценности, — создание свойств, которые не важны для клиента.

Со временем особое значение приобрел 8-й вид потерь

Неиспользуемый творческий потенциал. Неиспользование знаний, навыков, идей сотрудников для поиска и внедрения улучшений, отсутствие возможности для развития, карьерного роста.

И работа именно с этим видом потерь обеспечивает непрерывное развитие компании.

Если на предприятии хотят добиться действительно выдающихся результатов с помощью концепции Бережливого производства, не разовых улучшений, а долгосрочных, необходимо задуматься именно о философии.

СЕЙЧАС АКЦЕНТ НА ЛЮДЕЙ, НА ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ

Ведь изучить методы повышения процессов не так сложно, они описаны в книгах, много материала в интернете. Гораздо сложнее изменить культуру предприятия.

И это совместная задача первых лиц организации и службы управления персоналом.

УП На каких предприятиях Бережливое производство приживается, а на каких нет? Что в первую очередь важно, чтобы Lean работал на предприятии?

— Этот же вопрос я задавала руководителям японских компаний, когда ездила на стажировку в Японию. Они отвечают так:

Первое — целеустремленность и вовлеченность ТОП-звена.

Второе — целеустремленность и вовлеченность ТОП-звена.



Третье — целеустремленность и вовлеченность ТОП-звена.

Те главный фактор успеха — поддержка топ-менеджмента!

Но за свою практику, я отметила еще один важный фактор — вовлеченность в процесс изменений и глубокое понимание принципов Lean службой персонала.

Компаниям, где персональщики горят идеей и владеют соответствующими методами + есть поддержка от высшего руководства, успех гарантирован.

Поэтому в данный момент мы предлагаем программы обучения не только для Lean-менеджеров, руководителей, мы разработали уникальную программу «Lean-HR». На основе трансформационного «Lean-коучинга», для HR — нового поколения, которая дает глубокое понимание философии Кайдзен, изучает все аспекты, свя-

ПОКА ТОП-ЗВЕНО НЕ СОЗДАСТ СИСТЕМУ, В КОТОРОЙ ВОЗМОЖНО РАЗВИВАТЬ ПРИНЦИПЫ LEAN, СРЕДНЕЕ ЗВЕНО НЕ СМОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ СИТУАЦИЮ В КОРНЕ, ВОЗМОЖНЫ ТОЛЬКО ЛОКАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

занные с обучением, вовлечением, развитием персонала на Бережливых предприятиях.

Руководитель погружен в оперативную деятельность.

И кто как не HR способен оказать поддержку, снизить текучесть кадров, вовлекая и мотивируя сотрудников? Lean HR — ангел в Бережливом производстве!

УИ Возможно ли без сторонней помощи специалистов внедрить Бережливое производство?

— Может быть, но я не встречала таких.



Многие предприятия допускают серьезные ошибки, искажая саму суть Бережливого производства.

Одной из самых распространенных ошибок является радикальная минимизация затрат. Сокращение бюджета на материалы, маркетинг, заработную плату, обучение без учета бережливых методов, что может привести к обратным результатам: ухудшению ситуации и потере конкурентоспособности. Важно понимать, что Бережливое производство не имеет никакого отношения к тотальному сокращению затрат. Затраты и потери — это не одно и то же. Затратами нужно управлять, а сокращать — потери. Когда мы применяем методологию Бережливого производства, собственники получают больше прибыли, а сотрудники начинают зарабатывать больше, труд становится более эффективным и легким.

ЗАТРАТАМИ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ, А СОКРАЩАТЬ ПОТЕРИ

Другие ошибки

Идут снизу вверх. Обучая среднее звено в надежде, что они смогут провести глобальные изменения самостоятельно. Пока ТОП-звено не создаст систему, в которой возможно развивать принципы LEAN, среднее звено не сможет изменить ситуацию в корне, возможны только локальные изменения.

Когда Бережливое производство рассматривается как самоцель — в отрыве от общих целей компании. Бережливое производство не цель, а средство достижения цели. Поэтому в компании должны четко понимать, каких результатов они хотят достичь.

