

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 09
(733)
2024

Важные контакты по клубу "Расчетки" - 71652, 71655, 72135;

Приложение: Лучшие бизнес-тренеры о себе



С. Азимов



Г. Архангельский



Т. Асланов



К. Бакшт



М. Батырев



А. Белгороков



Г. Беловодченко



А. Бобков



В. Булавин



И. Валинуров



А. Ващенко



Н. Гаврилова



Р. Гандапас



М. Гребенюк



Ф. Гузенюк



В. Дель



Г. Джонстон



М. Дорофеев



Д. Ерин



А. Ерохин



Б. Жалило



Е. Жигилий



Ж. Завьялова



М. Ильяхов



Е. Колотиллов



Е. Котов



Л. Кроль



М. Кукушкин



А. Курч



А. Левитас



И. Манн



М. Молоканов



О. Набок



Н. Непряхин



Д. Норка



С. Озоль



А. Петрищев



К. Палфинов



В. Петрова



И. Рызов



Ю. Самолов



С. Семенов



Д. Семин



О. Сергеева



А. Соломатин



Д. Ткаченко



А. Тютин



А. Урванцев



А. Фридман



А. Фортуна



Г. Хамитов



Д. Черемисин



М. Чернов



П. Эрзяйкин



Г. Юстус



Е. Яхонтова

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

4-е исследование «ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ 2024» в этом номере.

Несмотря на непростые времена для всех и для бизнеса, они трудились «как пчелы».

Они и есть по сути пчелы, так как, «перелетая» с цветка на цветок, опыляют бизнес свежими идеями, кейсами от коллег.

Поздравляем и новые таланты 2024 г.



Гребенюк М. Жигилий Е. Ильяхов М. Палфинов К.

P.S. Новое 5-е исследование будет впервые открытым.

Команда исследования принимает заявки от новых тренеров (а их немало вырастает внутри фирм, школ бизнеса, в консалтинге и самостоятельно)

Успехов в бизнесе!
Главный редактор
 ИД **ЛЕКСОНАЛОМ**
Александр Лонгаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Кирилл
Загируев



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова



Наталья
Миронова

Объединенная редакци

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
TR@TOP-PERSONAL.RU

IV ИССЛЕДОВАНИЕ

3 «Лучшие бизнес-тренеры и консультанты 2024»

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

6 Лучшие бизнес-тренеры собирают полные залы

Александр Талатушин

13 Каждая стратегическая сессия может иметь свои уникальные цели

Габдулла Хамитов

31 Совет номер один — использовать в речи больше фактов и цифр

Алексей Урванцев

37 Тренинги бывают разными

Евгений Колотилов

41 Психодиагностика — это инструмент, который может значительно улучшить качество управления

Игорь Жуковский

КОНФЛИКТ

44 Я считаю, что ни одного неправильного решения нет

Нурия Архипова

СОВЕЩАНИЕ

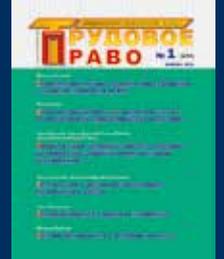
49 Культура совещаний в компании: первые шаги через обучение фасилитации

Татьяна Новоселова

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

55 Нерелевантные отклики кандидатов на сайтах вакансий — бич рекрутинга

Юлия Сотникова



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 20.03.2024 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 6.
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

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

IV-е Исследование

Лучшие Бизнес-тренеры и консультанты 2024

Уже 4-е исследование  в непростое время.

«Группа бегунов (в нашем случае ЛУЧШИЕ ТРЕНЕРЫ) практически неизменны.

О чем это говорит — о том, что опора на мнение клиентов верна.

Сами тренеры доказали не только то, что они востребованы, талантливы, но и креативны в условиях быстрых изменений и вызовов среды/социума/ времени.

 благодарит лучших тренеров, как и армию в 10–50 тыс. внутренних тренеров, за их огромный вклад в развитие бизнеса.

Именно они помогают персоналу фирм перестраиваться, не выгорать, повышать мотивацию, учиться новым знаниям и профессиям, рационально использовать время, профилировать стрессы, оставаться психологически устойчивым и многое другое (т. е. как «твердым», так и «мягким навыкам»).

Найти носителей знаний о бизнесе, опыляющие разные цветы, — это цель исследования.

Увы, в ковид в мир иной ушел Парабеллум, чем расстроил нас.

Кто-то из тренеров стал работать менее активно, и  не включил их в этот список, не отменяя их вклад ранее.

Несколько новых лиц все же есть.

Скоро с ними интервью в .

Они долго и упорно, успешно трудились, и бизнес их заметил, сообщил нам, мы проверили отзывы о них у директоров по обучению, коллег.

Независимые тренеры и бизнес-консультанты ценны универсальным опытом (работая в разных отраслях, в малом и большом бизнесе, в растущих и суперуспешных компаниях).

Ряд талантливых бизнес-тренеров при вузах мы включили в этот список и даем рекомендации на их консалтинг.

Стоимость тренингов — ее мы рекомендуем выявлять у самих тренеров и их клиентов и смело снижать!!!

КАКИЕ КРИТЕРИИ ПОМОГУТ ВАМ ВЫБРАТЬ ЭКСПЕРТОВ, КРОМЕ НАШЕГО СПИСКА 50+?

1. **Мнения коллег** по цеху (чаты, ТГ...)
2. **Отзывы клиентов** от самих тренеров — да, но их надо уметь читать и фильтровать.
3. **Книги тренеров** — их число растёт.
Качество — не знаем. Сами тренеры в восторге от своих книг.
Но совет : познакомьтесь с автором лично в Zoom или пригласите на чай...
 особо рекомендует новую книгу Норки Д. и книгу Лапина А.
4. **YouTube** — их море, но мало... Совет тренерам каждый день говорите 5 минут со своими подписчиками.
5. **Видеозаписи тренингов** — их много на чёрном рынке. 90% фирм их применяют в обучении, увы, нелегально, без роялти тренерам.
Но уже растёт число легальных видео...
6. **Возраст и опыт** — здесь как с хорошим марочным вином — чем старше, тем ценнее! Одни консультанты «растут» в цене и ценности, другие падают.
7. Совсем упавших тренеров не нашёл.
Активность у кого-то снизилась. Да. Бывает (как в шоу-бизнесе)
Есть и восходящие звезды с новыми идеями и подходами.
Интервью с ними скоро в .
8. Инфоцыган мы, как и ранее, обошли стороной.

Арест Аяза Шабутдинова удивил. Но его бизнес иной.

9. **Отметим тенденции** — растёт роль соцсетей в работе тренеров.

Вебинары стали нормой как метод раскрутки личного бренда тренера.

10. **Ложка дёгтя** — многие известные и маститые тренеры «плывут по течению». Имея поток клиентов, они не освежают дизайн сайтов, не применяют новых фишек в продвижении.

Редко ведут YouTube-каналы. А зря. Очень зря.

Даже их фото порой 10–15 лет назад сделаны...

11. **Новые темы** — Р. Гандапас, как один из самых известных тренеров, порадовал новыми идеями и темами. Целых 7 тем. Урванцев А. — добился признания его темы: РЕЧЬ В БИЗНЕСЕ. М. Батырев — замечен в турне по стране. Г. Хамитов — «зажигает» аудиторию своей позитивной энергией и, опережая время, учит участников и использованию ИИ.

12. Тренеров чаще стали приглашать выступать за рубежом крупные фирмы, когда проводят совещания, совмещённые с отдыхом. Чаще Турция.

P.S.

Ждем заявки от новых тренеров на участие в будущем 5-м исследовании на 7447273@bk.ru

Александр Гончаров
Основатель ИД «Управление персоналом»

ТАЛАТУШИН А. /  09/2024

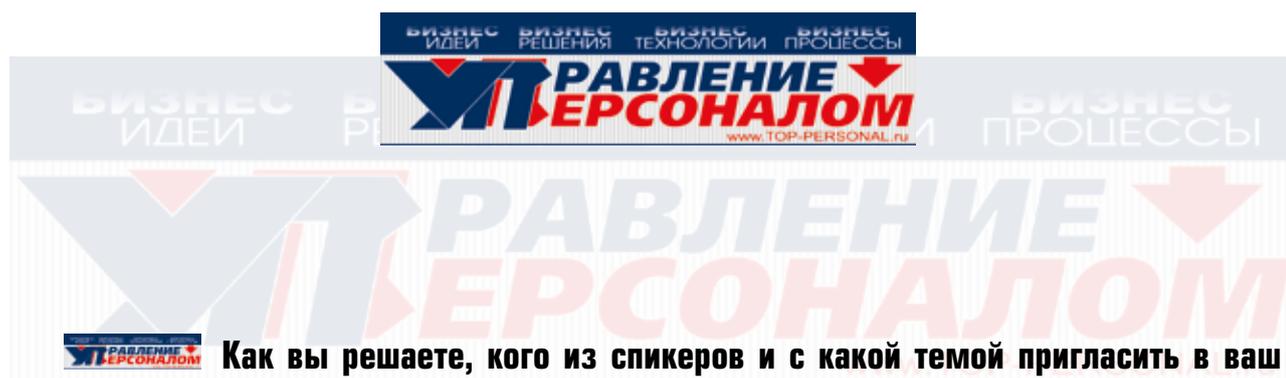
Александр Талатушин
Руководитель Нижегородской Школы
продаж



РУБРИКА: **БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ**

Лучшие бизнес-тренеры собирают полные залы

Данное экспертное интервью с одним из лучших в стране организаторов открытых тренингов и семинаров позволяет увидеть некие секреты такого бизнеса.



