

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные контакты: по телефону "Роснефть" – 7352, 7355, 7356.

Главная тема: СИЛА КОЛЛЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА



Михаил
Богданов



Павел
Бородкин



Дмитрий
Голованов



Дмитрий
Жирнов



Натэла
Кобулашвили



Марина
Кремлева



Андрей
Лосев



Ульяна
Павлова



Ольга
Фатеева



Александр
Ярушин



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

trainyourbrain.eu.com

САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



Оксана Набок

ПОДБОР (personnel selection) ПЕРСОНАЛА



T.ME/TYBTEAM



Миссия:

Мы помогаем компаниям стать более эффективными и конкурентоспособными через развитие талантов и создание сильных команд

Философия:

Организованное развитие и эффективность: формирование команды как единого здорового организма



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 3 **РЕКРУТМЕНТ**
Золотые правила работы с клиентами
Консорт знают не менее 500 человек, которые прошли через компанию с 1992 г.
Михаил Богданов
- 9 **Мы не сокращали лучших консультантов в трудные периоды**
Натэла Кобулашвили, «Выбор»
- 15 **HR СТРАТЕГИИ**
Экспертиза извне: как связка HR и финансов вытягивает компанию из кризиса
Андрей Лосев, Saints
- 23 **СИБ**
Когда рост мешает эффективности: как избежать ловушек при масштабировании бизнеса
Ульяна Павлова
- 30 **ЗУМЕРЫ**
НЛО прилетели – это Зумеры
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR
- 33 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Сила коллективного лидерства
Ицхак Адизес
- 41 **КОРРУПЦИЯ СРЕДИ ТОПОВ КОМПАНИИ**
Все эти ситуации объединяет одно: собственник доверял, но не контролировал
Павел Бородин
- 45 **ХАНТИНГ SEO**
Приветствуется, когда будущий руководитель смог подняться «с самых низов»
Александр Ярушин
- 49 **ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ**
Директор по маркетингу должен быть не только профессионалом, но и обладать предпринимательским мышлением
Ольга Фатеева
- 57 **ТОПЫ**
Программа «+1», когда каждый руководящий сотрудник обязан вырастить себе заместителя
Марина Кремлева
- 60 **Трибуна Директора**
Голованов всему голова
Дмитрий Голованов

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 19.09.2025 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

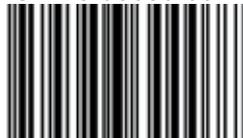
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№27
(791)

Издаётся с 1996 г. 2025 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
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

**Золотые правила работы
с клиентами Консорт знают не
менее 500 человек, которые
прошли через компанию с 1992 г.**

Михаил Богданов
Consort Group



Чем принципиально отличается работа Консорт сегодня от 2010–2020 гг?

Между Консортом образцов 20210 и 2025 огромная разница. Кардинально поменялись обстановка в стране и в мире, а вместе с ними и рынок, его запросы и вызовы. Более того, произошли революционные изменения в технологиях. Кто бы раньше мог подумать, что можно закрывать серьезные позиции онлайн, без личных встреч? А вот пандемия доказала, что это не только реально, но и все более входит в практику. Представлялось ли реальным, что на «удаленке» можно работать так же результативно, как из офиса? Я уже не говорю о внедрении семимильными шагами такого эффективного помощника рекрутеров, как искусственный интеллект, который на глазах превращается из фантастики в быль.

Нынешний Консорт это не обширное помещение, заполненное штатными сотрудниками, а компактный штаб, координирующий операции квалифицированных исполнителей, среди которых штатные и внештатные консультанты, фрилансеры и привлеченные специалисты, решающие на проектной основе задачи клиентов по поиску, подбору и аутсорсингу персонала, а также в широком диапазоне кадрового консалтинга.

Специфика современного российского рынка подтолкнула нас к экспансии в регион Центральной Азии: бизнес-единицы нашей группы появились в последние годы в Узбекистане и Казахстане, и они развиваются опережающими «материнскую» компанию темпами.

В работе своей мы исходим из того, что в целом борьба за квалифицированные кадры становится все острее. При этом на первый план выходят вакансии в IT, производстве, а также сильно возросший спрос на «синих воротничков», которых все чаще готовы привлекать не только из ближнего, но все более активно и из дальнего зарубежья.



До 2022 г. ваши клиенты – западные бренды. Как удалось пережить их уход?

— Уход из России западных брендов явился болезненным ударом для многих кадровых агентств, особенно для тех, кто в значительной степени зависел от этого сегмента рынка. И мы были в их числе. Консортский портфель традиционно где-то наполовину состоял из таких заказов. К тому же мы долгие годы эксклюзивно представляли в России и других странах СНГ крупнейшую мировую сеть – Международную

федерацию Executive Search – IESF. На первых порах помогло, что вторую половину портфеля мы заблаговременно разместили в ведущих российских производственных компаниях, наладив с ними устойчивые деловые отношения. И не теряя времени переориентировались на другие перспективные рынки, в частности, центрально-азиатские, которые, по нашим наблюдениям, развиваются сейчас также бурно, как российский рынок в 1990-е годы. Успех коллег из Ташкента и Алматы – предмет нашей особой гордости!



Деликатность в общении – фирменный стиль Консорт. Когда вы пришли к нему?