Невыполнение обещаний, увольнение по итогу улучшений — конец изменениям, такие результаты возможны от непонимания философии.

Пытаются именно «Внедрить» Бережливое производство, не меняя стиль управления. Слово «Внедрить» у меня ассоциируется с применением силы, что дает лишь кратковременный эффект.

В основе философии Бережливого производства Кайдзен непрерывные улучшения, Командная работа и Уважение к людям.





Когда эти понятия станут не просто словами, которые пишут на сайте, а станут стилем жизни, культурой предприятия, тогда будут выдающиеся результаты.

Как Бережливое производство помогает снизить финансовые риски, связанные с автоматизацией процессов на предприятии?

— Автоматизация процессов сопряжена с финансовыми затратами, на которые готова пойти не каждая компания. Бережливое производство приветствует автоматизацию, но перед тем, как ее начать, важно выстроить, оптимизировать существующие процессы, научиться максимально эффективно использовать имеющееся оборудование.

Одной из методик Бережливого производства является TPM (Total Productive Maintenance), которая позволяет добиться нуля поломок даже на старом оборудовании, в первую очередь, благодаря сотрудничеству между технической службой и операторами. Но для того, чтобы система TPM заработала в полной мере, опять же необходимо менять систему управления, повышать осознанность сотрудников.

Расскажите о вариантах сотрудничества с вашей компанией.

— Наши эксперты, консультанты, тренеры — это практики с опытом работы в должности директора по развитию, руководителя предприятия. У всех большой опыт повышения эффективности предприятий на основе Бережливого производства.

Поэтому варианты сотрудничества:

- реализация проектов улучшений,
- максимально практикоориентированное обучение действием сразу на производстве, с выполнением практической работы в цехах как в сборном, так и корпоративном форматах,
- корпоративные сессии для формирования системы работы,
- коучинг для первых лиц.



Дополнительные знания в области психологии, управления персоналом, коучинга, фасилитации позволили создать уникальный формат обучения — «Lean-коучинг», который не только дает знание методов Бережливого производства, но в первую очередь меняет образ мышления.

В результате мы разработали единственную в России комплексную программу дополнительного образования «МВА-Lean», на которой обучаются руководители высшего и среднего звена.

Обязательно включаем в программы Lean-экскурсии на передовых предприятиях, которые уже имеют результаты, что позволяет нашим клиентам обмениваться практическим опытом и передавать ценные знания друг другу.

Наша компания работает не только в очном формате — современный ритм жизни и клиенты в разных регионах страны подтолкнули нас к созданию дистанционных продуктов.

Мы предоставляем консультационную поддержку от начала до конца, и формат работы зависит от стадии развития производственной системы, уровня подготовленности и целей компании.

Очень важно начинать с обучения руководителей, потому что, если среднее звено обучено, а высшее руководство не понимает суть концепции, это может привести к демотивации сотрудников.

Как Вы проводите аудит производства?

— Аудит проводится консультантом непосредственно на предприятии совместно с рабочей группой, которая не только помогает консультанту, но и учится в процессе работы делать аудит самостоятельно. Есть и другой вариант, когда группа проходит обучение дистанционно, затем проводит работу на площадке самостоятельно. Консультант отвечает на возникающие вопросы в ходе работы, проверяет результаты, дает рекомендации.

Диагностика заканчивается планом работы. После чего начинается процесс улучшений, который сопровождается параллельным изучением инструментов и методов, необходимых для повышения эффективности.





Важной частью нашей работы являются коуч-сессии, которые помогают сотрудникам преодолевать трудности и успешно управлять изменениями.

Расскажите более подробно о процессе обучения.

— Мы считаем, что обучение должно быть не просто теоретическим, но и включать практическую составляющую. На смену традиционным аудиторным занятиям в конференц-залах пришло обучение непосредственно на предприятиях в рабочей среде. После освоения теоретической базы наши клиенты отправляются в цеха, где применяют полученные знания на практике. Консультанты предоставляют обратную связь и поддерживают студентов в течение всего процесса выполнения практических заданий, что помогает им максимально эффективно использовать полученные знания и навыки.

