



Партнёры УП







OZON













•• • иннотех











ВКУСВИЛЛ























КОЛОНКА РЕДАКТОРА

УВОЛЬНЕНИЕ СЕО — нелюбимая никем из сторон тема.

Почти всё ведь начинается со взаимной любви после выбора, оценки, проверки («собеседования») и затем «свадьбы» («брачного договора»).

Только союз-то изначально неравный — *ПРИНЦ* (акционер) богат и щедр.

*НЕВЕСТА (СЕО) — талантлива и подает надежды на успех бизнеса «принца» (акционера).

P.S.

Оценка персонала — главная тема 35.

ЭКОПСИ — самая известная компания-эксперт в РФ по этой теме раскроет её в интервью.

Александр Гонгаров

Номер готовили:



Алена Верещагина



Александр Гончаров





Надежда Гончарова



Оксана Дегнер



Александр Жильцов



Дмитрий Жирнов



Игорь жуковский **.**



Павел Кочетков



Владимир Красновский





Елена Лигостаева

Ольга

Сагун



Насонова





Наталья

Миронова

Андрей Чепайкин



Пронин



Екатерина **Брынская**



Лейла Байрамова



Наталия Риль



Филиппова



Елена Чечикова



Александр Чечиков

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ОМИЕРЧЕСКИЕ ПРАКТИЧЕСКИ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛІ ОТВОЛЬНЫ ПРОВИТЬ В 1 / 2024

Бизнес и право сегодня

Людей обманывают пробным бесплатным периодом

Страх и ненависть в Тинькофф-банке: как пройти проверку по 115-Ф3

Стройка вышла за сроки

Дробление бизнеса

Защита деловой репутации юридического лица. Анализ споров

Арест собственника бизнеса: причины, основания и практика судов

Прокурор запросил почти 10 лет для экс-сотрудника ФСБ за взятку в 160 млн руб



8-800-707-90-56 info@perspektiva-centr.ru newmanagement.store

Как убедить всех в своей идеи? Как сделать так, чтобы тебя запомнили? Это важные навыки не только для отдела продаж, но и для топ-менеджеров, маркетологов, руководителей и HR-команды.

Игра для сотрудников, которые регулярно сталкиваются в своей работе с публичными выступлениями.

МАСТЕР ПРЕЗАНТАЦИЙ



Игра развивает компетенции, востребованные в современной компании:

- Аргументация
- Развитие коммуникации
- Способность убеждать

Подписывайтесь на нас! С нами интересно и полезно!













Подробнее об игре «Мастер Презентаций»

TPE3EHTA



Содержание

УВОЛЬНЕНИЕ откладывайте увольнение топа на самый последний момент

Юстус Генрих Принципиальная фундаментальная вещь в работе с топами — это взаимное доверие Андрей Ващенко

Когда расстаться гладко не получается Елена Юргина

21

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА Создай нового себя. Система развития для тех, кто устал начинать новую жизнь каждый понедельник Майя Джикич

ТРИБУНА ЭКСПЕРТА Мой подход заключается в том, что человек должен прежде всего себя чувствовать

Леонид Кроль кно уметь видеть проблемы как возможности для роста Александр Савкин Важно

41

Развитие без делегирования становится невозможным, как только появляется больше заказов

Николай Котенков У меня делегировано то, что подчиненные делают лучше меня

Анна Акимова Чтобы выйти из операционки, нужно в нее сначала хорошо погрузиться Дмитрий Воловиков

коучинг для лидеров бизнеса Я не беру клиентов в работу, с которыми у нас не совпадают ценности

Ольга Кремнёва Частая проблема конфликт и командой между лидером Татьяна Евдина

Главное найти корень проблемы Наталья Сомова

цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.11.2024 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ №

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

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

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





Объединенная редакция

ИД РАВЛЕНИЕ С

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

> Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU











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

Не откладывайте увольнение топа на самый последний момент

Увольнение ТОП-менеджера — это деликатная и не публичная тема, которая абсолютно не терпит ошибочных шагов и лишних этоций т.к. они ведут к невосполнимым потерям.



Увольнение своего ТОПа

- как бы вы описали это действие в парадигме системы управления? (актуальность, важность, сложность, риски, последствия, перспективы решения проблемы...)?

вольнение ТОП-менеджера – это деликатная и не публичная тема, которая абсолютно не терпит ошибочных шатов и лишних эмоций т.к. они ведут к невосполнимым потерям. Они могут быть «внешними» и «внутренними».

К внешним отнесу: репутационные, финансовые (многие компании теряют в стоимости акций на рынке, когда происходят громкие увольнения) и др. Таких примеров множество: Деннис Мюленбург (экс-глава компания Boeing), Бригитта Боннесен (экс-президент Swedbank), Трэвис Каланик (экс-руководитель и со-основатель Uber) и многие др.