— Ну, наверно, мы с партнером Юлией Балакиной сами так воспитаны, а посему с самого начала старались подбирать в команду себе подобных. Так со временем и сформировался фирменный стиль группы. Многие из поработавших у нас (а с 1992 года через Консорт прошло свыше 500 человек) впоследствии отмечали сильное влияние на свое поведение и отношение к ведению бизнеса той атмосферы тактичности, товарищества и одновременно профессиональной строгости, которая превалирует в компании. Что же касается тех, кто не сумел или не хотел принять нашу корпоративную культуру, с ними приходилось расставаться. Причем в большинстве случаев мы предпочитали это делать мирно, стараясь остаться друзьями. В результате значительная часть заказов поступала и продолжает поступать от наших «бывших», перешедших в корпоративный HR, и не только.



Как долго и как вы учитесь тонкостям работы новых сотрудников?

— Уже давно, эмпирическим путем, мы установили, сколько надо времени, чтобы сотрудник уверенно выполнял KPI на той или иной ступеньке карьерной лестнице (например, при переходе из Специалиста по подбору в Консультанта и далее в Руководителя проектов) и старались строго придерживаться этих правил. Опыт показал, что когда мы делали исключения, продвигая сотрудника, к примеру, не через 2 года, как прописано в корпоративных Процедурах, а через год, в 90% случаев такие отступления заканчивались печально. Понижение человеку всегда обидно, но и на новой позиции он не тянет, и в результате он, как правило, покидал компанию.

Кроме того, в Консорте имеются «Золотые правила работы с клиентами», которые каждый сотрудник обязан неукоснительно соблюдать, а также множество других основополагающих документов, помогающих в профессиональном и бизнес плане. Но,

вероятно, самое полезное это сформировавшаяся с годами система наставничества. Специалисты, прошедшие через «школу Консорта» (хотя формально ее и не существует) высоко ценятся на рынке.



Иногда клиент неправ и даже очень. Когда вы с ним продолжаете работать, а когда уходите?

— Все зависит от ситуации, а они бывают самые разные. Клиент может быть неправ из-за своего незнания сути наших услуг. Очень часто он сам не понимает, кто ему нужен. В таких случаях, мы стараемся аргументированно разъяснить, помогаем с составлением должностных обязанностей, делаем обзоры рынка и предоставляем другие услуги консалтинга. Никогда не забуду, когда консультант принесла мне проект договора, на котором настаивал клиент, среди массы нелепостей там было требование представить до... 50 кандидатов на позицию гендиректора крупного кондитерского предприятия. Не выдержав, я предложил вежливо отказаться от этого ужаса и забыть такого горе-клиента, как страшный сон. Но консультант решила все-таки попробовать поработать с ним над договором. Уж не знаю как, но через неделю она убедила его подписать вполне приемлемый договор и затем успешно закрыла вакансию. После этого клиент работал с нами много лет.

Но бывает, конечно, что и уходим от работы с некоторыми заказчиками. Кому-то не подходят наши условия, даже при проявлении гибкости с нашей стороны. Не работаем с теми, кто нечестен с нами или с нашими кандидатами. Предварительно наводим справки о «потенциалах» на предмет их репутации на рынке. Короче, абы за кого не хватаемся.



Кейс удачи – расскажите?

— Как-то раз клиент из Татарстана заказал поиск редкого топа. Наша консультант съездила в Казань, пригляделась-принюхалась, что говорится, и долго копалась в своих профессиональных связях. Но первым же кандидатом, которого она выдала нагору, сразу попала в «десятку». Я был поражен, и в ответ на благодарности заказчика у меня вырвалось: «Нам повезло». В ответ услышал: «Везет сильным».

Или вот из совсем недавнего. На наш ташкентский офис **СОВЕРШЕННО СЛУЧАЙНО** выходит один из крупнейших в мире игроков в области информационной безопасности. А офису в ту пору было всего несколько месяцев от роду. Коллегам из Узбекистана удалось мобилизовать и умело координировать все ресурсы группы Консорт.

Клиент получил в оговоренный срок свыше десятка ключевых специалистов и стал нашим постоянным заказчиком. Удача? Наверно, да. Но мне почему-то вспомнились вышеприведенные слова того клиента из Татарстана.



Сбитые летчики – когда им стоит давать шанс на собеседование у клиента, а когда нет?

— И сбитые летчики тоже бывают разные. От одних прежние работодатели извлекли уроки, вежливо или грубо, как от бездельников, некомпетентных специалистов или даже вредителей. Но есть среди них и отличные профессионалы, потерявшие работу, к примеру, по причине ухода их всемирно уважаемого бренда с российского рынка. Спрашивается, в чем виноват этот человек? Бывают также случаи, когда хороший специалист не смог сработаться с начальником – это вполне объяснимо по-человечески. Так что понятие «сбитый летчик» имеет множество оттенков. Я тут недавно читал книгу про выдающегося китайского аса времен Второй мировой войны Джао Да. Так вот, японцы его сбивали бесчисленное количество раз, и тем не менее он – легендарный.



Зумеры не хотят работать или мы не нашли ключи к их интересам?

— Для меня всегда было аксиомой: каждое последующее поколение лучше предыдущего, хоть оно и другое. Поэтому убежден, что мы просто не всегда умеем подобрать к ним ключи.

Важно помнить, что поколения не конкурируют, а учатся друг у друга. У зумеров действительно есть чему поучиться: умению расставлять границы, осваивать новое без страха, искать эффективные пути и напоминать себе, что работа, какой бы важной она ни была, это не вся жизнь. Есть, конечно, в их поведении черты, которые людям старших поколений кажутся неприемлемыми. Но давайте вспомним самих себя: какими мы были в глазах наших родителей?