Дополнительно, сессии с Lean – коучем, которые дают изменение внутренних устаревших установок, мощный толчок к развитию, помогают значительно быстрее двигаться вперед.

Сколько по времени занимает процесс обучения?

— Время обучения зависит от программы, от 2-х месяцев до 2-х лет. В зависимости, на сколько глубоко компания или отдельный слушатель хочет освоить Бережливое производство.

Как оценить результаты вашей работы?

— Если это комплексная программа обучения, такая как «MBA-Lean», каждый слушатель готовит итоговую работу — дипломный проект, который является реальным планом улучшений. На защите проектов участники демонстрируют полученные знания и свои достижения. Они подробно описывают выполненные этапы проекта и результаты, которых они достигли. Важным компонентом этой презентации является экономический эффект, который проект уже принес и может принести в перспективе. **Ключевой принцип нашей работы: «Наши клиенты окупают свои инвестиции в обучение уже в процессе обучения».** Но не менее важным является то, как меняется образ мышления слушателя, стиль управления.

Если это корпоративный проект, то зависит от целей проекта, чаще всего — повышение производительности от 20% процентов. Но могут быть и другие цели, на-



пример осуществлять поставки точно в срок, или снизить уровень брака, повысить уровень вовлеченности персонала или комплексное развитие.

С какими компаниями проще работать, с какими труднее?

— Проще с компаниями, где возможен командный стиль управления, а это зависит от личности руководителя. Направление деятельности не играет роли.

Если говорить о размерах компании, работаем с разными, но в больших компаниях часто высокий уровень бюрократии, что безусловно, влияет на процесс приживания бережливых методов. Бюрократия и быстрые изменения – мало совместимы.

По этому проще и интереснее, с малым и средним бизнесом, быстрее видны результаты. На таких предприятиях есть возможность общаться напрямую с первыми руководителями, что очень важно, ведь без их участия, невозможно изменить систему, культуру компании. Именно первые лица являются носителями корпоративной культуры, с ними и нужно работать в первую очередь.

Важно понимать, что методология Бережливого производства – это целая система, которая затрагивает все аспекты управления компанией, начиная от целей, стратегии развития и заканчивая работой с персоналом. Это прежде всего философия, другой взгляд на бизнес. И добиться высоких результатов возможно, если в процесс изменений вовлечены руководители, служба персонала, команда проекта, и в перспективе, каждый сотрудник предприятия. Но результаты этого стоят!

***Маргарита Горбачева,**
руководитель «Института современного менеджмента «**Бизнес-Рост**»

Беседовал: Александр Гончаров

Эксклюзивно для





РУБРИКА: ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД

**Вы спросите,
начнется ли период,
когда команда уже не нужна
и бренд начинает работать
сам на себя?
ТАКОГО НЕ СЛУЧИТСЯ!!!!**

БЕСЕДОВАЛИ:




Ирина Гущина
AzarenokPRO



Надежда Гончарова
руководитель
делового клуба **PERSONAL**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Как вы считаете, почему многие успешные бизнесмены и топ-специалисты не считают нужным заниматься целенаправленным формированием персонального бренда?

Все мы, как известно, родом из детства, и, возможно, дело как раз в прошлом. Довольно долго в нашем обществе было принято не высовываться, не привлекать к себе излишнего внимания. Это привело к тому, что пока у нас не сформирована культура грамотного, корректного проявления себя и своего личного бренда, да и само слово «пиариться» в России до сих пор имеет негативное значение. Поэтому люди либо совсем не занимаются развитием своего личного бренда, либо из-за отсутствия опыта и практики совершают ошибки, получают первый негативный опыт и перестают предпринимать какие-либо попытки развиваться в этом направлении.