Юстус Генрих бизнес-тренер лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2024

для

интервью

Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью



К внутренним однозначно отнесу: «управленческий разрыв» (иногда между увольнением пока еще действующего и наймом нового руководителя проходит много времени и бизнес/проекты/команды в этот период в «подвешенном» состоянии), «итальянская забастовка» (формализм,

саботаж со стороны ТОП-а в период увольнения), «уход ключевой команды» и «увод клиентов» (на рынке РФ много примеров, когда управленец уходит в другую Компанию и «перетягивает» с собой всех ключевых экспертов и ключевых клиентов от своего экс-работодателя) и др.

В отличии от рядовых руководителей увольнение ТОП-а требует больше времени и усилий.

Ключевой фокус – минимизация всех рисков (в идеале их полное исключение) в период смены ТОП'а. В разных Компаниях используются различные практики. Кто-то увольняет после отпуска, кто-то дает возможность отработать в положенные по закону сроки, но с полным отключением от всех корпоративных информационных систем (интранет-портал, сетевые пространства, корпоративная почта/ мессенджеры и др.), а кто-то по соглашению сторон осуществляет увольнение в самые краткие сроки.

Известны случаи, когда с ТОП'ом вообще заключают срочный трудовой договор и каждый год его увольняют/принимают в штат. В любом случае ответственным за данную процедуру опасно пускать ее на «самотек». Чем больше увольнение имеет взвешенных и вдумчивых шагов, тем больше шансов на экологичное увольнение ТОПа.

ТЕРВИТИТЕ Какой средний срок работы топ менеджеров сегодня в компаниях (средняя температура)? Как основателю понять, что уже нельзя затягивать с расставанием с топом его фирмы?

- В этом вопросе нет четких нормативов. Знаю множество успешных примеров, когда у руля Компании стоит человек более 20 лет. И это не просто номинальный руководитель, а вполне эффективный управленец, с которым Компания ежегодно достигает еще более амбициозных бизнес-показателей.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для





Часто решение об увольнении базируются на результативности ТОПа. В этом помогают: M50 (Management by Objectives), процедуры бизнес-ревью («полугодовые», «годовые») или перформанс-ревью (performance review). Крайне редко собственники принимают решение о скоропостижном увольнении ТОПа. Если это происходит, то одна из основных причин (для внешнего кандидата) кроется в найме изначально слабого кандидата или в неумении/нежелании создавать условия для его успешной адаптации/социализации в Компании. Если ТОП «вырос» внутри Компании, то его увольнение в первые дни после назначения имеют схожую природу, как и у кандидата с рынка. Во всех остальных случаях решение об увольнении имеет накопительный эффект.

БЫЛ СВИДЕТЕЛЕМ НЕСКОЛЬКИХ КЕЙСОВ, КОГДА УВОЛЬНЕНИЕ НЕПРИЛИЧНО ДОЛГО ЗАТЯГИВАЛИ И ЭТО БЫЛО ОПАСНО ДЛЯ БИЗНЕСА В ГЛОБАЛЬНОМ СМЫСЛЕ

Неудачи суммируются с другими неудачами и когда ТОП проходит «точку невозврата» принимается решение об его увольнении. Чтобы собственнику и/или ответственным было проще принимать решение (к сожалению, был свидетелем нескольких кейсов, когда увольнение неприлично долго затягивали и это было опасно для бизнеса в глобальном смысле) лучше всего просчитать финансовый порог неудач от действий/бездействия ТОПа. Если ТОП подходит к ним, то это уже тревожный знак и повод задуматься о его дальнейшей судьбе.

ТЕРРИГИ Как и с кем лучше договориться "на берегу" о ситуации увольнения?

 Обычно при найме ТОПа разговор об условиях увольнения не заходит. Соискатель не начинает эту тему, т.к. нередко хочет транслировать собственнику, что он «играет в долгую» и готов успешно работать несколько лет минимум + он пришел с «чистыми» намереньями. Собственник, в свою очередь, тоже нередко заинтересован в управленце на длительный период и больше фокусируется на целях бизнеса. Но бывают разные исключения. В разных ситуациях – разный контекст. Чаще всего разговор об условиях будущего увольнения при найме заводят с ТОП-менеджером, которого берут на конкретно взятую задачу, этап бизнеса или период.



В моей практике был случай, когда меня приглашали на позицию ТОП-а на два года. За это время я должен быть вывести новый бизнес на рынок, набрать «костяк» команды, выстроить ключевые процессы и наладить «операционку». Когда я на собеседований честно спросил, а что дальше? Собственник признался, что дальше на мою позицию придет его родственник,

который будет администрировать мои наработки, а со мной просто попрощаются или предложат другой проект. Если отбросить эмоции, то вполне рабочая модель. Как у нас говорят: «Ничего личного, только бизнес». С другой стороны, увольнение даже может стать инструментом удержания ценного руководителя или предотвращения от необдуманных шагов.

У меня был этап в профессиональной жизни, когда в моих бенефитах были акции Компании-работодателя (они начислялись за стаж и особые победы), но продать обратно эти акции я мог только при соблюдении ряда условий: достойно передам все дела при увольнении, не устроюсь к прямым конкурентам, продам акции через лимитированный период после увольнения.