Как вы решаете, кого из спикеров и с какой темой пригласить в ваш город?

Мы стараемся смотреть на это глазами аудитории. Личные предпочтения оставляем в стороне. Скажем, лично мне спикер может нравиться как эксперт, но наша аудитория на него не пойдет. И наоборот.

Такой подход мы стали практиковать с самого начала, когда только занялись этим бизнесом.

Допустим, я генеральный директор или собственник бизнеса. Нужно предположить, какого рода знания нам были бы полезны, необходимы для того, чтобы развивать свой бизнес.

Первое, что напрашивается, — продажи. Кому-то нужны техники переговоров. Другим необходимы знания по маркетингу, управлению персоналом, финансам, налогообложению и т. д.

Мы старались руководствоваться именно этим принципом, так сказать «одного окна», смотреть на ситуацию комплексно. Не могу сказать, что нам это удалось в полной мере. Да это и невозможно, потому что есть такие специфические и узко-профильные темы, куда мы, наверное, и сами не совсем готовы идти.

Таким образом, ориентируемся на нашу основную аудиторию (собственники, топ-менеджеры, руководители и специалисты) и их потребности в обучении.



Как определить, на ком конкретно из экспертов остановить свой выбор?

— При выборе спикера нет какого-то одного или двух универсальных критериев. Допустим, мы не будем приглашать эксперта только потому, что у него, например, вышло 10 книг, или его кто-то порекомендовал, или же потому, что его ставят все — значит, и мы его будем ставить.

ЛИЧНО МНЕ СПИКЕР МОЖЕТ НРАВИТЬСЯ КАК ЭКСПЕРТ, НО НАША АУДИТОРИЯ НА НЕГО НЕ ПОЙДЕТ. И НАОБОРОТ

В основе лежит комплекс факторов, в том числе указанные выше. Где-то срабатывает интуиция, где-то решающую роль играет личное общение с человеком. В конце концов, люди покупают у людей, как говорится.

Мы можем начать общаться с потенциальным партнером, и с кем-то сразу налаживается хороший контакт, а в некоторых случаях с первых шагов начинаются какие-то сложности. Здесь нет никакой стопроцентной гарантии: можно собрать кучу отзывов, рекомендаций, познакомиться лично с человеком, коллеги могут сказать: смело везите, всё хорошо — а результат может разочаровать.

Здесь вообще много нюансов. Например, посмотреть видео с экспертом, где можно оценить контент и подачу материала. Но не факт, что именно так все и будет в формате полного дня тренинга. Или есть отличные тренеры для корпоративного формата, но в открытом формате у них получается похуже — другая специфика.

Открытый формат накладывает дополнительные требования к спикеру: ты стоишь на сцене, перед тобой люди с разным социальным уровнем, профессиональным и жизненным опытом, разных поколений. И тебе надо сделать так, чтобы всем им было интересно. Когда тренер приходит в корпоративную группу, это более однородная аудитория, где, как правило, тренер решает конкретные задачи обучения и имеет время на подготовку.

Конечно, от ошибок никто не застрахован. Другое дело, что риски можно как-то оценить, минимизировать. Мы же не в вакууме находимся: есть интернет, знакомые, коллеги из других городов, со многими из которых мы общаемся. Всегда можно обратиться к тому или иному человеку и поинтересоваться его мнением о спикере.



Есть ли у вас постоянные клиенты?

— Да, конечно, большинство клиентов становятся постоянными. Есть клиенты, которые с нами уже много лет, практически с самого начала работы. И это радует!

ЕСТЬ ОТЛИЧНЫЕ ТРЕНЕРЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО ФОРМАТА, НО В ОТКРЫТОМ ФОРМАТЕ У НИХ ПОЛУЧАЕТСЯ ПОХУЖЕ

На нашем рынке клиентская база достаточно быстро «выгорает». То есть сегодня к тебе на мероприятие пришёл клиент, но пройдёт буквально несколько месяцев, и человек говорит, что обучение для него неактуально.

Поэтому работаем над тем, чтобы база постоянно обновлялась и была «живой».



Почему вы работаете только в регионе?

— У нас был небольшой опыт проведения мероприятий в других городах, но там есть множество нюансов, и без клиентской базы работать достаточно сложно. Хотя мы знаем коллег, которые проводят семинары в разных городах. У каждого своя специфика и бизнес-модель. На данном этапе мы пришли к тому, что мы региональная компания и нас это устраивает.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

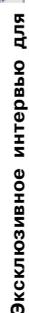
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



Можете ли вы назвать самое яркое мероприятие?

— Мы провели сотни мероприятий с ведущими спикерами и экспертами в своих областях. Скажу банальную вещь, но каждый проведенный семинар оставил что-то в памяти и сердце. И многие проведенные события мы вспоминаем с большой теплотой. Каждый раз, закрывая тот или иной семинар, немного выдыхаем и сразу переключаемся на подготовку к следующему мероприятию. И все как в первый раз, волнительно и захватывающе!



Есть ли у вас план на 2025 год?

— Сейчас в календаре есть и такие мероприятия. Это не значит, что мы к ним уже активно готовимся. Реальная подготовка начинается за 2–3 месяца в зависимости от масштаба и специфики мероприятия. Чем крупнее мероприятие, тем раньше начинается подготовка. Это касается открытия продаж, рекламной кампании, организационных моментов. *Чем ближе к назначенной дате мероприятия, тем шире становится круг вопросов.*

*Александр Талатушин

Беседовала
Н. Гончарова

Эксклюзивно для 

О спикере: Основатель и руководитель — Александр Талатушин. Нижегородская Школа Продаж» — один из крупнейших в Приволжском Федеральном Округе эксклюзивный провайдер известных бизнес-тренеров федерального и международного уровня. Нижегородская Школа Продаж — бизнес-тренинги, семинары и мастер-классы в Нижнем Новгороде.

Нижегородская Школа Продаж



Мастер-класс Игоря Манна

ГРОУИНГ

Маркетинг,

увеличивающий продажи

17
апреля

«Мастер-класс представляет собой практическую и концентрированную информацию «бери и делай», без воды и теории. Только суть: ЧТО делать, КАК делать и даже – КАК БЫСТРО делать то, что повысит ваши продажи. 8 часов интенсива!

Гроуинг — это ВСЕГО 22 маркетинговые активности, которые БЫСТРО УВЕЛИЧИВАЮТ ваши продажи, оборот или прибыль.

Действительно, всю науку маркетинга можно свести всего к 22 маркетинговым активностям.

Во время мастер-класса мы пройдем через все эти активности, и вы точно сможете увеличить свою прибыль».

«Я не шучу. Как кандидат экономических наук, готов вам это доказать!»

Нижегородская Школа Продаж

АВТОРСКИЙ ОНЛАЙН-КУРС ПАВЛА КОЗЛОВА

EXCEL ДЛЯ БИЗНЕСА:

Эффективный анализ данных

30
апреля



Современный Excel – мощный инструмент анализа данных. Сегодня Excel далеко ушел от своего состояния в девяностые и нулевые годы. Однако, подавляющее большинство учебных программ по-прежнему крутится вокруг устаревших и изживших себя инструментов таких, как макросы, замена значений, разбижка текста по столбцам, расширенные фильтры, большинство функций. В то же время, в современном Экселе появились новые, но малоиспользуемые пока инструменты, буквально переворачивающие методы работы в Excel.

Знание современных инструментов позволит вам решать задачи быстрее и с меньшим количеством ошибок. А главное, если использовать эти инструменты в правильной последовательности, то большинство отчетов нужно будет строить всего один раз. Дальше, по мере появления новых данных, эти отчеты будут обновляться сами собой, без участия человека.

