

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 17
(741)

2024

**НАША ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА –
НЕ ЦИФРОВИЗАЦИЯ САМА ПО СЕБЕ,
А ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ**

**НЕ НАДО СОЗДАВАТЬ ИЛЛЮЗИЮ
ИДЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ
ДЛЯ ДРУГИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

**РИСКОВАТЬ СТОИТ, КОГДА
ПРИ ХОРОШЕМ ИСХОДЕ ЦЕННОСТЬ
РЕЗУЛЬТАТА БУДЕТ ПРЕВЫШЕ ДЕНЕГ**

**РАССТАВАНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ –
ЭТО САМЫЙ СЛОЖНЫЙ
И БОЛЕЗНЕННЫЙ МОМЕНТ
В ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ**

**ГРАМОТНОЕ ПАРТНЕРСТВО
В БИЗНЕСЕ СТРОИТСЯ
НА ТРЕХ КИТАХ**



ИРИНА
МИРОНОВА



ИРИНА
СТРАБЫКИНА



АЛЕКСЕЙ
ОНОСОВ



ЮЛИЯ
БЕРЕЗНИКОВА



РОМАН
ГОРШКОВ

Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON

Ростелеком

РОСАТОМ

норпер

ГАЗПРОМ

Конфализ

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

РЕСУРС


ИНФОВАТЧ

uenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPREEK
CREATIVE YOU**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Города, в которых мэры создали Центры развития,
более успешны — так говорит мировая практика.

 открывает силами Школы Управления Сколково
новую рубрику — Госуправление.

Приглашаем с идеями: 7447273@bk.ru

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Владимир
Красновский



Елена
Лигостаева



Анастасия
Насонова



Наталья
Миронова



Сергей
Пронин



Екатерина
Брынская



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков

РУБРИКА: ПАРТНЕРСТВО

Партнерство бывает весьма успешным



История бизнеса знает немало примеров удачных партнерств, ставших легендарными. Это основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин, создатели Microsoft Билл Гейтс и Пол Аллен, партнеры по Apple на начальном этапе Стив Джобс и Стив Возняк, братья Макдональд и Рей Крок, сделавшие McDonald's глобальным брендом, Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард из Hewlett-Packard и многие другие.



Оскар Хартманн

Подводя итог, можно сказать, что для успеха партнерства в бизнесе критически важны такие составляющие, как общность целей и ценностей партнеров, взаимодополняемость их компетенций, четкое разделение ролей, взаимное доверие, умение находить компромиссы и готовность совместно преодолевать трудности. При наличии этих факторов партнерство может стать мощным драйвером развития бизнеса.

*Оскар Хартманн, Международный инвестор

Беседовала Надежда Гончарова,
директор по развитию ИД «Управление персоналом»,
бизнес коуч



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

Эксклюзивно для



РУБРИКА: **ВИП HRD**

Ответственность HR равна его возможностям

 пообщался с Айнурой Кошоевой, лучшим HR в Теле2 и Казахстане и Киргизии.



**ТАКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ РЕДКО
ИЩУТ РАБОТУ ЧЕРЕЗ ТРАДИЦИОННЫЕ
ВАКАНСИИ НА САЙТАХ ПО
ТРУДОУСТРОЙСТВУ**

**ВАЖНО НАУЧИТЬ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ
ПРАВИЛЬНО КОММУНИЦИРОВАТЬ
И ВЫСТРАИВАТЬ ТОН ОБЩЕНИЯ**



**Айнура
Кошоева**



ЮРИДИЧЕСКИЙ БУТИК
Альбины Поздняковой

 Россия, г. Курск, ул. Радищева
5, оф. 5.20

 yur.butik@yandex.ru

 +7 (909) 238-96-93

- ✓ Подготовка любых процессуальных документов
- ✓ Досудебное урегулирование споров
- ✓ Защита прав и интересов в суде
- ✓ Земельные споры
- ✓ Семейные споры



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5 **ГОСУПРАВЛЕНИЕ**
Наша основная задача – не цифровизация сама по себе, а повышение управленческих компетенций
Ирина Миронова
- 14 **СОЦСЕТИ & HR**
Не надо создавать иллюзию идеальной жизни для других пользователей
Ирина Страбыкина, Наталья Есемчик
- 21 **РИСК МЕНЕДЖМЕНТ**
Рисковать стоит, когда при хорошем исходе, ценность результата будет превыше денег
Алексей Оносов, Юнисофт
- 29 **ПРОЕКТЫ В БИЗНЕСЕ**
Расставание с руководителем – это самый сложный и болезненный момент в эффективности работы компании
Юлия Березникова, Easy Home
- 35 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Разбираем 97 сложных ситуаций в переговорах
Алексей Рыбкин, Олег Эмих
- 43 **КОММЕНТАРИЙ**
Вещи, которые нельзя рассказывать своим соседям, иначе ты рискуешь испортить себе жизнь
Лариса Куренчанина
- 46 **ПАРТНЕРСТВО**
Грамотное партнерство в бизнесе строится на трех китах
Роман Горшков
- 49 **ПАРТНЕРСТВО**
Партнерство – это часто ограничение
Людмила Шустерова
- 51 **ТРУДОВОЕ ПРАВО**
О защите исключительных прав
Татьяна Новикова
- 58 **ПЕРСОНАЛ**
Постановка «открытых задач» сотрудникам
Андрей Ващенко
- 63 **СОСЕДИ**
Танцы за стеной: соседи в мегаполисе
Игорь Жуковский

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 03.06.2024 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

№ 17
(741)

Издается с 1996 г. 2024 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: ГОСУПРАВЛЕНИЕ

Наша основная задача – не цифровизация сама по себе, а повышение управленческих компетенций



Ирина работает в крупнейшем независимом некоммерческом проекте, НКО, созданном российским деловым сообществом, в России и на всем пространстве СНГ, Школе управления СКОЛКОВО. Здесь много разнообразных образовательных программ (например, MBA и Executive MBA), широкая исследовательская повестка.



Ирина Миронова
Школа управления Сколково

В Школе Сколково Ирина отвечает за государственные программы, руководит значительными федеральными проектами по городской тематике и внешнеэкономической деятельности, работает в тесном взаимодействии с корпорацией развития ВЭБ.РФ, которая курирует как городское развитие, так и поддержку экспорта.