Рычагов много. Если договариваться «на берегу» об увольнении, то это лучше всего это сделать с ТОП-ами, которых берете на конкретную задачу с осязаемым сроком окончания или в период после «обострения» (нередко такие ситуации бывают между собственниками и ТОПами). Это не прямое увольнение, это период после глобального фейла или неудачи ТОПа. Иногда собственники «обыгрывают» эту историю, как финальное предупреждение и заодно озвучивают или обсуждают условия потенциального расставания.

У Ваши советы лидерам фирм по этой болезненной теме?

- В каждой ситуации свой ландшафт (зрелость процессов, истинная причина увольнения ТОПа, уровень толерантности собственника, бэкграунд взаимодействия) поэтому универсальные советы могут привнести вред, а не пользу.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для





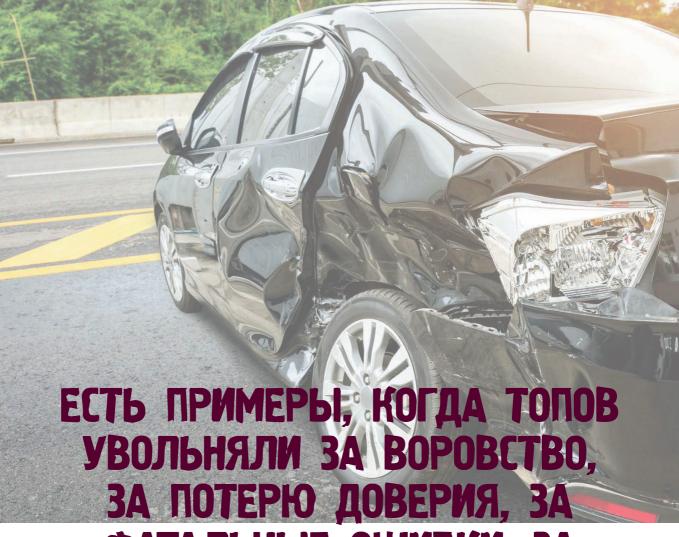
Есть примеры, когда ТОПов увольняли за воровство, за потерю доверия, за фатальные ошибки, за кумовство, за недополученную прибыль, за разность глобальных позиций/взглядов с собственником, за невыполнение КРІ и множества других причин. В каждом случае своя атмосфера, особые условия и свой алгоритм. Можно рассмотреть этот вопрос с негативной точки зрения, но я опробую предложить несколько унифицированных рекомендаций:

- 1. Не откладывайте на самый последний момент. Время - не всегда союзник.
 - 2. Называйте вещи своими именами. ТОП взрослый «мальчик»/«девочка».
- з. В любой ситуации есть свои положитель-
- 4. Готовьтесь. Лучший экспромт это под-
 - 5. Старайтесь расстаться на позитивной ноте. Мир очень тесен.

Ваши рекомендации ТОПам - как входить в новую компанию и как выходить?

 Начну с философского взгляда. Некоторое время назад обучал представителей банковского сектора. В кулуарах они признались, что крайне неохотно дают кредиты клиентам, которые работают в одной Компании более 5-6 лет. Для них это индикатор профессиональной деформации и потенциальные риски с заемщиком в будущем. Безусловно, есть много примеров, когда ТОПы работают в Компаниях по 10+ лет. Но с позиции ментального здоровья, новых зон ответственности, более амбициозных целей полезно периодически делать трансфер в другие Компании.

Такое осознание помогает помнить, что всегда есть «завтра» к которому нужно быть готовым «сегодня». Без излишнего «прикипания» к людям, сложившимся реалиям...



ФАТАЛЬНЫЕ ОШИБКИ, ЗА КУМОВСТВО, ЗА НЕДОПОЛУЧЕННУЮ ПРИБЫЛЬ, ЗА РАЗНОСТЬ ГЛОБАЛЬНЫХ ПОЗИЦИЙ/ ВЗГЛЯДОВ С СОБСТВЕННИКОМ, ЗА НЕВЫПОЛНЕНИЕ КРІ И МНОЖЕСТВА ДРУГИХ ПРИЧИН



Эксклюзивное интервью для





С позиции точечных рекомендаций. Для партнерских и экологичных отношений с будущим работодателем полезно:

Обсуждать условия. Компенсации для ТОПа – это всегда предмет договоренностей. Руководитель высшего звена способный достигнуть положительный результат «штучный ресурс». Обсуждайте важные для вас детали «до» трудоустройства, а не «после».

Фиксируйте все договоренности «на входе». Чем конкретнее в трудовом договоре и доп. приложениях прописаны условия (зоны ответственности, условия расторжения, «золотой парашют» и др.), тем лучше.

Если накипело, то не спешите «ломать дрова» и «хлопать дверью». Нередко наши эмоции вызваны нашей субъективной оценкой происходящего. Полезно переосмысливать происходящее с разных точек зрения.

Всегда работайте на отлично и создавайте правильные контексты, чтобы не вас увольняли, а вы уходили дальше Победителем.

Если ваше увольнение необратимо, то уходите достойно. Время все расставит по своим местам, а ваш внутренний мир нужно сохранять и оберегать.