СЛОВО «ПИАРИТЬСЯ» В РОССИИ ДО СИХ ПОР ИМЕЕТ НЕГАТИВНОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Вторая причина заключается в том, что зачастую руководители считают личное продвижение, участие в мероприятиях, ведение страниц в социальных сетях чем-то несерьезным, неким баловством. Шаги по формированию личного бренда пока не встроены в образ жизни значительного количества собственников бизнеса и топ-менеджеров, в отличие от совещаний, переговоров и заключения контрактов. На мой взгляд, сейчас активно занимаются построением персонального бренда люди, которые перестали отождествлять себя исключительно со своим делом, которые хотят транслировать не только ценности своего бизнеса, но и то, что важно лично для них.

Как правило, интерес к личному бренду появляется, когда люди начинают осваивать новые роли: общественные или даже политические. Я работаю со многими собственниками бизнеса, и у них разные запросы и ожидания. Это может быть

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год


РУБРИКА: ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД



**Две статьи, даже если они
вышли в Forbes, не сделают
твой бренд**

Константин Борисов
Support Partners

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Почему многие уже успешные бизнесмены и топ-специалисты не считают нужным заняться целенаправленным формированием персонального бренда?

Я вижу три причины: культурная, персональная и бизнес-история. Начнем с последней. Во многих случаях персональная известность владельца или наемного генерального директора не имеет прямого отношения к успешности бизнеса. Особенно это справедливо для компаний, чей бизнес лежит в плоскости отношений b2b. Допустим, вы эксклюзивный поставщик крупного госзаказчика, у вас 1–2 моно-клиента, с кем выстроены хорошие рабочие отношения. В этом случае ваша известность может, скорее, стать раздражающим фактором, нежели позитивно повлиять на бизнес, особенно если вы работаете с компаниями, которые любят тишину.

Персональные причины отказа от публичности — это про психотип. Подавляющее большинство российских предпринимателей и топ-руководителей глубокие интроверты, «сине-красные» по типологии DISC: достигаторы, но не через коммуникацию, а через построение системы. Соответственно, они хороши в том, чтобы создавать устойчивые жесткие структуры, в которых роль личности минимальна.

Культурная история связана с тем, что только в русском языке «Я» — это последняя буква алфавита. Убеждения о том, что себя нельзя продвигать и хвалить прочно отпечатаны в нашем «советском» менталитете.

Совокупно эти факторы и мешают формировать свой персональный бренд.

 Когда вы начали формировать свой ПБ, как вы оценивали возможный успех, срок, ваши личные усилия?

— Мне повезло оказаться в той отрасли, где персональный бренд эксперта имеет большое значение. В профессиональном консалтинге, которым я занимаюсь

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ТРИБУНА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Однажды, получив задачу, которой вы никогда не занимались, надо найди просто лучших людей, которые это делали

BMW еще в 2017 г, как клиент, на выставке дали шанс Михалеву стать известным продюсерским центром, предложив большой серьезный контракт.

Хотя у студента даже не было портфолио.

Но он смог снять один тестовый ролик «чтобы они увидели наше качество» – вспоминает старт бизнеса наш спикер.

«Мы сняли ролик, они были в восторге, и мы начали работать. После этого я начал искать клиентов на выставках, конференциях. И с того момента у нас сразу пошли клиенты» - говорит спикер.

«Однажды, получив задачу , которой вы никогда не занимались, надо найди просто лучших людей, которые это делали.» - это кредо и секрет успеха

И нужно попробовать превзойти себя. С другой стороны, подход немножко опасный, потому что ты начинаешь доверять тому, что ты умеешь находить клиентов, что ты постоянно участвуешь в мероприятиях, выступлениях, и это немного сдвигает фокус того, чтобы наладить постоянные каналы продаж.

А откуда у Вас знания по бизнесу?

Если говорить честно, я получал знания по бизнесу именно на своем опыте, постоянно обжигаясь. Плюс я читал в то время книги по мотивации. Еще вдохновения для бизнеса идет из семьи. Мне захотелось создавать что-то своё.

В детстве я мечтал стать актёром, на мое детство пришли такие фильмы как Гладиатор, Троя, Армагеддон. И я маленький смотрел и у мамы спрашивал, как мне стать таким же героем. Потом в школьном возрасте я ходил на актёрские курсы, но когда стал вопрос выбирать университет, выбор был либо идти на какую-то более серьёзную профессию, либо идти на актерство.