Поделитесь данными о ваших программах?

В 2015 году мы запустили первую программу, направленную на подготовку команд управленцев моногородов и диверсификацию городских экономик. В рамках моногородской программы мы сотрудничали с муници-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

пальными командами (мэры, их заместители и другие представители города) и с бизнесом для разработки инвестиционных проектов. Эта программа привела к созданию новых рабочих мест и развитию городской среды в сотнях муниципалитетах-участниках. Одну из ключевых ролей в этой программе сыграл Фонд развития моногородов (институт поддержки в контуре ВЭБ.РФ), который финансировал подготовленные на программе капитальные проекты и инфраструктурные улучшения, помогал в привлечении дополнительных средств и создании специальных экономических зон с льготными условиями для инвесторов.

Следующий наш крупный проект «СТО КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ» был направлен на обучение команд крупнейших российских городов (за вычетом двух столиц) в 2020–2021 гг. Наша цель заключалась не только в том, чтобы просто обучить управленческим навыкам и знаниям мэров, вице-мэров, главных архитекторов современным управленческим практикам, но и формированию эффективных команд, способных совместно развивать свои города, повышать качество жизни жителей. В ходе обучения городские команды подготовили стратегии развития с перечнем проработанных проектов, многие из которых сейчас реализуются в городах, в том числе в партнерстве с ВЭБ.РФ.

И практически следом, по инициативе ВЭБ.РФ при поддержке Минэкономразвития, мы запустили проект по укреплению индустрии гостеприимства, в котором участвуют 200 городов. Мы работаем над повышением компетенций городских команд в этой области и развитием туристического потенциала, учитывая растущий спрос на внутренний туризм. В проект вовлечены не только муниципалитеты, но и региональные власти, предпринимательское сообщество. Это позволяет создавать туристические проекты, отвечающие духу конкретного города, возможностям местного бизнеса, интересам горожан и запросам путешественников.

Как сильно навыки, кругозор мэра, знания в сфере бизнеса, права, коммуникаций, переговоров могут повысить успешность и эффективность его работы?

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: СОЦСЕТИ & HR

Не надо создавать иллюзию идеальной жизни для других пользователей



БЕСЕДОВАЛИ:



Ирина Страбыкина



Наталья Есемчик



Как HR-специалисту не выпячиваться, но эффективно представлять себя в социальных сетях?

Соцсети – это инструмент коммуникации с аудиторией. Основная идея здесь – привлечь внимание и создать определенный положительный образ. Сначала подумайте, каким вы хотите быть в глазах аудитории, какие ассоциа-

ции должны с вами связывать, можно прямо прописать это, и каждый пост должен укладываться в эту вашу концепцию, созданный образ, и вызывать эти ассоциации.

Должна присутствовать и самопрезентация, ваши кейсы, инструменты, полезная профессиональная информация, и личная информация, интересы, хобби, чтобы при взгляде на страницу любой человек сразу понял – кто вы, про что вы. Однако, не надо создавать иллюзию идеальной жизни для других пользователей. Говорите от себя, в своей манере, не копируйте, тогда вы будете узнаваемы. Избегайте проявления агрессии или перехода на личности.

Еще я бы посоветовала разделять целевую аудиторию и использовать разные профили, например, профессиональный и семейный, или ваш творческий профиль, под ваше хобби.

* Наталья Есемчик

ледует подчеркнуть разницу между открытостью и выпячиванием. Открытость, безусловно, нужна. Но не надо демонстрировать материальные блага, ваш пляжный отдых, сексуализировать образ или негативно отзываться о конкурентах – это табу.

Если вы – HR-специалист – наемный работник, через вас, как через призму, будет восприниматься образ компании, её уровень. Наличие для кандидата дополнительной информации о человеке, о компании, вызывает доверие и понимание, что это за компания, и с кем предстоит работать. В этом и есть эффективность – подобрать близких по духу людей, которым откликается ваш аккаунт, ваш образ, что особенно важно, если мы говорим о вакансиях топов.

Если HR-специалист работает самостоятельно, на себя, то его целевая аудитория не столько кандидаты, сколько заказчики. Здесь эффективным будет презентация кейсов, ваших возможностей и познаний, чтобы вызвать доверие потенци-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год



**Рисковать стоит,
когда при хорошем исходе
ценность результата
будет превыше денег**

Алексей Оносов
Юнисофт

Я всегда ориентировался на внутреннее чутье и уверенность, что «сработает»: это помогло найти новые точки если не для роста, то для некоторой стабильности.

Рональд Хейфец, профессор Гарвардского института государственного управления имени Джона Кеннеди, любит говорить: если вы приняли в своей жизни хотя бы одно настоящее решение, вы уже отличаетесь от большинства людей. Готовы пойти на риск? Что ж, это редкость. Для принятия рискованных решений необходима свобода. Свобода от обязательств, ожиданий и страхов, которые неизбежно влияют на наше сознание, когда мы оцениваем степень риска и перспективы вознаграждения. «Выбор идти на риск или воздержаться от него определяется культурой», — замечает Хейфец.

РИСКОВАТЬ СТОИТ, ЕСЛИ ЦЕННОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА ВЫШЕ ДЕНЕГ

Есть множество примеров, наших российских бизнесменов, также бизнесменов заграничных, которых можно поставить в пример, когда они

*рискнули всем ради того,
что имеют сейчас.*

Вообще. если взять любого бизнесмена, предпринимателя, то каждый рискует в своих проектах каждый день.


Из истории крупных бизнесменов я могу вспомнить Илона Маска — сооснователя PayPal и Tesla Motors; основателя SpaceX.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ПРОЕКТЫ В БИЗНЕСЕ

Расставание с руководителем – это самый сложный и болезненный момент в эффективности работы компании

Опыт управления холдингом РБК позволяет Юлии успешно развивать девелопмент, чем она и делится с читателями 



Критически важные опции

Юлии опыт связан со строительством.

В строительстве взятые на себя обязательства принципиально нужно доводить до конца: это касается как производственных процессов, так и отношений с сотрудниками.