*Юстус Генрих,

бизнес-тренер, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2024

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль Эксклюзивно для

ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА WHATSAPP 89263501881



Принципиальная фундаментальная вещь в работе с топами – это взаимное доверие

Любое увольнение mon-менеджера, как бы он ни называлась технически, это утрата доверия.



ИДЕЙ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

о усть не важно, что он там сделал: украл, забыл и не справился в итоге — выяснять детали, прав он или нет, не имеет смысла. Собственник или чиновник не хочет работать с ним, потому что он больше ему не доверяет. Если он не доверяет, значит, есть усиленный контроль.

Если усилен контроль — значит нервы, с ним невозможно выстроить стратегию, поручить ему адекватные вещи, а значит, проще не работать.

Принципиальная фундаментальная вещь в работе с топами — это взаимное доверие, которое можно доверить ему, он справится. А если не доверяешь, то легче уволить его, чем заниматься их обучением, пинанием, активацией и т.д.



Андрей Ващенко

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью для



Соответственно, при увольнении топа главный вопрос такой: как доверие будет восстановлено? То есть, кто будет вместо него?

Масса примеров, когда конкуренты какие-то гадости рассказали, что вот он ворует, неэффективный, еще что-нибудь. Человека уволили, а потом выясняется, что вообще дело было не в нем.

При увольнении топов ключевая вещь — это как потом руководитель вернет доверие подразделения, которое он «обезглавил», уволил человека. Там есть группа людей, они как-то работали, что-то делали, у них были какие-то отношения с руководством, оно теперь исчезло, будет другое руководство.

Цепочка нарушенного доверия приводит к тому, что возникает куча сбоев.

ЕСЛИ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ — ЗНАЧИТ НЕРВЫ, С НИМ НЕВОЗМОЖНО ВЫСТРОИТЬ СТРАТЕГИЮ, ПОРУЧИТЬ ЕМУ АДЕКВАТНЫЕ ВЕЩИ, А ЗНАЧИТ, ПРОЩЕ НЕ РАБОТАТЬ

Все начинают предохраняться, все начинают заниматься в бюрократию, что-то еще. И в итоге вместо того, чтобы продавать, зарабатывать, запускать производство, все сражаются за свое рабочее место. Это радикально затрудняет работу коллектива, и компания может сильно впасть в депрессию, в какой-то кризис и так далее.

Поэтому кадровое решение – штука больная. И если в компании традиции увольнения нет, это прям сильно коллектив деморализует.

У Евтишенкова в АГК-Система была целая

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА **ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

Когда расстаться гладко не получается

Кейсы из моего опыта по увольнению



вольнение финансового директора.

Она работала с основания компании и была доверенным лицом собственника. Лояльная и надежная. Но, к сожалению, профессиональный уровень оставлял желать лучшего. Пока обороты были небольшие, это было не так заметно. Но с ростом компании стало очевидно, что нужен более сильный финансовый директор. И по управленческим компетенциям, и в управлении финансами. Потенциала и желания расти, к сожалению, не было.

Генеральный директор принял нового финансового директора. А с предшественницей было принято решение расстаться быстро, но с хорошим парашютом. Расстаться совсем гладко не получилось. Но в данном случае длительный



Елена Юргина HR-эксперт

период отработки обиженного сотрудника с высокими полномочиями привел бы к огромным рискам для компании. На это нельзя было пойти. В итоге расстались по соглашению сторон на взаимовыгодных условиях без отработки.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

Комментарий по теме статьи Хлебникова Павла «Налоговая вычислила женщину, неофициально сдававшую квартиры, и начислила ей 3 млн р. налогов на основе показаний свидетелей»



оследние 2-3 года государство стало уделять все больше внимания рынку аренды небольших объектов недвижимости (квартир, апартаментов, машиномест/гаражей, небольших объектов нежилой коммерческой недвижимости), на которых в качестве арендодателей выступают физические зачастую не имеющие статуса индивидуального лица, предпринимателя. Например, с конца 2021 года Минстрой России разрабатывает законопроект о введении Государственной информационной системы учета договоров найма и аренды жилых помещений, машиномест и нежилых помещений, где должны будут отражаться все заключенные договора аренды



Юлия Иванова

независимо от срока аренды и через которую предполагается проводить расчеты между арендаторами и арендодателями. И хотя целью создания данной системы декларируется в первую очередь введение в цивилизованное русло отношений арендаторов и арендодателей, очевидно, что рынок аренды станет прозрачным для налоговых органов.

В настоящее время налоговые органы все активнее используют все входящие в их арсенал полномочия для выявления скрытых от налогообложения источников доходов физических лиц, в том числе полученных от сдачи в аренду объектов недвижимости.