Нижегородская Школа Продаж

25-26
мая

Тренинг Эмили Вакуленко

Родовые программы

Тренинг рассчитан на 2 дня. Вы сможете понять первопричины сложных ситуаций, с которыми вы столкнулись, отработать их, а затем выйти на ресурс и создать новое намерение, которое поможет обрести осознанность мысли и действий, мудрость и любовь.

Перемены в жизни начинаются с перемен в сознании. Попробуйте!

Для тех, кто уже проходил курс Эмили Вакуленко “Самопознание через спонтанный рисунок”



Нижегородская Школа Продаж

28
мая

Мастер-класс
Владимира Моженкова

Участники мастер-класса получают знания по построению системы вовлеченности сотрудников в процесс достижения Сверхрезультата, а также практические инструменты в виде 125 форм и методов нематериального стимулирования.



125 ФОРМ И МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

- Как выработать супер-цель и объединить всех сотрудников на ее достижение.
- 7 сил, которые заставляют человека действовать. Разберем каждую. Выявим самую важную и определим, как действовать.
- Три могущества руководителя. Как правильно применять и получать результат.
- Четыре реакции руководителя на хорошую новость.
- 5 факторов, влияющих на производительность труда сотрудников.
- Мотивация 1:1 (один на один). Как понять, как использовать сильные стороны сотрудника. Как перейти из зоны стресса в зону роста. Как определить внутреннюю мотивацию сотрудника.
- 125 форм и методов нематериальной мотивации. Разберем каждый инструмент: мотивация на час, день, неделю, месяц, год, всю жизнь, Супермотивация — 5 подходов.
- Пять обязательных условий, при которых благодарность и поощрение работают на 101%.
- Пять сценариев «трудного» разговора в случае провала сотрудника.
- Семь «гигиенических» факторов здоровой компании. Почему они важны для сотрудников.
- Как руководителю использовать инструменты позитивного менеджмента с Целью достижений эталонных показателей. Как заразить сотрудников «вирусом» успеха.

РУБРИКА: БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

Каждая стратегическая сессия МОЖЕТ ИМЕТЬ СВОИ УНИКАЛЬНЫЕ цели



Какие основные цели и задачи ставятся при проведении страт сессий
Заказчиками?

В настоящее время наблюдается разночтение в понимании стратегических сессий. Некоторые проводят 4–8-часовые фасилитационные встречи и называют их мини-стратегическими сессиями. Но стратегические сессии — совсем иное.

Стратегическая сессия — это форма групповой работы, которая, во-первых, включает участие топ-менеджеров, во-вторых, представителей разных уровней отделов и служб и, в-третьих, ключевых экспертов для принятия значимых решений, относящихся к будущему компании. Включает в себя предварительную подготовку (обычно до месяца), саму сессию (до 3-х дней) и сопровождение, регулярные встречи с обсуждением, как идет реализация проектов — до трех месяцев или до следующей стратегической сессии. Существует много различных типов стратегических сессий, я поделюсь их алгоритмом и расскажу, какие ставятся задачи.



Габдулла Хамитов

Лауреат Национальной деловой премии
«Капитаны Российского Бизнеса 2024»

Первым этапом стратсессии является подготовка. На этом этапе необходимо определить состав участников, цели, конкретные результаты и выбрать ведущего стратегическую сессию.

Следующий шаг — определить, какая информация вам уже доступна для решения задач, связанных с конкретной стратегической сессией. Эта информация может быть как внутренней, уже имеющейся у вас, так и внешней, полученной через маркетинговые опросы (SWON- и STEP-анализ), исследования или инструменты наблюдения. Однако можно опираться на уже имеющиеся знания участников вашей команды и принимать решения на основе этих знаний.

**ЧАСТО БЫВАЕТ, ЧТО РУКОВОДСТВО ХОЧЕТ
«МАСШТАБНЫЕ ПРОЕКТЫ», А «ВНИЗУ» ХОТЯТ
КУЛЕРЫ С ВОДОЙ В ЦЕХАХ, РЕМОНТ ПОМЕЩЕНИЙ,
ОБНОВЛЕНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ, НО МОЛЧАТ**

www.TOP-PERSONAL.ru



Важно еще на этапе подготовки для всех участников создать атмосферу безопасности и комфорта. Убедить, что это интересное и полезное событие, которое поможет решить и их личные проблемы и задачи. Поэтому я общаюсь не только с топ-менеджерами, но и отдельными, а то и со всеми участниками, чтобы понять их настрой и чего они ждут.

Часто бывает, что руководство хочет «масштабные проекты», а «внизу» хотят кулеры с водой в цехах, ремонт помещений, обновление оборудования, но молчат.

Еще важно помнить, что в стратегической сессии ведущий ее видит и работает на трех уровнях, слоях компании:

Первый слой включает в себя обсуждение целей-намерений НА УРОВНЕ КОМПАНИИ на 3–5 лет. И как это проецируется на текущий год — какие вызовы, сложности есть, в чем наш бизнес-кейс в этом году.

Второй слой — это ключевые проекты, линии развития, вызовы НА УРОВНЕ ОТДЕЛОВ производственных и вспомогательных цехов, АУП. В этом же блоке в компании нередко заходит разговор о корпоративной культуре: «Мы понимаем, что так, как мы сейчас живем, как мы взаимодействуем, нам «слона не продать». Нужно перестраиваться, спланиваться.

Пример. В начале марта я завершил работу с компанией, где несколько заводов по производству строительной продукции. И на каждом из них свой директор по продажам, — работали автономно, каждый сам по себе. Но конкуренция растет, появляются новые материалы, на что-то падает спрос, и необходимо было тесное взаимодействие, совместные проекты. Поэтому этот вопрос тоже был включен в стратсессию.

Третий слой — это УРОВЕНЬ «Я». На любом предприятии могут привести немало примеров, как халатность лишь одного сотрудника привела к серьезным издержкам всего предприятия.

Резюмирую: настоящие стратегические сессии — это те, на которых разрабатываются, формулируются и уточняются долгосрочные цели и развитие компании, затрагивающие интересы участников на всех уровнях, что позволяет определить ключевые приоритеты, найти возможности роста и улучшения эффективности предприятия.

На собственно самой стратегической сессии, прежде чем начать работу, еще в «прелюдии контакта», собственник или генеральный директор рассказывает «откуда мы пришли и куда направляемся». Это делается с целью рефлексии и понимания достигнутых успехов и постановки новых целей для улучшения работы компании в будущем, а также формирования мечт и их осуществления.

Теперь о целях и задачах стратегических сессий. Существуют два типа стратегических сессий. Одни направлены на решение конкретных задач, стоящих перед предприятием, а другие направлены на поиск, определение направления развития, когда не очень-то понятно, куда двигаться и что делать в будущем.

В первом случае необходимо собрать все заинтересованные стороны и определить, что способствует достижению цели, а что препятствует. Такие сессии также могут проводиться для оценки внутренних ресурсов и возможностей. Они помогают выявить узкие места («заторы» на пути достижения цели), так называемые «узкие горлышки», а также позволяют выявить ошибки в структуре, определить эффективность использования финансовых ресурсов и проверить актуальность организационной культуры.

Очень часто бывают внутренние противоречия между различными подразделениями. Например, между маркетингом и бухгалтерией или между производством и контролерами качества. В таких случаях необходимо идентифицировать эти противоречия и разработать план действий для их преодоления. Иногда это можно сделать просто: сразу, как только эти споры станут проявленными, а иногда что-то менять даже в структуре предприятия.

Иногда нет серьезных внутренних конфликтов, но коллектив не вовлечен или не верит в достижение результатов. В таких случаях целью стратегической сессии становится довести до каждого сотрудника, включая молодых специалистов и стажеров, куда движется предприятие и какие этапы и перспективы ожидают коллектив и участников, «разжечь» мотивацию.

Во втором случае, когда «достигли потолка» и требуется определить новое направление движения, необходимо рассмотреть все возможные варианты и выбрать оптимальный.

Было в моей практике такое, что изменения в законе привели к тому, что компания должна была закрыться. А к этому времени я вел у них тренинги более года,

команда была сформирована и обучена решать сложные, в том числе и стратегические, задачи. Так вот, они нашли другой сегмент, полностью переформатировались и перешли в сферу услуг — открыли кафе и рестораны в трех городах, где у них были филиалы игровых автоматов.

Когда не очень понятно, куда двигаться, необходимо рассмотреть разные альтернативные варианты развития, провести анализ и оценивать каждый вариант. Затем по самими же разработанным критериям определить, какой из них будет наиболее эффективным. Только тогда можно переходить к декомпозиции выбранного варианта, к проектам, определить более конкретные задачи и дорожные карты.