Например, если в договоре предусмотрено расторжение отношений с работником, и оно происходит, то должно быть совершенно чисто с выполнением всех выплат и условий.

Мы берем на себя обязательство построить дом клиенту и то, в каком виде он должен быть. Если застройщик собирается продолжать работать на рынке ИЖС, то должен завершить объект для клиента. В противном случае страдает репутация, а сам он попадает на судебные риски.

Также важно довести до конца возвраты и расторжения с клиентом, если они возникают, в противном случае обратное приведет к блокировкам счетов.



Юлия Березникова
Easy Home

Для девелоперской компании критически важны взаимоотношения с госорганами, прежде всего, с налоговыми институтами, потому что для планомерного и гармоничного строительного цикла необходима финансовая неприкосновенность.

Еще одна важная задача в период строительства — безопасность строительных процессов для всех ее участников. Если не соблюдается техника безопасности и, не дай бог, происходит травмирование или смерть рабочего, это становится судебной ответственностью застройщика. Кроме того, критически важно, чтобы обновлялась договорная база, и содержание договоров не приводило к судебным рискам.

ЕСЛИ РЕАЛЬНЫЙ СРОК ВОЗВЕДЕНИЯ ДОМА, НАПРИМЕР, 7 МЕСЯЦЕВ, ТО ЛУЧШЕ ЗАЛОЖИТЬ ГОД

Сроки в проектах

В строительстве к дате сдачи также прибавляется резервное время, так как по законодательству (214-ФЗ), если застройщик не укладывается в обозначенные сроки, дольщик имеет право через суд компенсировать себе до 10% стоимости объекта. В ИЖС то же самое: если реальный срок возведения дома, например, 7 месяцев, то лучше заложить год. Опирайтесь здесь можно только на собственный экспертный опыт, а также учитывать технические перерывы (которые могут возникать по разным причинам, вплоть до непогоды), проблемы с рабочей силой, которые уже стали классикой для стройки, перебои с поставками материалов и возможные претензии со стороны заказчика. А при указании сдачи целого поселка лучше ориентироваться на дорожную карту и темпы продаж коммерческого департамента с указанием периодов и учитывая естественные природные факторы. В этом плане строительство похоже на IT, только в стройке резерв времени может достигать даже до 40–50% времени, особенно, если объект сдается с отделкой.

Ресурсы — (деньги, люди, материалы, технологии...)

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство

«Бомбора»

+7 (495) 411-68-86

www.bombora.ru

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО
НОВОЕ НАЗВАНИЕ ЭКСМО NON-FICTION
ВСЕГДА НА ВОЛНЕ!

ГЛАВА 4 ВОЗМОЖНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ

История 15

Ловушка «подтверждающих» доказательств

В одном психологическом исследовании собрали две группы людей: одна – противники смертной казни, а другая – ее сторонники. Всем предложили ознакомиться с двумя докладами, в которых анализировалась эффективность смертной казни как средства борьбы с преступностью. В одном докладе делался вывод, что смертная казнь эффективна, в другом это аргументированно опровергалось.

В результате и сторонники, и противники смертной казни лишь укрепились в своем первоначальном мнении. Они автоматически принимали доказательства в поддержку их точки зрения и игнорировали факты, которые ей противоречили.



Резюме: Как правило, человек склонен более внимательно относиться к информации, которая подтверждает его точку зрения, чем к той, что идет вразрез с его мнением.

Мы слышим, что хотим услышать, используем аргументы другой стороны для доказательства нашей точки зрения. И нужны определенные навыки, желание и усилия с нашей стороны, чтобы взвешенно и всесторонне, без привязки к своему видению, воспринимать и анализировать получаемую информацию.

Комментарий: Каждый человек воспринимает информацию субъективно, исходя из своих представлений не только о конкретной ситуации, но и общего комплекса собственных взглядов, моральных убеждений, жизненного опыта, некоей своей ментальной модели мира — всего, что называется парадигмой.

Соответственно, получаемая информация, проходя через призму нашего представления о жизни, ее парадигмы, преломляется и меняется. Все, что служит подтверждением, принимается, остальное — отсеивается или распыляется. Более того, любая нейтральная информация тоже нередко расценивается как дополнительный аргумент в пользу своих предположений. А если элементов для формирования законченной картины не хватает, их просто можно домыслить, исходя из собственных ценностей, взглядов и убеждений, трактуя услышанное в свою пользу и «дополняя» недостающие детали фантазией («он просто не упомянул, но имел это в виду», «это очевидно, потому что...»).

Поэтому любое доказательство своего мнения, которое вы озвучиваете, собеседник может воспринимать именно как контраргумент. И это вовсе не означает, что он делает это назло или враждебно настроен по отношению к вам. Его ментальная модель мира предусматривает именно такую трактовку информации.

Что здесь можно посоветовать? Старайтесь смотреть на проблему с разных сторон. Оцените, в какой мере вы объективны, анализируя факты.

Не ищите ли вы только подтверждения своих аргументов? Внимательно прислушайтесь к другой точке зрения и попытайтесь найти рациональное «зерно» в доводах другой стороны. Уместно изучить взгляды на ситуацию людей, не заинтересованных в обсуждаемом вопросе, независимых «экспертов».



История 16 Не так понял

Деревенский кузнец нашел помощника, который согласился выполнять тяжелую работу за минимальную плату. Кузнец сразу же принялся наставлять парня:

– Когда я выну полосу металла из огня и положу ее на наковальню, кивну тебе головой. В этот момент бей по ней молотом со всей силы! Все понял?

– Все понял, так и сделаю!

Ученик как понял, так и сделал... На следующий день он стал новым деревенским кузнецом, заменив безвременно ушедшего «учителя».

Резюме: Излагайте ваши мысли четко и понятно, исключите двоякое толкование сказанного вами.

Комментарии: У каждого собеседника своя ментальность и свое восприятие того, что он слышит и даже видит. Взгляды и ценности, рабочие установки и актуальные текущие задачи — все это может влиять на понимание ваших слов.

В предыдущей истории мы уже говорили, что психологически партнер воспринимает в первую очередь информацию, подтверждающую его точку зрения (ловушка «подтвержденных доказательств»). Поэтому в ходе общения не лишне периодически уточнять, как другая сторона восприняла суть ваших предложений. Лучше делать это в момент, когда уже достигли соглашения по обсуждаемому вопросу или, наоборот, сформировалось конкретное расхождение по тому или иному пункту.