> Читайте полный текст в журнале «Трудовое Право №11» или закажите бесплатно прислав заявку на почту 7447273@bk.ru













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

> издательство **МИФ**

ГЛАВА 1 КОГДА КОЛЕСО ПРЕКРАЩАЕТ ВРАЩАТЬСЯ

«Все счастливые семьи похожи друг на друга; каждая несчастливая семья несчастлива по-своему», — так Толстой начинает свой шедевр «Анна Каренина». Что касается каждого человека, тут можно сказать обратное: мы все радуемся по-разному и раскрываем свой потенциал уникальным, неповторимым образом. Зато в страданиях мы все похожи. Как и остальные люди, мы порой чувствуем, что топчемся на месте, чередуем активность с полным бездействием, страдаем от разочарования, тревоги, навязчивых и негативных мыслей о себе и безуспешно пытаемся не повторять прошлых ошибок. Мы похожи в своих страданиях потому, что признаки стагнации универсальны для всех.

Прежде чем мы начнем разбираться, как возникает застой и как его преодолеть, нужно рассмотреть один важный вопрос. Что такое «я»? С тех пор как Фрейд разделил «я» на «оно», «эго» и «супер-эго», сотни психологов, социологов, нейробиологов, антропологов и прочих специалистов, занимающихся изучением человека, давали свои ответы



на этот вопрос. Мой ответ, представленный на рисунке 1.1, основан на наблюдении за тем, какие части «я» (упоминающиеся во многих психологических теориях) наиболее важны для людей, которые пытаются измениться. Эта модель не дает исчерпывающей информации о нашем «я», но пригодится в работе над возобновлением личностного развития.

Итак, «я» можно представить состоящим из пяти различных частей, расположенных в виде колеса: мотивации, поведения, эмоций, разума и тела (последнее хранит в себе опыт из нашего прошлого).

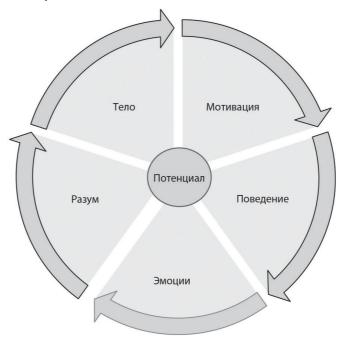


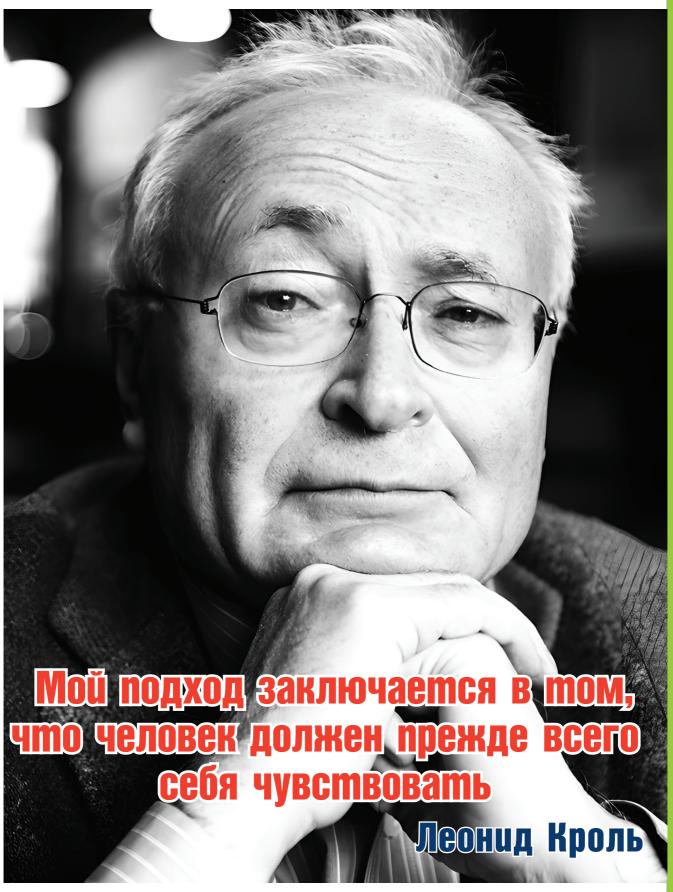
Рис. 1.1. Колесо саморазвития

Чаще всего, когда мы пытаемся измениться (скажем, сократить количество пончиков, поглощаемых каждую неделю), мы фокусируемся только на поведении.

И забываем, что на поведение влияют мотивация — наши желания (например, съесть вкусный пончик с кремом), эмоции (счастье, которое мы испытываем, когда будет) и тело (за много лет приученное получать пончик после обеда). Обратите внимание, что поведением управляют другие части нашего «я». Вот почему нам нужно изучить их по очереди.

Точно так же как почки, легкие и кишечник было бы бессмысленно изучать по от-

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП



интервью

для



УТЕСТИТОЧто вы можете сказать, как за это время изменился бизнес-ландшафт, и как это повлияло на ваши методы коучинга?

р многих крупных организациях внедрены системы индивидуального коучинга, групповой коучинг. Также возникли новые термины: модерация, рекинг... Под этими названиями и маркетинговыми фишками и существует работа с людьми. Рынок коучинга существенно меньше, чем рынок его продажи, потому что многие соблазняются стать коучем. Часто люди приходят ко мне после обучения на коуча с вопросом: «А что делать теперь?» Соответственно, дальше вытекает ответ на вопрос, как конкретному человеку «продавать» себя. Коучинг - это довольно дифференцированная область.