Недавно молодые сотрудники Консорта тщательно исследовали тему зумеров и поделились результатами в наших соцсетях. По-моему, получилось интересно. Чтобы все не пересказывать, предложил бы желающим ознакомиться самим:

<https://consort.ru/press/zoomery-na-rabote/>

 **УП наблюдает, проводя 10–15 интервью в день с разными новыми компаниями, бурный их рост (хотя сми пишут о трудностях у гигантов). Интересно узнать вашу оценку перспектив роста бизнеса России ежедневно общаясь с кандидатами и заказчиками?**

— Вы имеете в виду российский бизнес в целом или только кадровый бизнес? Если бизнес в целом, то, несмотря на нынешние трудности, он, безусловно, продолжит развиваться, только уже в новых направлениях. Давно уже шли разговоры о необходимости слезть с «нефтяной иглы», да только лениво было – слишком уж комфортно: понадобились деньги – открыл побольше кран. А тут - «волшебный пинок», который заставил двигаться и работать головой. Так что ситуацию, в которой мы оказались, можно в каком-то смысле рассматривать и в позитивном плане. Санкции заставили думать об импортозамещении и развитии многих отраслей собственной промышленности. Не все сразу получается, но процесс этот уже приобрел необратимый характер. На основе высокого образовательного потенциала россиян впечатляющие успехи делают отечественные IT компании, а в некоторых областях, как, например, в кибербезопасности мы, оказывается, не только не отстаем от заграницы, но кое в чем и шагаем впереди. Постепенно находят и новые рынки сбыта продукции. Дефицит средств и работников научил компании рынка бережно относиться к персоналу, они стараются выполнять поставленные задачи без расширения штата и готовы отдавать многие функции на аутсорсинг. Мы, в частности, давно уже заметили постоянно растущий интерес к услуге аутсорсинга функции подбора персонала (RPO – Recruitment Process Outsourcing) создали собственный продукт, пользующийся успехом у клиентов. Если же говорить о кадровой индустрии, то слухи об ее приближающейся кончине, с которыми зачастую можно столкнуться, явно преувеличены. Постоянно появляются новые, быстро набирающие профессионализм фирмы. Вполне уверенно чувствуют себя компании, созданные бывшими российскими сотрудниками известных западных брендов. Они успешно осваивают новые локации в нашей необъятной стране, смело идут в отрасли, куда раньше практически не ступала нога рекрутера, например, в ВПК. Это свидетельствует о том, что те, кто настроен на активный поиск новых форматов работы, вполне может добиться хороших результатов. И Консорт твердо намерен быть в их числе!

*** Михаил Богданов, Руководитель Consort Group**

Кандидат исторических наук, Член Российского исторического общества (РИО)



**Мы не сокращали
лучших консультантов
в трудные периоды**

Натэла Кобулашвили
Основатель и Генеральный директор
Кадровое агентство «ВЫБОР»

Какие опции, скилы, бренд, наработки, база кандидатов и т.д. помогают Кадровому агентству “ВЫБОР” быть нужными рынку?

аш главный актив, который мы предлагаем нашим клиентам, – это команда профессионалов, которых мы учили, развивали и создавали годами.

Имея глубокую экспертизу в основном в области химической, фармацевтической и машиностроительной промышленности, мы знаем основных игроков рынка и, конечно, мы собираем информацию о профессионалах этих отраслей. Это глубоко выверенная, «ручная» база, где мы лично знаем многих кандидатов, их карьерный путь и сильные стороны. Экспертиза позволяет оперативно и качественно оказывать услугу нашим клиентам.

Мы не «закидываем» клиентов сотнями резюме, мы предоставляем 2-3 тщательно выверенные кандидатуры, которые точно соответствуют запросу по компетенциям и корпоративной культуре. Что касается скилов – мы инвестируем в постоянное обучение нашей команды: это не только классический рекрутмент, но и навыки психологии коммуникации, понимание бизнес-процессов в разных нишах, экспертиза в оценке soft skills, новинки в технологии выполнения проектов, работа с большими объемами информации для аналитики рынка труда и заработных плат и, конечно, обучение и внедрение ИИ в наши процессы.

Личный бренд – какую роль вы бы отдали ему?

— В нашем бизнесе личный бренд руководителя и консультантов – это **фундамент доверия**. Базовые принципы просты: построения прозрачных отношений со всеми участниками процесса, выполнения взятых обязательств. И еще хочется добавить, что корректный отказ от работы с клиентом при понимании, что проект невозможно выполнить, также применим в честном построении коммуникаций с клиентом.

Ко мне и к моей команде обращаются в основном по рекомендациям, и мы сами активно развиваем отношения с действующими клиентами и ведем поиск новых. Люди идут к людям. Мое имя и репутация являются гарантом того, что проект будет вестись честно, профессионально и до результата. Это ответственность, но и огромное преимущество. Личный бренд – это когда ваше имя само работает на вас.



Новые клиенты, которые еще не знают вас и с недоверием относятся ко всем агентствам – как вы с ними работаете?

— Мы понимаем это недоверие. Оно часто вызвано негативным опытом. Мы не уговариваем. Мы предлагаем «пробный шар» – например, закрыть одну вакансию для понимания, как мы оказываем сервисную услугу, и для сравнения.