Для этого используйте промежуточное резюмирование: «Итак, мы вам предложили то-то и договорились о том-то...». Обязательно в конце встречи подвести окончательные итоги.

Более того, не останавливайтесь даже на этом. По возвращению в офис составьте документ, в котором четко и детально зафиксируйте все достигнутые договоренности и перешлите его партнеру на согласование. Тогда вы будете уверены, что все понимают все одинаково.

Важное дополнение. Если подобный протокол от другой стороны получили вы и с изумлением обнаружили массу расхождений с вашим представлением о первоначальных договоренностях, не удивляйтесь и не относите сразу это



на счет злого умысла и тайных козней или манипуляций оппонента (хотя и сбрасывать со счетов такую возможность нельзя). Сначала уточните спорные места в конструктивном ключе, понимая и помня, что восприятие у всех людей разное. Вполне возможно, ваш визави по-своему понял суть соглашений. В выгодную для себя сторону, конечно. Но не спешите его обвинять. Просто скорректируйте формулировки. Помните: «В этом нет ничего личного — просто бизнес».

История 17 Не торопитесь с выводами

Генеральный директор решил провести выездной тренинг по командообразованию для руководителей отделов, чтобы снизить частоту конфликтов и напряженность в отношениях между отделами.

Постоянные трения, «перетягивания одеяла», взаимные обвинения руководителей отделов сказывались плохо на работе всей организации. Для подготовки и проведения мероприятия пригласили менеджера тренинговой компании, которая специализируется на этой тематике.

Уже через несколько минут после начала встречи, как только руководитель обозначил ситуацию, его оппонент задал еще пару вопросов и радостно воскликнул: «Отлично! Я все понял! К нам часто обращаются с подобными запросами, и я отлично понимаю, что надо сделать! Не беспокойтесь, все будет в лучшем виде. Все останетесь довольны».

Через две недели менеджер принес предложения по организации поездки, предусматривающие выезд за город в фешенебельный СПА-отель, совместный гала-ужин и тренинг, детали которого не обсуждались. Менеджер заверил, что знает, что делает. У него есть опыт проведения подобного мероприятия и восторженные отзывы предыдущих участников. Все останутся довольны. Пусть это будет сюрприз для сотрудников!

Каково же было удивление и растерянность генерального директора, когда в назначенный день все собрались на полигоне для игры в пейнтбол! Все бы ничего, но участники мероприятия в абсолютном большинстве находились, скажем корректно, в зрелом возрасте, причем две трети сотрудников составляли женщины. Мероприятие все же провели, но вместо борьбы командами, участники с удовольствием выместили свое раздражение друг на друга шариками с краской. В итоге, взаимное недовольство только усилилось.

Мало того, главный бухгалтер повредила ногу во время игры и уехала домой. Руководитель отдела маркетинга, «расстрелянная» коллегами, обиде-



лась на всех и не вышла на общий ужин, а остальные его участники хмуро «отбыли» программу ужина и разошлись по номерам.

По возвращении в город, взбешенный директор вызвал руководителя тренинговой компании и менеджера, который участвовал в переговорах. В резкой форме он высказал им все, что думал о состоявшемся мероприятии.

У тренинговой компании, действительно, был большой и позитивный опыт командообразующих мероприятий, в том числе на базе пейнтбольного клуба. Но менеджер, отвечающий за конкретный проект, не уточнил ни контингент предполагаемых участников, ни их возраст, ни текущую ситуацию в компании в плане атмосферы и специфики взаимодействия между подразделениями. Его поспешные выводы строились на основании предыдущего опыта и восторженных отзывов от ряда компаний из IT-индустрии, сотрудники которых были значительно моложе, спортивнее, веселее, дружелюбнее и принимали тренинг как спортивную игру (да еще близкую к знакомым компьютерным играм!).

Но нынешний заказчик хотел не спортивное занятие, а содержательную рабочую сессию с выяснениями взаимных ожиданий, упражнениями и деловыми играми, подтверждающими важность командных решений и выводящих на обсуждение плана действий по сближению руководителей подразделений. Но получил стрельбу друг в друга (пусть и «игрушечную»), взаимные обиды и раздражение...

В результате ошибки переговорщика, не только не выяснившего реальные потребности заказчика, но и подменившего их своими представлениями об «идеальном мероприятии», тренинговая компания потеряла перспективного клиента и вынуждена была смириться с негативным отзывом в интернете.

Резюме: Тщательно и всесторонне собирайте информацию о партнере и его ситуации, не ограничивайтесь поверхностными выводами или аналогичным опытом из той же индустрии. По возможности не спешите с выводами, если информации мало или она односторонняя. Обоснованные выводы базируются на развернутой информации и фактах. Чем больше вы узнали по обсуждаемому вопросу, тем более взвешенным будет ваше мнение или решение.

Комментарий: В менеджменте есть такое понятие, как ложные суждения. Одно из них: факты говорят сами за себя. Данные — это только данные, событие — это только событие. Делать выводы по одному прецеденту нежелатель-



но. Ведь недаром один из навыков эффективного коммуникатора по Джорджу Колризеру, известному авторитету в области переговоров — это способность интерпретировать услышанное, увиденное, прочитанное.

Человеку свойственно делать поспешные выводы по первым нескольким признакам, трактуя ситуацию в свою пользу. В переговорах это может быть серьезной ошибкой, особенно, если другая сторона видит это заблуждение и оно в ее интересах. Единственный путь предотвратить подобную ситуацию — собирать как можно больше информации, уточнений и подтверждений правильности своего понимания. Запомните частые фразы эффективного переговорщика: *«Если я вас правильно понял...»* и *«Правильно ли я понимаю, что...»*.

Не менее распространена другая ошибка — презентация товара или услуги, которые отвечают *предполагаемой*, а не реально существующей потребности собеседника. Часто это возникает из-за:

- небрежного, поверхностного сбора информации;
- слишком поспешных выводов;
- стремления побыстрее перейти к презентации своих предложений;
- «домысливания» за клиента в рамках своего представления о ситуации;
- самоуверенности и переоценки своих способностей как переговорщика.