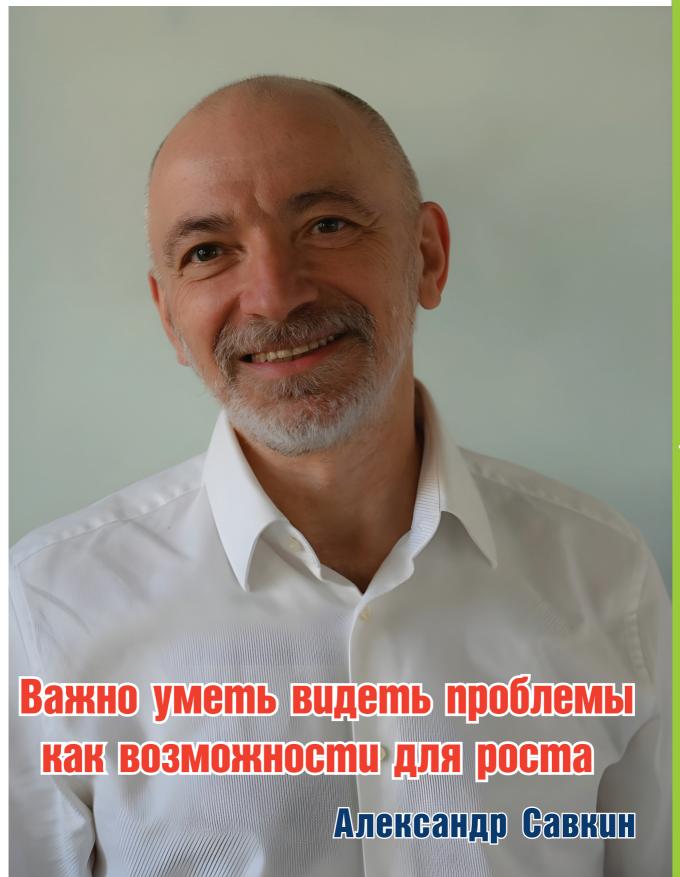
Есть психоаналитически-ориентированный коучинг – который декларирует глубинное погружение человека. Длинная работа, которая реально приводит к изменению, есть другие методы. И благодаря всему этому ряды коучей сильно пополняются. Считается, что, когда человек в своей деятельности перегорел, он становится коучем. Поэтому иногда выстраивается очередь из таких коучей, которые раньше долго были вполне успешными, высокооплачиваемыми НR-ами. Здесь существуют много идеализаций и иллюзий.

Некоторые считают, что за коучинг платят больше, чем за психологию или за психотерапию. Это такое пересекающееся поле разных людей и определений того, что сейчас составляет довольно пеструю картину.

Перенесемся в настоящее время: какие текущие тренды в бизнесе вы считаете наиболее важными для предпринимателей сегодня?

- Существует крупный бизнес, средний бизнес, малый бизнес, частное предпринимательство и так далее. Люди, работающие в корпоративном бизнесе, имеют, как правило, высокие зарплаты, большие возможности и довольно комплексные проблемы, связанные с выгоранием.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА **ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**



Д.

интервью

Эксклюзивное

для

Эксклюзивное интервью



Расскажите, пожалуйста, какие проблемы как коуч вы помогаете решать бизнесу?

меня накопился огромный опыт, помогающий решать проблемы, которые возникают в текущем моменте. Если коротко – решать нерешаемые проблемы. Или те, которые кажутся нерешаемыми. Достигать амбициозных целей, от которых другие предприниматели отказываются, будучи убежденными, что достичь их невозможно. Находить решение в ситуациях неопределённости, выявлять и интегрировать личные и командные цели, осознавать и устранять те ограничения, которые присутствуют у человека и у команды и которые мешают в работе и жизни. Я являюсь сооснователем консалтинговых и образовательных компаний в России, Латвии и Сербии. Более 30 лет специализируюсь на работе с предпринимателями и их командами.

Можете ли вы привести пример интересного случая из практики, когда вам удалось решить сложную задачу?

 Конечно. Однажды ко мне обратился собственник бизнеса, который рассказал о конфликте с партнером. Этот партнер отвечал за ключевое направление в компании, от которого зависела судьба всего бизнеса. Конфликт был настолько серьезным, что собственник готов был разорвать деловые отношения. И вот они сидят на встрече, а я их фасилитирую. Я спрашиваю: «В чем проблема?» И как будто бы открыл пробку в бочке с ядовитым паром — хлынули обвинения.