Мы показываем на деле свою методологию: как формируется совместно с клиентами портрет потенциального кандидата, как мы готовим проект к реализации, как формируем оценочный лист для собеседования, как представляем отчетность. Мы максимально прозрачны в работе. Когда клиент видит, что мы экономим его время и предлагаем реально подходящих людей, недоверие сменяется партнерством. Доверие нужно заслужить делом.



АКПП (Ассоциация консультантов по подбору персонала) – какие принципы работы важны и как долго идут в ассоциацию новые КА?

— Для меня ключевые принципы работы АКПП – это профессиональная солидарность, этика и обмен опытом. Это сообщество, где мы вместе поднимаем планку качества на рынке, вырабатываем единые стандарты и защищаем интересы цивилизованного рынка рекрутмента.

Члены Ассоциации придерживаются трехстороннего кодекса участников рынка (КА+Клиент+Кандидат). В данный момент проектная группа в АКПП обновляет Российский стандарт услуги Рекрутмент.



Много новых фирм на рынке. Когда и как они приходят в кадровые агентства?

— Обычно это происходит в момент «кризиса роста». Пока компания маленькая, основатель нанимает сам из сети родственников и знакомых. Но наступает момент, когда масштабирование требует найма ключевых специалистов или топ-менеджеров, в этот момент уже возникает потребность в профессиональных услугах по подбору персонала. Или когда внутренний HR не справляется с объемом и сложностью вакансий.

 **Иногда агентство может оказаться, как и пчелы, “неправильным”. Ваши советы от ветерана Рекрутмента новым КА?**

— Главный совет – начинайте с себя. Не беритесь за все вакансии подряд. Сфокусируйтесь на той нише, в которой разбираетесь вы лично. Не обещайте того, что не можете гарантировать.

Цените репутацию выше сиюминутной прибыли. Лучше честно сказать «я не могу вам помочь с этим запросом», чем взять и не сделать качественно. И главное – постоянно учитесь. Рекрутмент – это не про «найти резюме», это про то, чтобы понять бизнес-задачу клиента и решить ее с помощью правильного человека.



Как часто и КАК (может это слово) фирмы хантят ваших лучших консультантов?

— Постоянно. наших консультантов ценят за экспертизу, умение вести переговоры и глубокое понимание рынка труда. Чаще всего хантят предложением уйти в корпоративный рекрутинг с фиксированным высоким окладом или переманивают в другие агентства более привлекательным бонусом, таким как высокий процент.

Кстати, члены АКПП подписывают Этический кодекс, в котором одним из пунктов является деловая этика, и говорит он о том, что члены АКПП не переманивают друг у друга сотрудников. Но если это происходит, то есть Этический комитет, который данные вопросы разбирает и просвещает членов на предмет соблюдения принципов.

У нас были случаи, это про принцип открытых и доверительных отношений с клиентами, что клиент сначала разговаривал со мной о возможности перехода нашего сотрудника в его компанию, а некоторые выплачивали нам гонорар как при выполнении проекта по подбору персонала.

Но наши лучшие люди остаются с нами потому, что ценят нашу культуру, свободу действий, сложные и интересные задачи, а также нашу репутацию, которая открывает любые двери.



Как вы находите именно ПЕРСПЕКТИВНЫХ кандидатов? Поделитесь опытом?

— Мы оцениваем несколько совпадающих факторов:

- **Мотивы и ценности:** Горит ли человек идеями? Совпадают ли его ценности с ценностями компании-клиента? Интересны кандидату задачи, предлагаемые для решения?
- **Способность к обучению:** Как он относится к новому? Быстро ли осваивает навыки? Любопытство – ключевой индикатор для некоторых вакансий.
- **Опыт преодоления кризисов:** Спрашиваем не об успехах, а о провалах и о том, что он из них вынес. Имеет ли кандидат наличие критического мышления, способность к самоанализу.
- **Системное мышление:** Может ли человек видеть картину целиком, а не только свою функцию?

Мы используем различные методики оценки: проективные вопросы, кейсы, структурированное интервью, интервью по компетенциям.



IT, соцсети, ИИ, Zoom, WhatsApp, ТГ– как максимально получить выгоды от них?

— Это инструменты. Важно использовать их с умом.

ИИ – отлично помогает с рутинной: первичный анализ сотен резюме, составление шаблонов, сортировка. Но финальное решение – всегда за человеком.

Соцсети (Telegram, LinkedIn) – это наша витрина и канал для прямого, живого общения. Мы делимся экспертным контентом, показываем, что мы в теме, а не просто «продаем вакансии». Это привлекает и клиентов, и кандидатов.

Zoom/WhatsApp – ускорили процессы в разы. Мы можем оперативно провести собеседование с кандидатом из другого города и так же быстро дать фидбэк клиенту. Главное правило – не забывать про живое общение. Для серьезных переговоров я всегда предпочитаю личную встречу.



Трудные периоды – наверное они были и у вас? Как вы их прошли?

— Конечно, были. И кризисы 1998, 2008, 2014, пандемия... Кризис для кадрового агентства – это лакмусовая бумажка. Мы проходили их благодаря двум вещам:

1. Гибкость: Мы быстро перестраивались. Если компании не расширялись, мы помогали им оптимизировать команды, искать узкоспециализированных экспертов, консультировали по различным вопросам.

2. Люди: Мы не сокращали лучших консультантов, а искали новые форматы работы. И мы поддерживали наших постоянных клиентов, предлагая гибкие условия. Кризис показывает, кто твой настоящий партнер.

БИЗНЕС ИДЕИ РЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ Планы на будущее?