«Большинство людей настолько заняты собственными аргументами, которые поддерживают их позицию, что неспособны внимательно слушать», — утверждает Крис Восс, американский переговорщик ФБР в прошлом, а теперь бизнесмен.

История 18. Мнения окружающих

Отец со своим сыном и осликом путешествовал по пыльным улицам восточного города. Отец сидел верхом на осле, а сын вел животное за уздечку.

«Бедный мальчик! — сказал прохожий отцу. — Его маленькие ножки едва поспевают за ослом. Как ты можешь лениво восседать, когда видишь, что мальчишка совсем выбился из сил!». Отец принял его слова близко к сердцу. Поэтому, когда они завернули за угол, он слез и велел сыну сесть на осла.

Вскоре им повстречался другой человек. «Как не стыдно! Мальчик сидит верхом на ослике, как султан, а его бедный и старый отец бежит следом»,



– сказал он. Мальчик огорчился из-за этих слов и попросил отца сесть на ослика позади него.

«Люди добрые! Видели ли вы где-нибудь подобное? – заголосила встречная женщина. – Так мучить животное! У бедного ослика уже провис хребет, а старый и молодой бездельники восседают на нем, будто на диване! О, несчастное существо!».

Не говоря ни слова, отец и сын, посрамленные, слезли с ослика.

Едва они сделали несколько шагов, как встретившийся им человек стал насмехаться: «Чего это ваш осел ничего не делает? Он не приносит никакой пользы и даже не везет вас на себе!».

Тогда отец положил руку на плечо сына и сказал: «Чтобы мы ни делали, обязательно найдется человек, который с нами не согласен. Думаю, мы сами должны решать, КАК нам путешествовать».

Резюме: И в жизни и в переговорах главное — всегда помнить, чего вы сами хотите достичь, полагаться на свой опыт, собранную информацию, свой разум и интуицию. Ведь только на вас лежит ответственность за ваши действия и ваш результат. Обратная связь от окружающих важна, но окончательное решение, модель поведения — ваша зона ответственности. Не позволяйте окружающим руководить вашими решениями и действиями.

Комментарий: Мысль банальная, но, к сожалению, нередко приходится сталкиваться с переговорщиками, которые придают повышенное значение мнению окружающих, чутко на него реагируют и прикладывают усилия, чтобы соответствовать позитивному имиджу в глазах собеседника.

Да, с партнером нужно вести себя адекватно, положительно на него настраиваться, сохранять эмоциональный баланс, выстраивать доброжелательную и конструктивную атмосферу общения, подстраиваться под его язык и темп общения. Но при этом важно сохранять лицо, осознавать и отстаивать свою позицию. Более того, повышенное внимание к мнению окружающих создает прекрасную почву для легких манипуляций. Достаточно обвинить вас в эгоизме (не хотите идти на уступки), в упрямстве (не хотите идти навстречу), в несоблюдении этики и готовности к компромиссу (не готовы постоянно уступать и пытаетесь говорить про свои интересы).

«Злые языки страшнее пистолета», — сказал устами своего героя Александр Грибоедов. Истина до сих пор может активно использоваться манипулятором («что скажут на рынке, если узнают, что вы...»). В той же бессмертной коме-



дии «Горе от ума» упоминается и другая распространенная похожая ситуация: «Что станет говорить княгиня Марья Алексеевна?!». Сейчас ее называют манипуляцией через мнение третьих лиц.

Таких приемов масса и повышенная чувствительность к мнению окружающих дает в руки манипулятору мощное оружие.

Конечно, к суждениям и умозаключениям, коллег по бизнесу или оппонента стоит прислушиваться и делать выводы (роль обратной связи общеизвестна), но нельзя возводить их мнение в абсолюте. Ведь вы, и только вы, отвечаете за итог переговоров и принятые решения.

А если согласны «идти на поводу» у других и полностью под них подстраиваться, дабы завоевать нужное расположение, ничего путного из этого не выйдет. Вашей податливостью обязательно воспользуется даже неискушенный манипулятор. И, скорее всего, общение примет такой формат, когда вы находитесь в «подчиненном положении». Более того, мнение третьих лиц, ссылки на авторитеты (часто не существующие), мнение окружающих — достаточно распространенные манипуляции, о которых тоже надо помнить.

История 19 Непонятная несговорчивость

Сотрудники компании-производителя недоумевали, почему в ходе переговоров с одной из небольших розничных сетей, с которой ранее не возникало проблем, появились трудности. То не смогли договориться по нескольким несущественным моментам, которые ранее даже не обозначались. То представителям розницы потребовалось заключение юриста, возвращения из отпуска которого пришлось ждать две недели. Пару раз уже согласованные дата и время переговоров в последний момент переносились на более поздний срок. Сотрудники сети каждый раз находили убедительные отговорки. Переговоры продолжались...

Загадка разъяснилась, когда на стол директора по продажам компании-производителя легло официальное письмо от генерального директора розничной сети. Он объявил о слиянии с одной из крупнейших федеральных сетей и требовал предоставить льготные условия сотрудничества, на которых работала эта крупная федеральная сеть. Оказалось, партнеры просто тянули время в ожидании окончания переговоров о слиянии сетей (точнее, их покупке), которое позволило бы занять совершенно иную переговорную позицию.

Читайте далее

РУБРИКА: КОММЕНТАРИЙ

Вещи, которые нельзя рассказывать своим соседям, иначе ты рискуешь испортить себе жизнь

Источник:

[https://youtube.com/shorts/
Cqy373NoMh8?si=jRmWlOG7T1z6e-4D](https://youtube.com/shorts/Cqy373NoMh8?si=jRmWlOG7T1z6e-4D)

[Cqy373NoMh8?si=jRmWlOG7T1z6e-4D](https://youtube.com/shorts/Cqy373NoMh8?si=jRmWlOG7T1z6e-4D)



1. Никогда не говори, когда и куда ты собираешься уезжать, если собрался

2. Никогда не называй точную сумму своего заработка или своей второй половины.

3. Ни в коем случае не говори о своих дополнительных способах дохода.

4. Молчи о своих вредных привычках.

5. Не рассказывай о всяких моментах в своём прошлом.