«Ты не держишь слово», «Ты опаздываешь на совещания», «Ты неэффективен, тратишь время» ... Я только успевал записывать на флипчарте за ними их обвинения. В какой-то момент я попросил их закрыть глаза и одной фразой сформулировать основную претензию к своему партнеру. И тут один из них высказывается: «Не лезь в мои дела», а старший отвечает: «Мне важно знать, что происходит». Этот момент стал ключевым для понимания, что за проблемой скрывается не просто бизнес-конфликт, а неразрешённые личные и семейные травмы.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА **ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

к публикации: «Россияне Комментарий cmozym единоразово получить пенсионные накопления. Названа Источник: https://www.rbc.ru/life/news/67 симма». 20c2cf9a79476dfa3bed55?utm source=yxnews&utm medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen. ru%2Fnews%2Fstory%2Fa83fa3dd-429c-528e-8e7dade91bbc6486



2025 году в России произойдут важные изменения в сфере пенсионного обеспечения, которые затронут интересы многих граждан. Давайте разберем ключевые моменты и их практическое значение.



Речь идет о так называемых «замороженных» пенсионных накоплениях - средствах, которые формировались на личных счетах граждан до 2014 года. В тот период работодатели отчисляли 6% от зарплаты на накопительную часть пенсии. С



Андрей Жолудев

2014 года эти отчисления были «заморожены» - все взносы стали направляться только в страховую часть пенсии.

2. Кто имеет право на выплату?

Право на получение накопленных средств возникает:

- у мужчин с 60 лет
- у женщин с 55 лет

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













Развитие без делегирования становится невозможным, как только появляется больше заказов



развиваться без делегирования?

думаю, что, когда ты развиваешься, невозможно двигаться вперед без делегирования. Когда-то я старался сам во все вовлекаться, все успевать и все контролировать.

Но я понял, что этой вовлеченностью, гипержеланием быть всегда и везде в центре и все контролировать я ограничиваю рост компании и свое развитие.



Николай Котенков

Развитие без делегирования становится невозможным, как только появляется больше за-

казов. В случае нашей компании это произошло, когда количество заказчиков стало больше десяти, а количество индивидуальных заказов превысило трех в день.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

У меня делегировано то, что подчиненные делают лучше меня



знаю компетенции и уровень ответственности каждого человека плюс, конечно же, обратная связь.

Я всегда уточню, всё ли понятно ему, есть какая-то недостающая информация, и когда вижу готовность, то я понимаю, что могу делегировать.

Еще важно прямо спросить, справится ли он с задачей.

По невербальной коммуникации также определяю, есть ли сомнения.

Также ставлю сроки с запасом, чтобы можно было подстраховаться и исправить, если что-то не так. На самом деле, крайне важно правильно собирать команду.



Анна Акимова

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

Чтобы выйти из операционки, нужно в нее сначала хорошо погрузиться



с которым вообще приходят к вам предприниматели?

то, конечно, запрос о том, как выйти из операционки.

А ведь

из нее на 100%, на мой взгляд, выйти невозможно, потому что бизнесом все-таки нужно управлять.

А для того, чтобы из нее выйти, нужно в нее сначала хорошо погрузиться, настроить процессы, внутренние наладить работу команды, и тогда из операционки возможно выходить.



Дмитрий Воловиков

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

Комментарий к публикации: «Попытки увезти меня куда-то силой»: Основательница Wildberries Татьяна Ким рассказала новые детали своего разлада с мужем». Источник: https://dzen.ru/a/Zxt98YCwzODT mOJ



етали договора между ООО "ВБ Девелопмент" и Wildberries неизвестны, но предположение об исходе спора сделать все-таки можно. Чтобы понять, какие шансы есть у ООО "ВБ Девелопмент", следует для начала выяснить, какой договор был заключен между сторонами, каковы были его условия и какая из двух моделей (поручения или комиссии) заложена в нем. Также нужно определить, кто является собственником результата работ. Рассмотрим все эти пункты по порядку.



Екатерина Цибизова

Вопрос о характере договора

В своем Телеграм-канале Владислав Бакальчук рассказал, что между ООО "ВБ Девелопмент" и Wildberries был заключен договор технического заказчика, который по своей сути являлся агентским.

Эта информация подтверждается Решением АС Москвы от 18.09.2024 г. по делу делу № А12-21891/2024 о привлечении ООО "ВБ Девелопмент" к административной ответственности по ч.6 ст. 19.5 КоАП РФ. Там сказано следующее: "Согласно договору от 01.12.2021 N° 34-ТЗ на выполнение функций технического заказчика строительства, заключённого между ООО "Вайлдберриз" и ООО "ВБ Девелопмент", осуществление функций технического заказчика при строительстве Объекта возложено на ООО "ВБ Девелопмент".

> Читайте полный текст в журнале «Трудовое Право №11» или закажите бесплатно прислав заявку на почту 7447273@bk.ru













КОУЧИНГ ДЛЯ ЛИДЕРОВ БИЗНЕСА /НОЯБРЬ 34/2024

беру клиентов в работу, Я не с которыми у нас не совпадают ценности



жерельный Какие проблемы управления руководители фирм чаще всего готовы решать обращаясь к коучам?

уководители приходят к коучам в момент, когда они осознают, что методы, которые раньше работали, больше не приносят нужных результатов.

Первая из наиболее ча-стых проблем является неспособность перейти от операционного управления к стратегическому.