— Развивать наше главное преимущество – человеческий подход в цифровую эпоху. Мы планируем углублять нашу экспертизу в экспертных отраслях, развивать новые экспертные рынки. Но суть останется неизменной: мы помогаем бизнесу и людям находить друг друга, создавая тем самым истории успеха. И в этом наше призвание.

*** Натэла Кобулашвили,**

Основатель и Генеральный директор Кадрового агентства «Выбор»,
Вице - президент АКПП (Ассоциация консультантов по подбору персонала)

Беседовала М. Удалова

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

Эксклюзивно для

Экспертиза извне: как связка HR и финансов вытягивает компанию из кризиса



Кризис как рентген

Сегодня одни компании жалуются на падение спроса и задержки платежей, другие показывают рост в 200–300% год к году. Причина — не только в макроэкономике. «Кризис — это рентген, который сразу подсвечивает неэффективные процессы и слабые команды», — отмечает Андрей Лосев, управляющий партнер в HR-консалтинге.

Когда рынок стабилен, внутренние проблемы можно не замечать. Но стоит денежному потоку сократиться — и сразу проявляются неэффективные бизнес-процессы, которые раньше «терпели». В этот момент компания либо пересобирается и становится сильнее, либо застревает в кризисе.

Ошибки HR-стратегии

Чаще всего компании спотыкаются об одно и то же.



Андрей Лосев
Saints

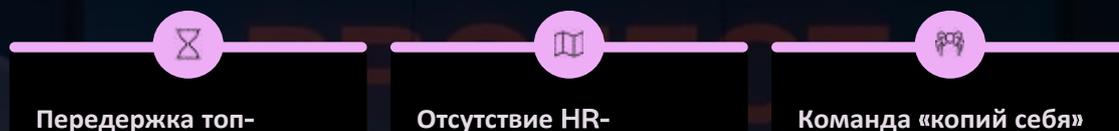
- **Передержка топ-команды.** Управленцы слишком долго остаются на местах, теряют динамику и начинают бояться ошибок. Вместо роста они блокируют изменения.
- **Отсутствие HR-стратегии.** Компания не переводит сотрудников от текущих навыков («точка А») к будущим («точка Б»). Бизнес растёт, а команда остаётся на месте.
- **Команда «копий себя».** Предприниматель часто набирает «похожих» людей вместо тех, кто дополняет его компетенции. В итоге компания становится однобокой.
- **HR вне финансов.** Метрики найма, удержания и стоимости FTE не встроены в P&L, а значит управленцы принимают решения «на глазок».

- **Игнорирование экспертизы извне.** Компания замыкается сама на себе, накапливает издержки и не видит собственных слабых мест.

«Только около 15% компаний в России имеют реальную HR-стратегию. Остальные управляют людьми по интуиции. В кризис это слишком дорого», — подчёркивает Андрей Лосев.

5 ошибок HR-стратегии: как компании сами загоняют себя в кризис

Типичные провалы в управлении персоналом, которые подрывают эффективность бизнеса и приводят к стагнации даже при росте рынка



**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Комментарий к публикации Андрея Лосева «Экспертиза извне: как связка HR и финансов вытягивает компанию из кризиса»



Андрей Лосев в статье объективно подсветил слабые стороны в связке HR и бизнеса, достижения финансовых показателей и повышения эффективности сотрудников.

Поднят вопрос вовлечения в бизнес-результат команды HR, с возможностью получать дифференцированную премию с результата компании по прибыли. Андрей подчеркнул и важность ротации и обновления команды топ-менеджеров.



Алексей Иванов

Отдельно внимание уделено организации внешнего аудита, как инструменту развития компании, наличию планов по улучшению компании.

С учётом российских реалий, мои рекомендации Андрею, обозначить тему влияния личных связей при организации команды топ-менеджеров, плюсы и минусы ситуации, когда топ-менеджер создает условия для продвижения сотрудников, лично преданных ему, либо выделяет любимчиков по разным личным причинам. При этом создаются затруднения для прихода новых кадров из других компаний. Отдельный вопрос, как грамотно использовать результаты аудита

***Алексей Иванов, бизнес-тренер**

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

Эксклюзивно для



Когда рост мешает эффективности: как избежать ловушек при масштабировании бизнеса



Почему предприниматели теряют контроль над издержками, не доверяют бережливым подходам и рискуют перерасходом при внедрении ИТ-систем

Ко мне как к бизнес-консультанту в сопровождение приходят предприниматели и с гордостью говорят: «У нас всё растёт: команда, выручка, узнаваемость». И это отлично.

При этом упускается важное слагаемое бизнеса в российских реалиях - устойчивость. Зачастую в процессе масштабирования компания теряет из поля зрения управление издержками, откладывает систематизацию или гонится за автоматизацией, пытаясь автоматизировать хаос популярными ИТ-инструментами.



Ульяна Павлова

Как сохранить управляемость и не попасть в ловушку неэффективности — разбираем с точки зрения руководителя в малом и среднем бизнесе, бизнес-психолога и действующего собственника компании.

Когда и почему компании перестают управлять издержками

В период активного роста приоритеты компании смещаются. На передний план выходит найм, создание и выстраивание новых процессов, захват доли рынка, вы-

вод новых продуктов. В этот момент у собственника и управленческой команды появляется иллюзия: «Деньги есть, всё работает, зачем пересматривать расходы».