6. Не рассказывай о том, где ты хранишь деньги либо ценные вещи.

7. Не выдавай подробности личной жизни.

8. Не болтай о предстоящих дорогостоящих покупках.

9. Молчи о своих болезнях.

10. Не говори о талантах в чём-либо.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Начнём с того, что личный опыт — это личный опыт, он у всех разный и не может считаться экспертным.

То, что с соседями нужно дружить прочнее, чем с родственниками, это уже не просто опыт, а статистика медиков, МЧС и правоохранительных органов: в сложных житейских и коммунальных ситуациях только они первыми могут прийти на помощь и выступить свидетелями в вашу защиту, а в случае длительного отсутствия приглядеть за пожилыми родственниками, домашними питомцами и растениями.

Поэтому застройщики и риелторы давно оперируют термином «порядочные соседи» как аргументом в продажах недвижимости.

Но, конечно, есть предел тому, насколько они должны быть информированы о вашей личной жизни, доходах и сбережениях.

И в этом смысле советы 2, 3, 5, 6, 7 и 8 — это то, с чем я согласна.

О ваших вредных привычках тоже можете не говорить: они и так обо всём со временем узнают.

Что до советов 9 и 10, тут я не соглашусь с авторами ролика: вряд ли чья-то болезнь способна вызвать соседскую зависть, скорее наоборот, от них можно узнать полезные сведения и обзавестись связями в медицинском мире.



Лариса Куренчанина

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ПАРТНЕРСТВО

Грамотное партнерство в бизнесе строится на трех китах



pressfeed

МАТЕРИАЛ ДЛЯ **УТ**
ПОДГОТОВЛЕН ПРИ ПОМОЩИ СЕРВИСА

Первый кит — открытое отношение. Когда люди говорят то, что у них внутри, делятся тем, что их беспокоит, и готовы открыто принимать эмоции другого человека. Именно благодаря этому не копятся претензии, не накапливается агрессия, не вызревает желание в какой-то момент разорвать все отношения с партнером и уйти куда подальше. Те, кто считает, что в бизнесе недопустимы отношения — заблуждается. Ведь именно из-за некачественно построенных отношений порушилось огромное количество бизнесов.

Есть несколько правил, которые важно принять для выстраивания качественных отношений.

Первое. Стремитесь понять взгляды своего партнера или оппонента.

Второе. В каждом споре делайте шаги навстречу друг другу.



Роман Горшков



Третье. Двигайтесь по принципу длинной волны. Не стремитесь получить от партнера максимум, прижав его сейчас, почувствовав свою выгоду и превосходство над ним. Стремитесь сделать так, чтоб вы оба выиграли.

Второй кит — это простроенные личные границы. Ваша задача — четко понимать, кто что готов делать и кто точно не готов делать какие-либо действия. Критически важно, когда другой человек говорит, что не готов выполнять те или иные задачи — не давить на него чувством вины, не рассказывать ему, как это нужно сделать и «без этого нам никуда». Лучшее решение — сесть с ним за стол переговоров.

Важно уважать и принимать границы другого человека, какими бы они ни были. Потому что нарушение этих границ ведет к разрушению отношений и дальше — всего бизнеса.

То же верно и относительно ваших личных границ: если вы принимаете на себя все задачи, от которых другие отказываются и всем жертвуете ради фирмы — то становитесь узким местом, проблемы с которым могут привести к фатальным последствиям.

Третий кит — это понимание сильных сторон друг друга. Важно четко знать, в чем каждый из партнеров является экспертом. Если человек не является в какой-то зоне экспертом, и не хочет им быть, но вы считаете, что именно он должен взять это на себя — такая стратегия заведомо ведет к разрушению бизнеса. Если человек берется за задачу, в которой не является экспертом, не стоит ожидать от него качественного решения.

В то же время, важно очень хорошо понимать, в каких зонах вы пересекаетесь. Например, оба партнера отлично разбираются в рекламе. Если они оба возьмутся за рекламную стратегию, начнутся конфликты. Ваша задача — решить для каждой сферы, кто за нее отвечает и с кого будет спрос, потому что именно за этим человеком и будет последнее слово.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год



РУБРИКА: ПАРТНЕРСТВО

Партнерство – это часто ограничение

Партнерство — это история про то, что два — это больше чем один плюс один, что люди строят бизнес вместе и чем больше участников, тем сложнее договариваться, а скорость в бизнесе важна.



Законы партнерства

На мой взгляд, очень важны общие ценности и некий общий уровень толерантности к риску. Важно понимать — как ты относишься к людям, какие у вас амбиции, какой бизнес вы хотите видеть через 3–5 лет, чем готовы рискнуть. Безусловно, важно доверие. Я не знаю 100% надежного способа, как это можно пресечь или заранее предусмотреть. Я знаю много историй, когда люди нечестны в бизнесе, когда возникают какие-то ситуации, что кто-то действует за спиной у другого. Мне кажется, в таких ситуациях нужно расходиться, если тебя подставили, и ты уже не сможешь доверять.

В идеале на старте работы хорошо бы распределить роли: кто за что отвечает, кто за развитие, кто за бэкофис и расходы,

например. У разных людей разные сильные стороны, здорово, когда получается, что партнеры дополняют друг друга. У моего партнера, например, очень сильные аналитические компетенции, я больше публичных человек, у меня много нетворка.

На мой взгляд, конфликты и разные точки зрения обязательно будут. И тогда человек должен понимать, ради чего он в партнерстве. Если бы он был один, то мог бы сам всегда решать, как и что делать. И есть люди, которым нравится строить бизнес одним. Когда у тебя есть партнер, он видит ситуацию по-другому, учитывает какие-то другие моменты, чем ты. В этом польза, но партнерство — это часто ограничение.



Примеры удачных партнерств в бизнесе? Их развитие?

— Важно понимать, какого результата хотят достичь участники партнерства, и когда они могут разойтись и на каких условиях. Когда бизнеса еще нет, людям кажется странным подписывать партнерское соглашение, хотя сейчас это стало уже принятой практикой, как и брачный договор.

ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫМ НРАВИТСЯ СТРОИТЬ БИЗНЕС ОДНИМ

В отличие от брака, партнерство не обязательно должно быть одно и на всю оставшуюся жизнь. Люди растут и развиваются с разной скоростью, также у них могут меняться цели и интересы. Кто-то хочет просто выйти из операционки и жить на дивиденды, кто-то — строить большие и крупные компании. Они могут прийти до определенной точки развития компании вместе, дальше их интересы разойдутся.

Сейчас уже есть профессиональные эксперты на рынке, которые помогают партнерам обсудить цели и условия взаимодействия. На мой взгляд, это важно и очень полезно.

БЕСЕДОВАЛИ:



**Людмила
Шустерова**

**Надежда
Гончарова**
директор по
развитию ИД
«Управление
персоналом»,
бизнес-коуч



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

Эксклюзивно для 

Справка:

Опыт в сферах управления компаниями и людьми, развития отношений с ключевыми клиентами, продажи и маркетинга насчитывает более 25 лет, 20 из них — в аутсорсинговых компаниях.

РУБРИКА:



О защите ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ прав

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 5/2024

Защита исключительных прав становится нормальной практикой, что не может не радовать. У ответчиков в таких спорах находится мало аргументов, а кое-кто по-прежнему считает, что принести извинения и прекратить продажи достаточно для разрешения спора и урегулирования конфликта. Истец соглашается, но просит подкрепить извинения солидной компенсацией за нарушение указанного права.



Татьяна
Новикова

Сумка с патентом ценнее, чем сумка без патента

ООО «Ф» обратилось в арбитражный суд города Москвы с исковым заявлением к ООО «Р» о защите исключительных прав на промышленные образцы по патентам РФ и взыскании компенсации 1000000 рублей. Истец просит обязать ответчика прекратить использование в коммерческой деятельности патентов на промышленные образцы без получения разрешения в установленном законом порядке.

Аргументы истца:

- Истец производит узнаваемый продукт — дамские сумки. Зарегистрировал товарный знак. В 2019 году вводит в гражданский оборот (размещает на официальном сайте) две новые модели сумок в различных цветовых сочетаниях. Срок действия патентов: 25 марта 2021 г.

- Ответчик ввел в гражданский оборот продукцию, имитирующую вышеуказанные модели сумок истца, разместил на маркетплейсах, чем ввел потребителя в заблуждение относительно производителя.
- Патент имеет ряд существенных признаков: Например, прямоугольная сумка формата А5 состоит из нескольких отделений, имеет ручку, отстегивающийся плечевой ремень; в центре сумки деталь с застежкой в форме овала. Может функционировать и как сумка с плечевым ремнем, и как портфель с ручкой. Цвета: серый, черный, бежевый и белый.
- Спорный товар содержит все существенные признаки промышленного образца, которые производят на потребителя такое же общее впечатление, какое производит запатентованный промышленный образец, при условии, что изделия имеют сходное назначение.

Аргументы ответчика:

- Наличие цепочки и колористическое решение — это отличающиеся признаки, которые не являются доминантными.
- Спорные товары приобретены в январе и марте 2021 года, то есть до даты приоритета промышленных образцов истца, и реализованы в полном объеме в марте и августе 2022 года, более к реализации не закупались.

Мнение суда:

- Рядовой потребитель однозначно может воспринимать спорные товары, как продукты из линейки товаров истца, что подтверждает тождество изделий с промышленными образцами, принадлежащими истцу.
- Вопреки доводам ответчика, нарушением прав истца на промышленные образцы является не факт закупки ответчиком спорного товара, а факт ввода

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ПЕРСОНАЛ

A portrait of Andrey Vashchenko, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a bright yellow bow tie. He is standing outdoors with a blurred city background. The text is overlaid on the lower part of the image.

**Постановка
«открытых задач»
сотрудникам**

Андрей Ващенко
Бизнес-тренер, Лауреат премии
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024

Существует множество легенд и мифов, как человек «случайно» решил неразрешимую задачу. В качестве примера чаще всего рассказывают историю Джорджа Данцига, который решил нерешаемую статистическую задачу (это не правда, он ее решил, используя стандартный математический аппарат, он не придумывал новую математику или новые методы). Данциг — типичная легенда научного маркетинга, как Фрейд, Эйнштейн и некоторые другие «гении».

Существует ничем не доказанное мнение, что лучшие исполнители могут быстрее и лучше решить проблему, если она, по мнению профессионалов, нерешаемая. Это просто разновидности статистической ошибки выжившего (см. Википедию).

Есть прекрасная сказка «Про Федота-стрельца, удалого молодца», его послали туда, не знаю куда, принести не знаю что. Очень характерная манера ставить задачу для многих руководителей.

Стрелец справился, потому что ему помогло чудо, и жена у него волшебница. А абсолютное большинство сотрудников не справляются с неконкретной задачей.

Для нормальной работы бизнеса и производства необходимо раз за разом достигать одинаково результата с соблюдением методологии. И никаких отклонений от шаблона.

Для проверки сотрудников, для оценки кандидата на повышение можно и нужно давать ему задачу максимально общими словами, с целью проверить его на самомотивацию и самостоятельность мышления. Эдакое испытание на взрослость.

Приведу личный пример. Мне было 22 года, я устроился на работу в отдел развития в банк «Менатеп» (тогда им владел ныне иноагент Ходорковский).

Меня через месяц после найма вызывает начальник и говорит: «Андрей, надо найти женщину ФИО (больше никакой информации) и договориться, чтобы она за взятку отменила публикацию в СМИ». Тогда не было интернета и Википедии — 1995 год.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: СОСЕДИ

Танцы за стеной: соседи в мегаполисе

*Соседи, коллеги в офисе... Как вести себя с ними ?
Рассуждает психолог...*



«Угорь Владимирович, вы представляете, сначала мужчина стонал, а потом женский голос...», – с видом заговорщицы шептала мне соседка снизу.

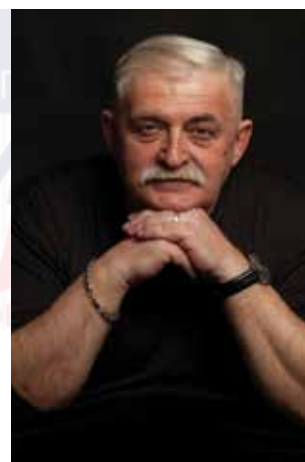
Я вежливо промолчал, сделав вид, что не в курсе бурной личной жизни обитателей квартиры этажом выше.