Это означает, что руководители «увязают» в рутинных задачах, и, несмотря на их усилия, бизнес не развивается как хотелось бы.

Ольга Кремнёва "5 Призм"

Вторая большая проблема — делегирование.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА **ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

КОУЧИНГ ДЛЯ ЛИДЕРОВ БИЗНЕСА /НОЯБРЬ 34/2024

Частая проблема – конфликт между лидером и командой



Какие проблемы управления руководители фирм чаще всего готовы решать обращаясь к коучам?

аще всего ко мне приходят с проблемами в бизнесе. Из моей практики один из самых классических запросов — это разногласие между лидером и командой в момент кризиса или в процессе масштабирования, когда лидер понимает необходимость быстрых изменений, но не может сам их провести, а команда его не поддерживает из-за отсутствия ясности.

Если посмотреть шире, можно выделить четыре больших класса запросов.

Первый блок запросов — это все, что связано с личной устойчивостью и энергичностью, управлением эмоциями, телом и энергией. Как поддерживать тонус в течение дня, не засыпать, не раздражаться. Сюда же относится поддержание жизненного баланса, хотя это интегральная тема. Сегодня об этом говорят очень часто, но в это понятие вкладываются разные смыслы.

Второй большой пласт запросов касается процессной части. Проще говоря, когда нужно что-то во что-то превратить. Например, из маленького бизнеса сделать

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

<mark>*Полная версия выйдет н</mark>а сайте через год

КОУЧИНГ ДЛЯ ЛИДЕРОВ БИЗНЕСА /НОЯБРЬ 34/2024

Главное найти корень проблемы



жизни опытного коуча был этап выгорания.

Но за 2 года она вышла из него.

«Кто-то выгорает и, условно, бросает всё, самоизолируется из социума, уезжает жить в деревню, становится шизотериком)), уходит в отшельничество, кардинально меняя на 180 свою привычную жизнь, не давая себе больше шанса на успех и финансовый рост. Другие из-за усиливающихся симптомов депрессии начинает спиваться, садится на антидепрессанты, теряет интерес к жизни, ухудшается здоровье, конфликты в семье», — объясняет она.

Наталье не сложно «вытащить» из нового клиента-бизнесмена реальные причины его



Наталья Сомова коуч

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП



*П*атьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательетве за октябрь 2024 года

Антон Куликов

Компания должна иметь етруктурированную ечетему учета документов и электронного документооборота, позволяющую определить все движение и четорию изменения документа

Элина Шакирова

Квольнения при беременности. Анализ судов

Светлана Чикулина

Инклюзивная ереда. Как поетроить такую компанию, где на благо всех работают разные люди

Екатерина Лохман

Диетанционный работник не выходит на связы: как уволить

Андрей Жолудев

Жительница Красноярска обманула Wildberries на Р1,2 млн. Ей грозит срок

Патьяна Горошко

Верховный Суд о ероке подачи заявления о взыекании судебных расходов в пользу третьего лица



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Ольга Заверталюк



Натэла Кобулашвили



Леонид Кроль



Оксана Набок



Виктория Петрова



Сергей Пронин



Габдулла Хамитов



Ирина Эльдарханова



∟лена Яхонтова

НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА" 2024

ОРГАНИЗАТОР



ПРИГЛАШАЕМ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА НЕКОММЕРЧЕСКОЕ УЧАСТИЕ
В ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024 (С 2001 Г)

НОМИНАЦИИ

Λ

1. ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ

2. БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

3. EJATOTBOPHTEJEHOCTE & ENSHEC

4. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РАБОТОДАТЕЛИ

5. ЛУЧШИЁ ^{*} НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ

固

1 ЛУЧШИЕ АЙ ТИ КОМПАНИИ

2. ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ БАНКА

3. ДОВЕРИЕ К БРЕНДУ РИТЕЙЛА

4. ОН ЛАЙН РИТЕЙЛ

5. МЕДКЛИНИКИ & КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

6. СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ

7. ЛОГИСТИКА

8. KOCMETUKA

9. ОБУВЬ&ОДЕЖДА

10. ЕДА&НАПИТКИ&АГРО

11. НЕДВИЖИМОСТЬ & СТРОИТЕЛЬСТВО

12. ВУЗЫ& БИЗНЕС ШКОЛЫ

B

1.ЛУЧШИЕ HR ДИРЕКТОРА

2. ЛУЧШИЕ СЕО

3.БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ

4. КАДРОВЫЕ АГЕНСТВА

5. BUSHECKHULN

6. САЙТЫ

ЦЕРЕМОНИЯ В ДЕКАБРЕ 2024

ЖДЕМ ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ И ПРИГЛАШАЕМ ПАРТНЁРОВ В ПРОСТОЙ ФОРМЕ С ОПИСАНИЕМ УСПЕХОВ КОМПАНИЙ НА ПОЧТУ 7447273@BK.RU

NVGONCHAROVA0802@YANDEX.RU РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГКОМИТЕТА НАДЕЖДА ГОНЧАРОВА ВАЦАП 89258817901

ОРГАНИЗАТОР



ПАРТНЕРЫ