В моей практике часто случаются ситуации, когда бизнес с выручкой в 500–700 млн рублей не может сказать:

- где накапливаются постоянные потери;
- сколько реально стоит обслуживание клиента;
- за счет чего растут издержки и снижение маржинальности
- какова структура фонда оплаты труда в разрезе наценки и маржинальности;
- как изменилась эффективность найма за последние 12 месяцев.

Да это период, когда издержки воспринимаются как естественная плата за масштабирование. Контроль кажется тормозом. Предприниматель ориентируется на рост оборота.

Однако именно в таких фазах и накапливаются структурные издержки, которые сложно выявить в моменте. Обратите внимание на то, что лежит на поверхности

- дублирование ролей и функций;
- неоптимальные логистические и операционные маршруты или поставщики стоимости которых растут, а работаем с ними «по привычке»
- завышенные расходы на ИТ, R&D, аренду;

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

НЛО прилетели – это Зумеры



Зумеры и реальность рынка труда: почему важно вкладываться в рекрутеров, а не в иллюзии

Рынок труда перманентно переживает какую-либо трансформацию, сегодня одно из ключевых испытаний для работодателей — столкновение с отдельной частью нового возрастного поколения сотрудников, которых стало принято называть «зумерами». Но стоит признать очевидное: это не дети, не подростки и даже не юноши, которые ищут свой путь в жизни. Это уже взрослые люди, нередко 25–30 лет, но зачастую часть из них без понимания того, что такое ответственность перед коллективом, перед страной, что такое трудовой кодекс или базовая профессиональная дисциплина.

Зумер – это не возрастная категория, это мировоззрение. Инфантильность под видом «молодости»



Дмитрий Жирнов
Bridge2HR

В конце 2010-х годов термин «Zoomer» стал активно распространяться в соцсетях США и в мем-культуре Запада. Там он использовался иронично, чтобы подсветить

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881



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

альпина PRO

Глава 14. Совместное принятие решений

Для коллективного принятия решений необходимо эффективное общение. Вначале мы рассмотрим коммуникацию один на один: что может пойти не так и как это исправить. Затем мы перейдем к вопросу управления совещаниями, коллективным принятием решений с участием носителей разных стилей и взаимодополняющей командой в целом. Мы также выясним, почему стратегии, применимые в общении один на один, не всегда подходят для работы в команде.

Коммуникация один на один

Одна из причин утраты уважения — плохая коммуникация. Когда нас не понимают, а наши слова трактуют неверно, это может вызывать такое раздражение, что мы начинаем приписывать собеседнику дурные намерения. Может возникнуть ощущение, что он просто не желает нас понять. Результат — подрыв доверия.

Обсудим сначала причины неэффективной коммуникации и приведем несколько примеров, а затем перейдем к рекомендациям по правильному общению, позволяющему избежать потери уважения и доверия.

Значение слов «да» и «нет»

Люди с разными стилями порой вкладывают разный смысл в одни и те же слова. Возьмем, к примеру, значения слов «да», «нет» и «может быть».

Вспоминается случай, наглядно демонстрирующий, как одно слово может иметь разный смысл для разных людей. Однажды я стал невольным свидетелем такого разговора своих сыновей на кухне. Один сказал, имея в виду нас с женой: «Они



сказали «нет». «А кто сказал «нет»? — уточнил другой. — Мама или папа?» В этом вопросе явно сквозила мысль: если мама, лучше послушаться. А вот если папа, то можно попытаться обойти запрет.

Точно так же и в политике. Необходимо интерпретировать сказанное с учетом того, кто именно это сказал. «Да» президента Трампа имеет совершенно иной смысл, чем «да» президента Джона Кеннеди. На мой взгляд, Е-элемент у Трампа выражен гораздо сильнее, чем у Кеннеди, у которого преобладал А-элемент. Это суждение основано на наблюдении за их стилями по публикациям в СМИ. Даже небольшое изменение в соотношении ролей меняет стиль.

Для обладателя Е-стиля «да» на самом деле означает «может быть» или «почему бы нет». Он очень открыт, и для него все возможно, так почему бы и нет? Вот что значит его «да». Это не окончательное, твердое решение, потому что предприниматель часто меняет свое мнение без предупреждения.

А что можно сказать насчет ответа «нет»?

Если предприниматель (Е) говорит «нет», это совершенно, абсолютно, бесповоротно окончательный ответ, и я настоятельно рекомендую не поднимать этот вопрос снова. Для людей такого типа «нет» означает «нет», окончательно и бесповоротно. Почему?

Они не любят говорить «нет», поскольку это ограничивает их свободу. Поэтому они редко произносят «нет». Их отказ от идеи выражается словами «может быть». Таким образом, если предприниматель (Е) говорит «может быть», это означает «НЕТ», а если уж он сказал «нет», это последнее слово, и тот, кто осмелится вернуться к обсуждению темы, должен пенять на себя. Он вполне может получить от ворот поворот.

С представителями А-стиля диаметрально противоположная история. Администратор не любит перемены и неопределенность — или, что еще хуже, утрату контроля. Поэтому для представителя А-стиля сказать «да» изменению очень непросто. Следовательно, его первой реакцией на просьбу об изменении будет «нет». Но это «нет» условное, его функция — показать собеседнику, что администратор контролирует ситуацию. В итоге от него можно услышать «да», если вернуться с хорошо обоснованными аргументами и убедить его, что риск минимален или отсут-

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Все эти ситуации объединяет одно: собственник доверял, но не контролировал



Коррупция внутри компании — это не редкое исключение, а системный риск, который часто недооценивают владельцы бизнеса или акционеры компании. Руководители среднего и высшего звена обладают ресурсами и полномочиями, позволяющими создавать «схемы» незаметно для собственника. По нашему опыту, подавляющее большинство топ-менеджеров так или иначе имеют дополнительный доход в ущерб интересам компании. И чем меньше контроля, тем выше вероятность, что компания начинает работать не на развитие бизнеса, а на личное обогащение управленцев.