Да, вот такие они, отношения с соседями в мегаполисе: смесь мимолетных встреч у лифта, обмена дежурными «здравствуйте» и внезапных откровений, от которых хочется поскорее спрятаться за бронированную дверь.

В мире стекла и бетона, где миллионы судеб сталкиваются лишь на лестничных клетках, настоящая дружба с соседями – скорее исключение, чем правило. Конечно, сериалы кормят нас иллюзиями о совместных чаепитиях и душевных беседах, но реальность часто оказывается куда прозаичнее.

Впрочем, есть кое-что, что способно объединить даже самых заядлых индивидуалистов – парковка. Этот ценный ресурс в центре города становится яблоком раздора, а порой и поводом для неожиданных союзов.

Разумеется, не стоит сразу же вываливать на нового знакомого по лестничной клетке все тайны своей биографии. Но и замыкаться в коконе отчуждения тоже



Игорь
Жуковский
эксперт УП,
психолог

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

не выход. Взаимовыручка – вот тот ключик, который поможет открыть дверь в добрососедские отношения.


Кто знает, возможно, именно бдительность соседа убережет от беды вас, ваших детей или пожилых родителей.

Увы, не обходится и без обратной стороны медали. Шум, домашние животные, банальная разница в образе жизни – все это способно стать причиной конфликтов, от которых не застрахован никто.



Я ВЕЖЛИВО ПРОМОЛЧАЛ, СДЕЛАВ ВИД, ЧТО НЕ В КУРСЕ БУРНОЙ ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ ОБИТАТЕЛЕЙ КВАРТИРЫ ЭТАЖОМ ВЫШЕ

Соседство в мегаполисе – это всегда хождение по лезвию бритвы. С одной стороны – призрачная надежда найти друзей и поддержку, с другой – постоянный риск столкнуться с непониманием и агрессией. И все же, именно умение находить общий язык, даже с теми, кто живет за стенкой, – залог комфортной жизни, даже в каменных джунглях мегаполиса.

*Игорь Жуковский, эксперт , психолог

Эксклюзивно для 

 ПРИГЛАШАЕТ
В ДЕЛОВОЙ КЛУБ *TOP PERSONAL*:

- свежий номер (еженедельно);
- новые деловые знакомства в чатах;
- прямое участие в Zoom интервью с новыми спикерами ;
- участие в бизнес-вебинарах, конференциях, семинарах;
 - ТГ канал журнала ;
- обзор журналов Трудовое право, Коммерческие споры, Мастер продаж и др.

+7 (926) 350-18-81
(WHATSAPP)



**НОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ
К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

ПОЧЕМУ БИЗНЕСУ ВЫГОДНО ИГРАТЬ В ИГРЫ?

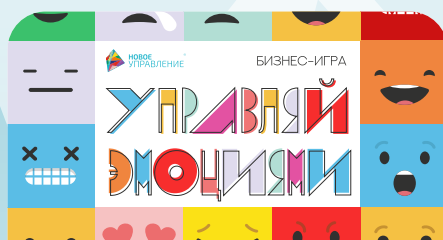
Вызовы бизнеса

- ❌ Чтобы отработать нужное умение/навык сотрудников нужно много времени на поиск тренера и проведение обучения.
- ❌ Традиционные форматы обучения негибкие, трудоёмкие для организаторов и часто не приносят нужных результатов.
- ❌ Сотрудники боятся поднимать острые темы в реальном взаимодействии с коллегами.
- ❌ Нет возможности проверки большого количества вариантов решения задачи бизнеса в практике, высока вероятность ошибки.

Преимущество бизнес-игр

- ✅ Игра-тренажёр всегда у вас под рукой, проста в проведении и экономит время на тренировку нужного умения/навыка.
- ✅ Игра – это удобный, современный и гибкий формат развития сотрудников, который быстро показывает свою эффективность.
- ✅ Игровая среда способствует созданию открытой коммуникации и поддерживает чувство безопасности у участников при решении острых вопросов.
- ✅ Возможность без риска для компании промоделировать разные варианты решений в ходе игровой симуляции.

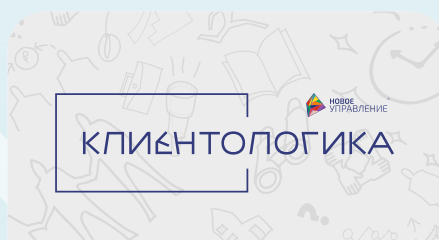
САМЫЕ АКТУАЛЬНЫЕ БИЗНЕС-ИГРЫ 2024*



Игра-тренажёр «УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ»

Комплексно развивает навыки внутриличностного и межличностного эмоционального интеллекта (EQ).

В результате игры участники смогут осознать свои ключевые потребности, осознать иллюзии и различать эмоции, научатся распознавать эмоции других людей и влиять на них.



Деловая игра «КЛИЕНТОЛОГИКА»

Развивает навыки клиентоориентированного мышления и осознание ценности процессного подхода в управлении, повышает коммуникативную компетентность при взаимодействии с внутренними клиентами. Также игра улучшает кросс-функциональное взаимодействие и снижает напряжённость в отношениях между коллегами.



Деловая игра «НОВЫЙ МИР»

Создана для обучения и оценки сотрудников / руководителей / команд компании.

Может проводиться в трех форматах:

- работа в команде и культура взаимодействия
- навыки управления и лидерство
- системное и стратегическое мышление

Наши бизнес- игры моделируют различные взаимодействия в бизнесе и являются инструментом эффективного развития основных компетенций сотрудников и руководителей. Каждый инструмент, который мы создаем для развития потенциала людей, команд и бизнеса, помогает организациям самостоятельно и регулярно развивать своих сотрудников, формировать новые способы взаимодействия и решать реальные бизнес-задачи

Мы можем разработать новую уникальную игру для решения задач вашего бизнеса!

С полным ассортиментом наших авторских бизнес-игр вы можете ознакомиться на сайте newmanagement.store

*По мнению партнёров и клиентов ООО ЦПир «Перспективы»