Важно помнить, что успешная стратегическая сессия требует четкости, взаимодействия и фокуса на результатах, независимо от степени неопределенности внешних условий.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



Целью стратегических сессий могут быть принятие решений, что нам нужно улучшить или поменять: продукты, корпоративную культуру, производство чего-либо, выйти на другие рынки. На одном из гормолзаводов, с которыми работал еще до ковида, собственник поставил задачу «удвоения прибыли за три года» (спойлер: завод успешно добился цели в эти сроки, несмотря на ковидные ограничения).

Иногда ставят цели — повышение капитализации компании, повысить рост к-л показателей (стратегия роста), повысить оборот или долю рынка, возможно, выход на зарубежные рынки глобального юга и др. Существует еще несколько видов стратегических целей, включая расширение бизнеса, диверсификацию, сокращение затрат, реорганизацию и другие.

Выбор подходящего вида стратегического решения зависит от целей и контекста организации. А что касается задач, решаемых на стратсессии, они гораздо меньше по масштабу. Это, например, анализ текущей ситуации, сбор данных и анализ рисков для внедрения изменений, затем сценарное планирование и планирование мероприятий, контрольных точек что, когда, в коллаборации с кем должны быть сделаны. А в завершение — определение ресурсов и ответственных лиц. Это так называемые «левополушарные» задачи.

Есть и «правополушарные»: определить методы вовлечения всего коллектива, как построить правильные коммуникации, стимулирование инноваций в проектных группах и подразделениях компании, гибкость и адаптивность в ходе реализации проектов и дорожных карт.

Если структурировать, то вот 5 основных целей стратсессии:

1. Создание образа будущего: Одной из главных целей стратегической сессии является создание ясного и вдохновляющего образа того, как предприятие должно выглядеть в будущем. Это помогает участникам сессии получить общее представление о том, к чему они должны стремиться.

2. Определение конкретных целей: Стратегическая сессия должна помочь определить конкретные и измеримые показатели, которые будут свидетельствовать о достижении этого будущего образа. Это могут быть такие показатели, как увеличение рыночной доли, рост выручки или увеличение прибыли.

3. Проработка стратегических альтернатив: Часто целью стратегической сессии является проработка различных стратегических альтернатив. Участники сессии могут изучить разные подходы к развитию и выбрать наиболее подходящий путь.

4. Разработка проектов изменений: Важной целью является разработка проектов изменений, которые приведут предприятие к заданным стратегическим целям. Это может включать изменения в продуктах, производстве, корпоративной культуре или освоение новых рынков.

5. Определение лидерской позиции: В некоторых случаях основной целью может быть определение, в каком сегменте быть в лидерской позиции на рынке. Это может включать разработку стратегии роста, экспансию или укрепление лидерства в текущих сегментах рынка.

Каждая стратегическая сессия может иметь свои уникальные цели в зависимости от конкретной ситуации и потребностей организации. Важно ясно определить эти цели и использовать различные инструменты для их измерения и оценки успешности достижения в конце сессии.

И, конечно, важно, чтобы участники понимали, что стратегическая сессия — это долгосрочный процесс. Мероприятие, которое мы проводим, не одноразовое, оно планируется как часть долгосрочной работы. Участникам необходимо осознать, что им предстоит продолжать работать на последующих сессиях. Цель стратегической сессии — не только провести одно событие, которое будет забыто, но и создать долговременное влияние и изменения.



Как измеряете эффективность стратегической сессии?

— А как Вы лично узнаете, в чем успешны? Конечно, по получению обратной связи — получено ли желаемое, есть ли результат, для которого проводилась стратегическая сессия. Но помимо качественной оценки, разумеется, можно проводить измерения эффективности, для этого использовать ряд критериев и показателей, которые могут быть измерены до и после сессии.

Один из способов измерения эффективности — это оценка эмоционального состояния участников после сессии. Если участники остаются мотивированными, воодушевленными и эмоционально удовлетворенными, это может свидетельствовать о положительной эффективности сессии.

Важным показателем эффективности является уровень участия и вовлеченности участников в стратегические сессии. Можно провести опросы, анкетирование или сбор обратной связи, чтобы оценить, насколько сильно работники были вовлечены и мотивированы.

Также можно оценить через появление новых проектов, которые были необходимы и не были выявлены до сессии, по разработке программ изменения.

Наличие конкретных проектов и планов изменений после сессии также может являться показателем успешной стратегической сессии.

НА ЛЮБОМ ПРЕДПРИЯТИИ МОГУТ ПРИВЕСТИ НЕМАЛО ПРИМЕРОВ, КАК ХАЛАТНОСТЬ ЛИШЬ ОДНОГО СОТРУДНИКА ПРИВЕЛА К СЕРЬЕЗНЫМ ИЗДЕЖКАМ ВСЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Определение инновационных идей или принятие решений внедрить новые подходы — это также может служить показателем эффективности сессии.

И, наконец, есть тесты, опросники, позволяющие оценить позитивные изменения в организационной культуре и коммуникации с помощью опросов и анализа коммуникационных процессов, оценить влияние стратегических сессий в целом на организацию.

* Иногда я даже провожу конкурс на лучшие идеи, которые потом оценивает выбранная самими участниками комиссия. Это помогает мне определить, какие методы и инструменты были наиболее эффективными, чтобы сделать их выбор более удачным в будущем. У меня есть и матрица, которая помогает предварительно понять, какие методы для работы на стратсессии будут наиболее подходящими.

Например, психогеометрические техники: если среди участников больше логиков («квадраты»), то нужно серьезное деловито, шаг за шагом, скрупулезно рабо-

тать. А если участники больше «правополушарные», т. е. в основном «круглые» по типу, то больше позитивных, эмоциональных инструментов и упражнений.

Чтобы измерить долгосрочную эффективность стратегических сессий, может быть полезным установить системы отслеживания и мониторинга для измерения достигнутых результатов в процессе времени. Такой подход поможет определить, насколько успешно реализуется стратегия в долгосрочной перспективе. Важно применять комбинацию различных методов измерения эффективности, чтобы получить полную картину и достоверные данные. Такой подход позволит определить сильные и слабые стороны стратегических сессий и внести коррективы для их улучшения в будущем.

Если все это структурировать, то вот что следует оценивать по итогам стратегической сессии:

1. Достижение поставленных целей — воплощение стратегических решений в реальные действия и достижение поставленных целей. Это может включать такие метрики, как увеличение рыночной доли, рост выручки, сокращение издержек или достижение других ключевых показателей производительности.

2. Качество принятых решений. Оценка решений может включать их применимость в реальных условиях бизнеса, степень инновационности и способность адаптироваться к изменениям во внешней среде.

3. Уровень участия и вовлеченности — стратегические сессии должны вовлекать участников и стимулировать их активное участие в разработке и реализации стратегии. (Для измерения этого показателя можно использовать мнение участников через анонимные опросы, а также анализ объективных данных о вовлеченности и энергии).

4. Продуктивность и эффективность процессов, таких как время, деньги и участие ключевых экспертов. Показатели могут включать количество разработанных и проработанных идей, качество фасилитации сессии, а также соответствие временного графика и бюджета.

5. Обратная связь и улучшения — эта часть сессии является важной частью измерения эффективности, так как позволяет идентифицировать промахи и учесть в подготовке последующих стратегических сессий.

Комбинированный анализ этих показателей позволяет оценить результаты и сделать выводы о значимости и успехе стратегической сессии.

Какая роль обратной связи участников для планирования следующих стратсессий?

— Как я уже сказал, «Обратная связь – это наше всё!» Только благодаря обратной связи появляются идеи и предложения, которые затем войдут в решения и проекты, дорожные карты.

Также, когда участники оценивают эффективность методов и инструментов, я учитываю их предпочтения и комфорт. Например, некоторые люди с удовольствием участвуют в телесных упражнениях, при этом быстро осознают, что происходит. В то время как другие могут не любить такие упражнения, даже легкие прикосновения. Поэтому я стараюсь адаптировать подход к каждому участнику, учитывая их индивидуальные предпочтения.

Какие практические шаги предпринимаются на основе результатов стратсессии?

— По завершении стратегической сессии должны быть определены ключевые практические шаги и проекты для достижения стратегических целей. Происходит декомпозиция, цели разбивают частные проблемы на меньшие измеримые задачи, чтобы их было легче достичь.