Почему именно топы оказываются в зоне риска

Чем выше должность, тем больше у сотрудника возможностей влиять на деньги и процес-



Павел Бородин

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Приветствуется, когда будущий руководитель смог подняться "с самых низов"



Хантинг seo – как это выглядит сегодня на практике: поиск, оценка, контакт, **Мотивация...)?**



Если мы говорим о таком явлении, как хантинг, то, как правило, у потенциальных кандидатов нет размещенных резюме на рабочих сайтах. Люди, занимающие топ-позиции, редко находятся в активном поиске, поэтому рассматривают только входящие предложения.

И в целом для этого используется следующий набор каналов:

- Executive-поиск – это тот же хантинг, только через специализированные компании.



Александр Ярушин

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**



МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО · ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Директор по маркетингу должен быть не только профессионалом, но и обладать предпринимательским мышлением

Как найти, затем поставить задачу и оценить работу Директора по маркетингу ?



90% бизнесов для роста выручки и прибыли нуждаются в сильном маркетинге, и это не новость. Как не новость то, что

90% «маркетологов», которые есть на рынке, на деле оказываются не маркетологами, а узкими специалистами по одному, максимум, двум, инструментам продвижения, – и знать не знают, что такое маркетинг.

С другой стороны, большинство предпринимателей и собственников бизнеса также не представляют, какие задачи должен решать маркетолог в компании, и тем более как отличить сильного маркетолога и директора по маркетингу. Так что в результате сотни и тысячи компаний годами ищут решения, перебирают кандидатов – и недозарабатывают от неграмотного продвижения своих продуктов.

В роли генерального директора и собственника компании, я уже более 15 лет нанимаю и управляю командой, которая включает в себя маркетологов. Где-то это ме-



Ольга Фатеева

неджер по маркетингу, а где-то- директора по маркетингу с отделом маркетинга 30 человек.

Так что я отлично знаю, как трудно найти или вырастить сильного маркетолога.

Я сама на протяжении 10 лет была таким маркетологом, в том числе директором по маркетингу, в паре компаний- мировых лидеров, поэтому могу разобрать вопрос найма и управления маркетологами со знанием этого вопроса как снаружи, так и изнутри.

В этой статье я поделюсь, что ожидать от директора по маркетингу, какие задачи ему ставить, как оценивать работу, как выбрать или вырастить «бабу ягу в своем коллективе» - и конечно, как ему платить, чтобы это было интересно и вам, и ему.

Я САМА НА ПРОТЯЖЕНИИ 10 ЛЕТ БЫЛА ТАКИМ МАРКЕТОЛОГОМ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДИРЕКТОРОМ ПО МАРКЕТИНГУ, В ПАРЕ КОМПАНИЙ- МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ

1. С чего начать? Решите, что вам надо. Прежде чем начать нанимать нового директора по маркетингу, распишите общую оргструктуру организации. Это то, с чего мы всегда начинаем в ЦКДК с нашими клиентами. Распишите, кто какие задачи должен взять на себя, и какие результаты от каждой роли вам нужны. Как правило, директор по маркетингу отвечает только за продвижение: позиционирование, управление жизненным циклом продуктов, ценообразование, маркетинговая стратегия, маркетинговый план и лидогенерация.

Но в целом ряде компаний задачи директора по маркетингу шире и включают в себя не только запуск, но и разработку новых продуктов. Решите, какой случай – ваш.

В любом случае, ответственность вашего директора по маркетингу включает в себя успешный вывод бренда на рынок, рост продаж и достижение целевой прибыли. Это

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Как увеличить продажи кратно: почему рекламный бюджет — не всегда ответ



**РЕАЛЬНАЯ ПОЛЬЗА
РЕКЛАМЫ ИЗМЕРЯЕТСЯ
ПРОСТО: СРАВНЕНИЕМ
ПРОДАЖ С РЕКЛАМОЙ И
БЕЗ НЕЕ**

**ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ
ПРОДАЖИ КРАТНО,
НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО
УВЕЛИЧИТЬ РАСХОДЫ НА
РЕКЛАМУ**



Максим Жирнов

**КОГДА БИЗНЕС ХОЧЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ В
РАЗЫ, ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ КАЖЕТСЯ ОЧЕВИДНЫМ
— ПОТРАТИТЬ БОЛЬШЕ НА РЕКЛАМУ**

**ВСЯ ЗАСЛУГА ЗА ПРОДАЖУ ПРИПИСЫВАЕТСЯ
КАНАЛУ, ОТКУДА КЛИЕНТ ПРИШЕЛ ПЕРЕД
ПОКУПКОЙ**

Программа «+1», когда каждый руководящий сотрудник обязан вырастить себе заместителя



То, что отличный топ-менеджмент вырастает на собственных же грядках компании, уже ни для кого не секрет. Сегодня почти в каждой крупной компании есть работа с кадровым резервом и HiPo. Тут мы идем в одну ногу с мировыми трендами: недавно в Forbes посчитали, что 86 % генеральных директоров доросли до своего поста с самых низких должностей.