Андрей Михалев
Продюсерский центр
Михалева

БЫЛИ ОШИБКИ, НО Я НЕ ПОНИМАЮ, КАК ИХ МОЖНО БЫЛО НЕ ДОПУСТИТЬ

Я все-таки решил не идти на актёрский, я понял, что лучше сам займусь бизнесом, который схож с этой сферой и возможно, будучи продюсером, я сам себе дам какую-нибудь роль. Сейчас я понимаю, что это смешная история. А если говорить уже реально про опыт и знания, когда я начал заниматься бизнесом, то это всё только на практике, на ошибках и на потерянных деньгах. Я с 2018 года 3 раза пересобираю команду. И уже на опыте, понимая, какие нужны люди, какие они должны выполнять задачи, у меня начало получаться правильно собирать команду.

И мне очень помог один хороший коуч, он аналитик, это больше такой бизнес-аналитик, и он мне дал несколько советов. Он говорит: «Первый сотрудник, который тебе нужен, — это твой помощник. Ты берёшь себе человека, который тебе помогает фор-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ

Зачастую именно недовольные клиенты, с которыми был урегулирован конфликт, становятся самыми преданными покупателями и адвокатами бренда

УТ Зачем компании нужна ДР? Затраты на ДР стоят того? В чем они выражаются? Плюсы и выгоды от хорошей ДР?

Деловая репутация — это формирование позитивного и надежного образа в глазах потребителей, партнеров по бизнесу, общественности. Она является нематериальным активом, который повышает стоимость вашего бренда, обеспечивает кредит доверия, формирует желаемый имидж, помогает находить новых клиентов, увеличивать продажи и прибыль, а значит — быстрее достигать целей компании.

Кроме того, хорошо выстроенная деловая репутация сама по себе позволит избежать многих негативных ситуаций, а в случае кризиса поможет компании минимизировать его последствия, в том числе репутационные потери. Поэтому вкладываться в формирование деловой репутации компании нужно и важно.



Виктория
Кулибанова
Spice Media

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

*Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**



Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ

1.1. ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СТОРОНА РАБОТЫ И КОМПАНИИ

«Жесткие» и «мягкие» стороны организации

У любой компании есть официальная «жесткая» сторона и неофициальная «мягкая» (социальная). В организационной психологии их называют также жесткой и мягкой структурами.

Жесткая сторона — все, что определено и предписано, например структура компании (отделы и подразделения), стратегия, среднесрочный бизнес-план, шкала оценки сотрудников, штатное расписание, должностные обязанности, регламенты, IT-системы, стандарты вознаграждений и т. п. Все это задокументировано, выложено в интранет и доступно всем. Конкретность описаний исключает разночтения (хотя при желании все можно интерпретировать по-своему).

Мягкая сторона — мысли и поведение: манера общения, процесс принятия решений, доверие, сотрудничество, конкуренция, баланс сил, взаимо-

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. [7447273@VK.RU](mailto:7447273@vk.ru)

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА:



Дисциплинарная ответственность судей

Юристы знают все об ответственности и нередко подвергаются привлечению к ней по различным поводам: будь то ДТП, безбилетный проезд в общественном транспорте, либо преступление. Но есть особые юридические специальности или профессии, такие как следователь, адвокат, прокурор или судья, в которых как сама ответственность, так и порядок привлечения к ней существенно отличаются. Данные особенности призваны обеспечить не только исполнение их трудовой функции, лишить иных субъектов возможности давить на данных лиц при принятии решений, но и обеспечить выполнение задач государственной власти.



Алла Митрахович

Наиболее сложным является институт ответственности судей, при этом необходимо учитывать, что статус судьи пожизненный, как и ответственность.

Поводом для возбуждения дисциплинарного производства в отношении судьи является обращение органа судейского сообщества о привлечении судьи к дисциплинарной ответственности либо заключение комиссии о наличии в действиях (бездействии) судьи признаков дисциплинарного проступка, составленное по результатам проверки жалобы. Решение о наложении на судью

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год