На заключительном этапе сессии мы составляем план действий и обсуждаем, кто будет отвечать за реализацию каждого проекта. Мы внимательно рассматриваем, кому какие бонусы и вознаграждения будут предоставлены по мере достижения поставленных целей. Устанавливаем четкие сроки и ресурсы, необходимые для каждого проекта.

Для успешной реализации плана коммуникация и вовлечение всех сотрудников играют важную роль. Если в начале стратсессии каждый был «на своей волне» — уровень мышления «Я», то в ходе стратсессии участники переходят на уровень мышления «Мы», т. е., чтобы достичь результата, необходимо перейти от индивидуальности каждого к работе в команде. А вот на последнем этапе участники обратно переходят к «Я» — каждый должен знать, какая задача перед ним лично стоит, что и как ему делать.



КОМПАНИЯМ НУЖНЫ БУДУТ СВЕРХЦЕЛИ

Однако, есть еще один шаг: даже в этом случае стремимся сохранить единение! Каким образом — каждый участник или группа участников говорит о том, какую пользу и выгоду принесут реализуемые проекты для всех, тем самым показывая, что успех зависит от «МЫ»! Это так называемая «коучинговая волна» Станислава Гринберга.

Итак, после стратегической сессии мы имеем план действий, проекты, ответственных исполнителей и ясные цели. Теперь предстоит объединить команду вокруг этих проектов, гарантируя работу сообщества и поддерживая взаимную выгоду от их успешной реализации.

Конечно, после стратегической сессии мы разрабатываем систему мониторинга и контроля, чтобы отслеживать прогресс в реализации планов и проектов. Мы определяем ключевые показатели эффективности, которые помогут нам оценить, насколько успешно движемся к целям.

Также важными этапами становятся регулярные встречи, необходимые для анализа и корректировки наших планов, учитывая изменения во внешней среде и внутри компании. Мы договариваемся о расписании этих встреч, чтобы учесть факторы, влияющие на нашу работу.

Одна из ключевых идей, с которой работаем, — это то, что все участники, как рядовые сотрудники, директора и топ-менеджеры, могут быть вовлечены в проекты. Независимо от положения и функций в компании, каждый может стать участником проекта. Ведь именно коллективное участие имеет большую ценность и может принести наилучшие результаты.

В некоторых случаях мы также разрабатываем планы обучения и организуем тренинги. Например, на одном из предприятий, о котором я рассказывал, проведение занятий по продажам и маркетингу было поручено специалистам компании. Мы также планировали отправить команду в командировку, чтобы узнать лучшие практики в отрасли. Такие практики помогут нам повысить квалификацию и расширить наши знания.

Необходимо также определить точки контроля, те аспекты работы, которые можно будет измерять, чтобы убедиться, что мы на правильном пути к достижению поставленных целей. Регулярный контроль поможет по мере необходимости принять необходимые корректировки и адаптироваться к изменяющимся условиям.

Важно помнить, что стратегическая сессия — это только начало пути к достижению наших стратегических целей. Систематический контроль, обучение и взаимодействие помогут нам реализовать задуманное и добиться успеха.



Какие вызовы и возможности Вы видите в будущем для сферы проведения стратегических сессий в бизнесе?

— Главный вызов нашего времени — мир вне бизнеса меняется гораздо быстрее, чем «миры» внутри большинства бизнесов! У бизнеса, от малого до трансна-

ционального, огромный и растущий «торговый дефицит перемен» перед внешним миром. Поэтому многие бизнесы живут недолго и умирают молодыми. Большинство компаний в ближайшем будущем будут отчаянно нуждаться в гибких и легко изменяемых, дополняемых стратегиях. Поэтому в будущем сфера проведения стратегических сессий будет находиться на самой передовой запрашиваемой технологий и инноваций!

Второй вызов — компаниям нужны будут Сверхцели, которые позволят от подстройки к потребителю перейти к формированию запросов самих потребителей! Возможность заключается в трансформации самих клиентов, а не только их клиентского опыта. Банки, которые делают клиентов богаче. Мобильные операторы, которые порождают цифровых экспертов. Сервисные компании, которые объединяют свои услуги с внутренней гармонией каждого. Не помню, чья это фраза, но точно подмечено: «Делая клиентов великими, мы делаем великих клиентов».

Какие еще вызовы и возможности ждут нас впереди?

— Здесь ключевое — у нас открываются широкие горизонты с использованием искусственного интеллекта. Это позволяет нам улучшить аналитические возможности и принимать более обоснованные решения. Мы можем сократить время, которое ранее занималось несколькими сотрудниками на решение задачи, до нескольких минут благодаря искусственному интеллекту.

Кроме того, нам будут доступны сетевое взаимодействие и коллаборация.

Некоторые участники смогут присоединиться удаленно, используя видеоконференции, и делиться своими видениями и решениями. Также большие данные и прогнозирование помогут нам увидеть более ясное будущее и разработать эффективные стратегии.

Интеграция цифровых инструментов и платформ будет становиться все более распространенной. Онлайн-коллаборация, работа в режиме реального времени и другие цифровые инструменты сделают сессии более гибкими и доступными для большего числа участников.

Однако, несмотря на все технологические прорывы, живое взаимодействие остается непревзойденным. Он создает эмоциональное соединение между участниками и является неотъемлемой частью проведения стратегических сессий. По-

этому будущие сессии будут полагаться на разнообразные инструменты, такие как метафорические ассоциативные карты и техники транса, чтобы достичь глубины и бессознательного участников. Так что в будущем у нас будет множество возможностей для развития и усовершенствования проведения стратегических сессий. Мы должны быть готовы к использованию передовых технологий, но не забывать о ценности человеческого взаимодействия и создании эмоциональной связи между участниками. Будущее будет полным новых открытий и приключений!



Какие фундаментальные принципы лежат в основе вашего подхода к тренингам, стратсессиям?

— В основе моего подхода к тренингам и стратегиям лежат несколько фундаментальных принципов, которые делают их эффективными и динамичными.

Во-первых, клиентоориентированность. Я тщательно анализирую потребности и ожидания своих заказчиков. Сюда входят встречи, опросы и плотное взаимодействие еще до начала стратегической сессии. Благодаря этому заранее представляю и понимаю индивидуальность и контекст компании. Конечно, это помогает мне лучше адаптировать подход к клиенту.

Во-вторых, для меня всегда важно обеспечивать интерактивность, рефлексию и систематическую обратную связь (фидбек) от участников. В процессе подготовки и проведения стратегической сессии я активно вовлекаю участников и вовлекаю к применению новых знания на практике. Это как в путешествии, где мы не только даём карту, но предоставляем им возможность, чтобы они смогли проехать с комфортом и без попаданий в «бездорожье».

Гибкость и адаптивность также «мой конек», и в стратсессиях он играет ключевую роль. Каждый клиент и каждая ситуация уникальны: алгоритмы работы и их «маршруты» в стратсессии никогда не повторяются. В своей практике я использую множество инструментов и методов, которые помогают мне подстроиться под конкретные цели и особенности каждого клиента.

Важно не забывать о постоянном собственном развитии и обучении. Я учусь у своих коллег и прохожу тренинги очные и дистанционные в компаниях ICBT и у ряда других (остановлюсь, чтобы не было рекламы), на конференциях, на форумах коллег.



А чтобы всегда быть в курсе последних тенденций и инноваций, постоянно отслеживаю статьи, смотрю, что есть в YouTube, других мессенджерах по важным мне темам. Что помогает мне предлагать клиентам наилучшие решения и быть причастным к их успехам.

Вот некоторые из последних инсайтов:

Концептуальное проектирование: Это означает создание общей концепции или рамок, которые помогут нам понять, какая стратегия и какие решения будут наиболее эффективными для достижения целей предприятия.

Управление конфликтами: Важным аспектом разработки стратегии является управление конфликтами, которые могут возникнуть между разными стейкхолдерами или внутри организации. Цель — найти конструктивные способы разрешения конфликтов и достижения согласия.

Проектное управление: Проектное управление включает определение проектной логики, планирование и контроль проектных задач для успешной реализации стратегических решений.

Использование технологий мозгового штурма: В процессе разработки стратегий можно применять различные технологии мозгового штурма и методы генерации новых идей. Это позволяет привлечь креативность и инновации в процесс стратегического планирования.



Чему Вы научились из своих неудач, как тренера, и что это дало Вам?

— Я работаю более четверти века как бизнес-тренер, более 15 лет как модератор — ведущий фокус-групп и как фасилитатор стратегических сессий. И хочу отметить, что никто не застрахован от неудач. Даже со всем моим опытом иногда я могу, например, втянуться в работу и забыть о времени. Хотя группа может быть заинтересована и вовлечена в тему, я считаю важным быть более дисциплинированным и следить за временем. Поэтому я сейчас предлагаю кому-то из участников стать тайм-менеджером и помочь мне отслеживать время. Также я ищу добровольца, который будет следить за тайм-менеджером, чтобы ничего не упустить. Это помогает мне оставаться внимательным и эффективным.