Логика этого тренда понятна: такие люди прошли путь изнутри, разделяют ценности и обладают высокой лояльностью. Сегодня это особенно важно из-за кадрового дефицита и курса на оптимизацию расходов. В сообществе HRов не поленились и посчитали, что развить и обучить топа стоит в среднем в 2,5 раза дешевле, чем поиск и интеграция нового управленца. Добавим к этому, что «свой» человек быстрее адаптируется и реже сходит с дистанции в первый год.



Марина Кремлева

Но выгода — это лишь одна сторона. Другая — понять, в кого именно инвестировать.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**



МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Голованов всему голова

Дмитрий Голованов пришёл в ТД Михалин (дистрибьютор молочной продукции) 12 лет назад, но не с пустыми руками, а с опытом и с командой.



Он буквально живёт работой.

Каждый день приезжает на работу и завтракает уже там.

Далее разговор с руководителями (они отзваниваются, либо он им звонит).

Компания структурированная, и руководители задают вопросы в текущем времени и вместе их решают.

Стиль управления у Дмитрия Сергеевича демократический.

Любой человек из компании может подойти к нему и задать вопрос.

Даже ночью ему можно звонить в любое время в случае ЧП.



Дмитрий Голованов

У Дмитрия есть основной кабинет для приемов.

А есть другой кабинет — рабочий. В нем всегда дверь открыта.

Подбор персонала в компании — дело рук самих руководителей. HR служба помогает с кандидатами.

Визионирование будущего?

«Я стараюсь думать о будущем в рабочее время. Когда отдыхаю, стараюсь об этом не думать по одной простой причине, если только не происходят какие-то нюансы. Если вдруг что-то не произошло архиважно. А так я стараюсь думать именно во время рабочего дня. Поэтому наш рабочий день не нормированный», — говорит Д. Голованов.

О том, как и почему ТД стал лидером Крыма в своем сегменте, руководитель говорит с улыбкой:

«Не сразу Москва строилась».

Продукты скоропортящиеся, и это накладывает на компанию особую ответственность.

Маркетинг, логистика, отношения с клиентами, вовлеченность сотрудников — ключевые моменты лидерства.

Ольга Сергеева, известный бизнес-тренер и консультант, говорит о Голованове и секретах его успеха в работе компании:

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**



МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Партнёры УП



1996-2025

12 000+ интервью seo, hrd,
топ специалистов успешных фирм



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ

благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ ЖУРНАЛА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Михаил
Богданов**
Руководитель Consort
Group



**Павел
Бородкин**
антикризисный
управляющий, эксперт
по организационному
развитию



**Дмитрий
Голованов**



**Дмитрий
Жирнов**
Bridge2HR



**Алексей
Иванов**
бизнес-тренер



**Натэла
Кобулашвили**
президент Ассоциации
консультантов
по подбору персонала



Марина Кремлева
Руководитель K-Project



**Андрей
Лосев**
эксперт по системному
HR, основатель HR-
консалтинговой компании
Saints



**Оксана
Набок**
Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



Ульяна Павлова
бизнес-консультант,
бизнес-психолог, «Агентство
Маркетинговых Стратегий
Макс»



Ольга Фатеева
Эксперт по
масштабированию бизнеса
и построению сильных
команд



**Александр
Ярушин**
Ведущий HR менеджер

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 3 2025



**Корпоративная
нутрициология: новый
стратегический
инструмент управления
персоналом**
Наталья Матасова



**Информационная
безопасность крупных
компаний и аутсорсеры
как причина утечек**
Александр Вайс



**Нищета работника —
следствие
«обломовщины»
руководителя**
Елена Яхонтова



**В жизни есть четыре
этапа «стирания»:
это зависит только
от тебя, а не от других**
Дмитрий Ткаченко



**Ключ к снижению
угроз — комплексный
подход**
Дмитрий Беляев



**«ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН»
из 15 топов есть
во многих компаниях**
Михаил Меркулов



**Цифровые архивы:
в поиске перспективной
модели развития**
Владислав Тюрин



**Цифровизация архивов
коммерческих компаний:
проблемы и решения**
Феликс Блейх



**Увольнять «трудных,
но сильных» гораздо
сложнее, чем слабых**
Сергей Былинкин



**Если вы работаете
персональным
помощником запомните**
Андрей Ващенко



**Утечка персональных
данных из компании в Сеть
— чем это ей грозит?**
Ирина Олифирова



**Декрет и Карьера
Алена Блездова**

Утечки персональных данных

Главная тема номера:



ВЫГОРАНИЕ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Отсутствие личных результатов: какие бывают источник потери мотивации, когда гаснут глаза HR

Мотивация без результата или работа с мотивацией в рутине. Инструменты сбалансированной жизни Work-life balance: как сохранить и вкус и качество жизни

Восстановление после стресса: как сохранять высокий уровень мотивации и поддерживать его в режиме большого стресса

Личная методика управление хаосом. Диагностика собственных жизни по HDI (либо DISC – на выбор клиента): что нас мотивирует, что нам помогает преодолевать трудности, «видеть свет»

Потеря времени в разговорах. Коммуникации с коллегами и кросс-функционалами: как сокращать свои потери времени из-за окружающей действительности. Саботаж своих целей: почему не можем сделать то, что хотим?

Управления тасками, как в условия разнообразных тасков и большого потока информации справляться и делать все качественно



tndman.com

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 4 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Запомните: любые переговоры — это продажа, но не любая продажа — это переговоры!

Сергей Былинкин