Одной из ошибок, с которыми я столкнулся с появлением пандемии, было создание группы в чате, Telegram или WhatsApp за неделю и более до тренинга. Это было сделано с целью быстрее пройти этапы фрустрации и напряжения, чтобы на самом тренинге перейти к этапу нормирования и слаженной работы. Я активно подавал им положительные информационные сообщения и видеоролики, в которых объяснял о четырех этапах: фрустрация, нормирование, бурление и слаженная работа. Однако после обратной связи я понял, что этот подход может быть перегруженным для участников, поэтому теперь я реже присылаю информацию и не рассылаю ее по субботам.

Что касается остальных ошибок из моей молодости, я думаю, что они не столь интересны и не имеют большого значения для темы нашего разговора.

В целом, я учусь на своих ошибках и стремлюсь к постоянному совершенствованию в своей работе. Важно быть гибким, внимательным и готовым к внесению коррекций, чтобы достичь наилучших результатов как для себя, так и для участников моих тренингов.

P.S. Наблюдая за работой моих коллег при случае, а также анализируя собственный опыт в самом начале своих тренингов, могу поделиться рядом самых частых ошибок и вариантами их устранения:

1. Недостаточная подготовка к тренингу/сессии:

Решение: Разведывание и подготовка — ключевые аспекты перед каждым тренингом/сессией. Изучение темы, понимание потребностей аудитории и определение целей помогут достичь лучших результатов.

2. Отсутствие плана и структуры мероприятия:

Решение: Разработка детального плана и структуры поможет убедиться, что все необходимые темы и задачи рассмотрены и реализованы вовремя.

3. Неадекватное использование времени на сессии:

Решение: Планирование времени, установление жестких сроков и контроль за планом помогут эффективно использовать время и достигать результатов.

4. Недостаточное внимание к потребностям и ожиданиям аудитории, неумение установить эмоциональную связь.

Решение: Важно активно слушать и вовлекать аудиторию, адаптировать программу и стиль ведения под их потребности, устанавливая эмоциональную связь для большей эффективности тренинга/сессии.

5. Неэффективное использование методик и материалов (их неверный выбор):

Решение: Предварительное исследование и адаптация методик и материалов в соответствии с целями и потребностями поможет достичь максимального воздействия на аудиторию.

6. Отсутствие обратной связи:

Решение: Систематическое собирание обратной связи после каждой тренинговой сессии поможет определить слабые места и внести улучшения в будущих мероприятиях.

7. Недостаточная поддержка мотивации и вовлеченности участников:

Решение: Активное поощрение и мотивация участников помогут создать более эффективную и продуктивную обучающую атмосферу, что приведет к лучшим результатам.

8. Недостаточный фокус на реалии рынка, плохая адаптивность тренера:

Решение: Постоянное обновление профессиональных знаний и активное изучение текущей ситуации на рынке помогут предоставить актуальные и ценные знания участникам.

9. Неспособность адаптироваться к неожиданным ситуациям на тренинге:

Решение: Необходимо быть готовым к неожиданностям, иметь план «Б» и быть гибким, чтобы эффективно реагировать на любые изменения.

10. Отсутствие саморазвития и стремления к профессиональному росту:

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Решение: Для достижения высокого профессионализма необходимо постоянно развиваться, учиться и быть открытым для новых возможностей и технологий.

Ошибки и неудачи — это часть процесса роста и развития. Признавая их, делая соответствующие выводы и внося изменения в свою практику, бизнес-тренеры и модераторы могут продвигаться вперед, улучшая свои навыки и достигая высокого профессионального уровня.

*Габдулла Хамитов

Лауреат Национальной деловой премии
«Капитаны Российского Бизнеса 2024»

Беседовал

Александр Гончаров

Основатель ИД «Управление персоналом»



Эксклюзивно для



5 млн в год — АУДИТОРИЯ



2,5 млн в год — САЙТ

статистика открыта и даже можно купить у Linkpad.ru адреса (10 р.) тех, кто скачал или читал ваш материал). Аудитория смешанная — профессионалы по теме HR, учащиеся MBA, HR. Возраст 20-45 лет — 80%, 45-65 — 20%

1 млн в год — РАССЫЛКА

(открывают 10–85% в зависимости от материала). Аудитория рассылки — смешанная (подписчики на новости сайта).

1 млн в год — СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

(репосты, ссылки).

0,5 млн в год — ПОДПИСКА

Почта России — 12 тыс. отделений, электронные версии, СПС Гарант, онлайн-библиотеки, сайты подписки — 1 млн в год. Аудитория подписки — крупные и средние компании — 90%, вузы — 5%...

www.TOP-PERSONAL.ru

РУБРИКА: БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

Совет номер один — использовать в речи больше фактов и цифр

Топ-менеджеры средних и крупных компаний считают, что обучать речи нужно только продавцов. Правильно ли это?

Вести переговоры, делать презентации, убеждать и договариваться каждый день приходится не только продавцам, но и управленцам всех функций, и закупщикам, и логистам, HR-рам и финансистам, и маркетологам с пиарщиками.

Качество коммуникации всерьез влияет на результаты компании, поэтому навыкам ясной и убедительной речи необходимо обучать представителей всех подразделений, где присутствует общение с внешними и внутренними контрагентами, считает известный эксперт Алексей Урванцев.

www.TOP-PERSONAL.ru

Алексей, кого же и чему, как надо обучать речи в бизнесе?

Речи необходимо обучать, например, рекламистов и маркетологов. Они проводят презентации, общаются с клиентами на выставках, и от их навыков зависит имидж компании, и в итоге — уровень продаж.

Бывает, что речи неплохо бы научить ещё и генерального директора, который периодически представляет компанию в интервью.



Алексей Урванцев

Лауреат Национальной деловой премии
«Капитаны Российского Бизнеса 2024»

Буквально прошлым летом обучал генерального директора крупнейшей федеральной компании, мы работали индивидуально. Оказывается, ничто человеческое не чуждо руководителям даже такого уровня. Вроде бы есть многолетний опыт менеджмента, а вот публичные выступления всё равно представляют затруднения.

Например, хороший закупщик может сэкономить (а, значит, заработать) компании не меньше, или даже больше, денег, чем хороший менеджер по продажам. Значит и ему необходимы навыки речи в бизнесе.

Думаю, навыкам речи необходимо обучать представителей всех отделов и департаментов, коммуницирующих с внешними и внутренними контрагентами.



Что не так в речи HRD? Чем вы им помогаете?

— Думаю, вопрос «что не так» звучит слишком жестко. Скорее, всё «так», но есть еще куда расти.

По моим наблюдениям, уровень коммуникаций сегодняшних HR-специалистов абсолютно соответствует уровню развития рынка HR-технологий в стране. Сейчас рынок уже не на стадии «зарождения», когда в профессии отсутствовали объективные критерии проверки качества деятельности, а в стадии «развития и стандартизации».

Это как в тренинговой деятельности лет 30 лет назад, когда любой тренер казался «гуру», владеющим «тайными технологиями», которые невозможно передать всем остальным. На месте бизнес-тренера компании в то время мог оказаться и педагог младших классов, и психолог личностного роста, и социолог, и просто «хороший человек», прошедший пару тренингов сам.

В меру своего «понимания» бизнеса эти люди и обучали сотрудников компаний. Проверить результаты их работы было очень трудно, в лучшем случае их тренинги были бесполезны, а иногда и вредны.

Помню ситуацию, когда для решения проблем с продажами владелец пригласил в компанию психолога-гештальтиста. Тот провел тренинг, на котором сотрудники искали причины своего нежелания делать холодные звонки в детских психотравмах.

А, когда ищешь, всегда найдешь. Ну, конечно, я не хочу звонить клиентам, потому что папа меня в детстве постоянно отвергал, когда мне хотелось от него тепла и ласки (это ирония).

В итоге после таких тренингов компания не только не повысила продажи, но и в течение нескольких месяцев растеряла половину сотрудников, внезапно осознавших на тренинге, что работа в продажах противоречит их жизненным планам и ценностям.

Подобных примеров — сотни.

БОЛЬШИНСТВО УСПЕШНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЫСЛЯТ ЦИФРАМИ И ФАКТАМИ, А ЭМОЦИИ ДЛЯ НИХ — ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ И ВОЗДЕЙСТВИЯ

Но с течением времени профессия развивалась, стандартизировалась, и сегодня мы видим, что методике тренинга обучают в сотнях учебных заведений. Профессия бизнес-тренера обрела устоявшийся инструментарий и терминологию, стандартные критерии проверки качества. Сегодня понятно, чего стоит и не стоит ожидать от бизнес-тренера, и общий профессиональный уровень представителей этой ниши чрезвычайно вырос.

То же самое в HR.

В самом начале развития этой профессии в стране при найме HR-специалиста первые лица компаний нередко следовали новой моде, не очень понимая, зачем это делают и как будут контролировать его эффективность.

«Сделай так, чтобы у ребят глаза загорелись», «будешь заниматься подбором» — у бизнеса не было чёткого понимания, чем должен заниматься HR-специалист. Что ему можно доверить и как понять, что свою работу он выполняет качественно?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Вспомнил историю. Обращается HR-директор довольно крупного завода из Сибири: нам нужен тренинг по такой-то теме. Обсуждаем проект на немалую сумму. Я отправляю коммерческое предложение, а на следующее утро приходит смс с номера HR-специалиста: «Девочки, у меня освободилось 3 места на реснички на четверг и пятницу, записываемся».

7–8 лет назад общее впечатление от того, какие вопросы тренеру задает такой HR-специалист, какие он использует критерии для выбора внешних исполнителей, было гнетущим.

Многие HR вообще не понимали, чем должны заниматься. «А давайте организуем корпоратив, чтобы все бегали в мешках, и у нас случилось командообразование».

Слава богу, эти времена в российском HR прошли.

Сейчас продвинутые серьезные компании, занимающиеся оптимизацией бизнес-процессов и любую функцию отстраивающие профессионально, понимают, что HR нужно привязывать к цифрам, и у HR появились свои ясные KPI и критерии оценки качества работы.

За последнюю пару лет у меня всё больше примеров, что отрасль устоялась, и (во всяком случае, среди средних и крупных компаний) большинство HR сейчас всё-таки профессиональны.

То есть, возвращаясь к вопросу «что не так с речевыми навыками HR», — с ними всё хорошо.

Но можно получить больше.

 **Ваш совет: HR разговаривает с будущим работодателем, ведёт переговоры о выходе на работу. Можете дать какие-то советы именно по речи, по поведению.**

— Совет номер один — использовать в речи больше фактов и цифр.

Как правило, HR-специалист проходит собеседование у HR-а более высокого уровня либо у топ-менеджеров компании. И здесь важно понимать, что язык

топов — это не язык эмоций, чем часто страдают HR-ы, вышедшие из гуманитарных отраслей: например, бывшие педагоги и психологи по базовому образованию.

Психолога учили работать с эмоциями, и вся его презентация про эмоции: я помогу сформировать атмосферу, я сделаю так, чтобы коллеги коммуницировали друг с другом дружелюбно.

ЕСЛИ HR ЧЕСТНО ОПИЩЕТ НА СОБЕСЕДОВАНИИ СВОЙ НЕУДАЧНЫЙ ПРОЕКТ, РАБОТОДАТЕЛЮ СТАНЕТ ЛЕГЧЕ ЕМУ ДОВЕРЯТЬ

При этом большинство успешных руководителей мыслят цифрами и фактами, а эмоции для них — инструмент влияния и воздействия.

Конечно, встречаются сверхэмоциональные первые лица, все мы живые люди, но всё-таки наблюдения говорят о том, что, если ты более эмоционален, чем рационален, тебе тяжелее сохранить бизнес в современном мире.

Как использовать цифры и факты на собеседовании?

Описывать рабочие ситуации из предыдущего опыта на языке сторителлинга.

«Когда я пришел на предыдущее место работы, там была такая-то ситуация с... текучестью, вовлеченностью, укомплектованностью... (желательно называть конкретные цифры), для решения этих проблем я сделал то-то и то-то (важно описывать действия конкретно и инструментально), встретился с таким-то трудностями, и через такой-то срок (цифра) были достигнуты такие результаты (цифра)».

Так HR покажет будущему работодателю, что мыслит с ним на одном языке и глубоко понимает свои обязанности.

Второй совет — рассказать не только про успешные, но и неуспешные проекты тоже. Обычно неудачи скрывают, а зря. С одной стороны, работодатель живет в

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

реальности и понимает, что не бывает карьеры без ошибок и неудач. Слишком «лакированная» презентация вызывает недоверие.

С другой стороны, для любого работодателя важен вопрос, как быстро новый сотрудник сможет адаптироваться в его компании.

Если HR честно опишет на собеседовании свой неудачный проект, работодателю станет легче ему доверять.

В продажах такой прием называется «введение управляемого недостатка».

А если HR еще и использует в описании структуру «Проблема – Что я сделал для ее решения – В чем была неудача или ошибка – Чему я научился в этом проекте», то работодатель сможет убедиться и в наличии навыков самоанализа и высокой обучаемости кандидата.

Дорогие коллеги, желаю вам большого удовольствия от работы!

* Алексей Урванцев

Лауреат Национальной деловой премии
«Капитаны Российского Бизнеса 2024»

Беседовал
Александр Гончаров
Основатель ИД «Управление персоналом»

Эксклюзивно для

РУБРИКА: БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

Тренинги бывают разными



Начнём с фантастики — нейросети как скоро смогут проводить тренинг вместо вас и любых бизнес-тренеров?



Давайте для начала поймём, что тренинги бывают разными. Если это обучение базовым вещам, например, знанию о продукте, знанию внутренних процедур компаний, то, безусловно, нейросеть такие задачи сможет решать и вполне успешно. Можно сделать комбинацию видео уроков из нейросети плюс добавить тесты, прописать правильные, неправильные ответы, и обучаемые смогут с этим работать.

Другое дело, если мы говорим о более серьёзном обучении, например, о работе с ключевыми клиентами, навыкам коммерческих переговоров очень важна гибкость и вариативность, там нейросеть не сможет давать полноценную обратную связь так как очень много мелких нюансов, которые даже не все опытные тренеры могут распознать и увидеть.

Поэтому мой ответ — могут заменить, если это обучение базовым вещам. Для продвинутых вещей это не годится, нужен человек-тренер.



Евгений Колотиллов

Лауреат Национальной деловой премии «Капитаны Российского Бизнеса 2024»



Кризис, ковид, санкций — как все это повлияло на востребованность тренингов и бизнес-консалтинга?

— Вы здесь говорите о внешних обстоятельствах, а обучение как правило заказывают, когда есть внутренние обстоятельства. Например, компания хочет перейти от пассивных продаж к активным, компания вводит на рынок новый продукт — продукт инновационный, и значит нужен тренинг по презентациям, компания хочет продавать в торговые сети — значит нужен тренинг жёстких переговоров и тому подобное. Если же всё-таки вернуться к вашему вопросу про ситуации кризисов, здесь клиенты делятся на оптимистов и на пессимистов. Оптимисты говорят — это наша возможность, неважно кризис, пандемия обвал рынка, — это наша возможность, поэтому давайте обучать людей.

Пессимисты говорят — раз такая ситуация вокруг, то и учить никого не будем. Так что ответ зависит от того, кто в компании клиента работает: оптимисты или пессимисты. Но вообще самые успешные компании постоянно обучают персонал, независимо от внешних обстоятельств.



Какие самые сложные вопросы вам задали участники ваших тренингов в последнее время и как вы их парировали?

— Как правило, для меня сложные вопросы те, которые касаются макроэкономической ситуации. Часто участники тренингов от меня ждут, что я точно знаю какой будет курс доллара, стоит ли покупать определённые криптовалюты или куда пойдёт курс акций. Вот такие вопросы для меня действительно являются сложными, потому что я просто не знаю на них ответов. А когда задают вопросы, связанные с управлением продажами переговорами, здесь для меня все решаемо, сложных вопросов нет.



Какие тренинги ваших коллег по цеху вы могли бы рекомендовать бизнесу?

— Из того, что мне точно очень нравится это все, что делает Александр Фридман: его тренинги по управлению, менеджменту. Если это Обучение Маркетингу — Александр Левитас с его Партизанским подходом. По написанию текстов сильный тренер — Максим Ильяхов. Если нужен эксперт по начальникам, тут стоит обратиться к Андрею Ващенко.



А ваши новые темы и идеи тренингов?

— Сейчас как раз подготовил полностью новую программу мини MBA за 16 часов, краткий дайджест, выжимка из большого курса MBA, где мы за 2 дня пройдем 12 тем из MBA в очень концентрированном формате.



Ранее вы говорили УП о том, как вы внимательно следите за новыми зарубежными бизнес-книгами, покупая их обзоры. Можно что то рекомендовать читателям?

— Не буду рекомендовать что-то конкретное так как ответ на этот вопрос будет зависеть всё-таки от потребностей и конкретного читателя. Смотрите какие книги на Amazon находятся в рейтинге на первых местах по интересующей вас теме, какие книги находятся в бестселлерах, и что из этого не издавалось на русском.

***Евгений Колотиллов**

Лауреат Национальной деловой премии
«Капитаны Российского Бизнеса 2024»

www.TOP-PERSONAL.ru

Беседовал

Александр Гончаров

Основатель ИД «Управление персоналом»

Эксклюзивно для





ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

В номере:

№ 1
2024

Деятельность органов управления архивным делом в сфере делопроизводства: советский опыт

Развитие правового регулирования работы с электронной подписью в РФ

Локальные (внутренние) нормативные акты: текст документа

Эволюция в развитии стандартов ИСО: метрологическое сопровождение работ по микрографии

Искусственный интеллект в разработках Международной организации по стандартизации ИСО

Стандартизация управления документами в Китайской Народной Республике

Защита электронного документооборота с помощью искусственного интеллекта

При поддержке:



РУБРИКА: БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

Психодиагностика — это инструмент, который может значительно улучшить качество управления

Психодиагностика в современном бизнесе играет ключевую роль, особенно для руководителей, стремящихся к эффективному управлению и принятию обоснованных решений. Этот инструмент помогает разобраться в поведении сотрудников и партнёров, понять, искренен ли собеседник, какие у него мотивы, личностные качества и склонности.



Рассмотрение различных сигналов, как явных, так и тонких, является отправной точкой для анализа поведения человека. К примеру, микро выражения лица, жесты, почерк и даже тембр голоса могут раскрыть множество аспектов личности.

Игорь Жуковский

Развитие психологической науки позволило перейти от простого сбора данных о физиологических особенностях к анализу более сложных психологических процессов. Ранее для выводов требовалось множество данных, тогда как современные исследования основываются на выборках в 200-300 человек, что вызывает определенный скепсис у специалистов, ведь каждый человек уникален.

Важно понимать, что любой психологический анализ имеет вероятностный характер. Например, утверждение о том, что размер пальца может что-то говорить о личности человека, не может служить окончательным основанием для принятия решений в бизнесе.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

РАЗМЕР ПАЛЬЦА МОЖЕТ ЧТО-ТО ГОВОРИТЬ О ЛИЧНОСТИ ЧЕЛОВЕКА, НЕ МОЖЕТ СЛУЖИТЬ ОКОНЧАТЕЛЬНЫМ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В БИЗНЕСЕ



Психодиагностика включает в себя и анализ визуальных аспектов, таких как разрез глаз или форма ушей, что также может быть связано с определенными характеристиками личности. Однако, стоит помнить о многочисленных исключениях из общих правил.

Главное в психодиагностике — это способность руководителя распознавать и интерпретировать сигналы, учитывая контекст и индивидуальные особенности

каждого человека. Рекомендуется постоянно совершенствовать свои навыки в этой области, чтобы более точно оценивать ситуацию и принимать взвешенные управленческие решения.

Психодиагностика — это инструмент, который может значительно улучшить качество управления, однако она не должна быть единственным критерием при принятии решений. Она дополняет другие подходы и методы анализа, обеспечивая более глубокое понимание личности и поведения человека.

МИКРО ВЫРАЖЕНИЯ ЛИЦА, ЖЕСТЫ, ПОЧЕРК И ДАЖЕ ТЕМБР ГОЛОСА МОГУТ РАСКРЫТЬ МНОЖЕСТВО АСПЕКТОВ ЛИЧНОСТИ

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

Успех в бизнесе часто зависит от способности руководителя читать между строк, распознавать не очевидные вещи и применять полученные знания в практике. Таким образом, развивая навыки визуальной психодиагностики и учитывая уникальность каждого индивида, можно достигать высоких результатов в управлении и бизнесе в целом.

*Игорь Жуковский

Эксклюзивно для 

Я считаю, что ни одного неправильного решения нет

Нурия Архипова



Сеть взорвало видео, где босс небольшой производственной компании говорит о резком увольнении своих мастеров.

Нурия Архипова любезно согласилась поделиться своим опытом разрешения конфликтов.

РУБРИКА: КОНФЛИКТ



Ваше мнение психолога, насколько часто такие ситуации бывают в бизнесе (на примере видео, где директор уволил людей). И приходят ли к вам клиенты с такими запросами?



Когда есть проблемы с персоналом и даже такой явный саботаж (как на видео), то огонь вспыхивает быстро.

И, кстати, не часто это случается в открытую.

Я не просто психолог и бизнесмен, у меня есть своя компания. Более того, в начале своей руководительской карьеры я встречалась с аналогичной ситуацией. И порой это очень полезно для коллектива.

БИЗНЕС ИДЕИ

БИЗНЕС РЕШЕНИЯ



Что — увольнение?

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

— Да, увольнение в такой ситуации. То, что я вижу в видео, — фактически босс был загнан в угол.

А руководитель, когда его загоняют в угол, какие реакции у него будут? Это даже психологически чисто. Если у него есть сила, скорее всего, он будет давать ответную реакцию и агрессивную, в том числе.

Но, как правило, если руководитель находит в себе стержень дать отпор в этой ситуации, скорее всего, будут идти легенды о его таком поведении.

На самом деле он предвосхитил многие ситуации будущего. Уже следующие сотрудники будут вначале думать, прежде чем поступать таким образом (шантажировать), как в кейсе.



Вопрос тогда возникает, а может быть следующее сотрудники будут, наоборот, исподтишка и подло поступать?

— Реакции будет много, скорее всего, люди перестанут говорить открыто. Что тоже не очень хорошо, это скрытая агрессия сотрудников, когда руководитель уже не дает пространство для того, чтобы люди выражали свое мнение. И там могут быть разные исходы событий на самом деле. Здесь нам

неизвестно доподлинно в этом конкретном случае — с оставшимся персоналом руководитель поговорил, дал им пояснение, почему он принял вот такое решение?

Потому что, если поговорил, то людей хотя бы будет понимание, что конкретно не понравилась. То есть это уже будет руководитель не психотик, не психопат, который взял и бездумно уволил людей. А всё-таки проясняющий, что произошло, почему он принял такое решение?

 Хотелось, чтобы вы прокомментировали следующий кейс. На заводе изменили систему компенсации, по которой рабочие в цехах могли получать в 2 раза больше. И один цех согласился, а другой цех не согласился. Служба безопасности нашла такого серого кардинала, с которым все советовались. Как бы вы решили проблему?

— Если говорить о бизнесовой составляющей, то с ним необходимо пообщаться. Обычно выявляют таких лидеров, если они есть. Понять, что ему нужно. Фактически завербовать его на свою сторону, если это нужно для компании.

Если говорить с точки зрения психологии, я бы руководителю рекомендовала вообще посмотреть на эту ситуацию: что происходит, почему неформальный лидер вообще есть и почему он влияет на людей, что такого он им говорит и почему его мнение является важным? Дальше уже проводить работу с группой, насколько это возможно.

 Третий пример — персонал отказывается поработать вечером, и босс при шантаже не уволил персонал, а подарил им ПК и велел работать дома. Они в итоге уволились сами.

— Во-первых, я искренне считаю, что ни одного неправильного решения нет. В данном случае решение было правильным даже с точки зрения выгоды для предприятия, то есть нашли новый способ демократично поставить на место сотрудников. Но здесь видна недоработка HR до конфликта.

Второй момент — почему люди так поступают? Я так слышу и вижу, как будто бы ценности они не увидели. То есть не было лояльности к компании, предприятию, руководителю. Почему я должен работать до двенадцати ночи, у меня семья, хотя вроде бы договаривались, вроде бы прописывали эти моменты. И молодым пред-

приятиям, хотя у вас уже было устоявшееся предприятие, я бы рекомендовала систему ценностей выстроить.

Эта агитация должна идти постоянно.

Сотрудник, который лоялен к компании, условно тут в любимчиках, сотрудник, который перерабатывает, где-то там в любимчиках. Это делается на самом деле разными расстановками: где-то грамоты выдали, где-то премию, где-то подарок.

И вот таким образом, когда предприятие расставляет такие послы, дает всему коллективу, это остается в коллективе.

Но нет худа без добра. Ни одна история саботажа никогда не заканчивалась хорошо для сотрудников, как правило.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

**НИ ОДНА ИСТОРИЯ САБОТАЖА НИКОГДА
НЕ ЗАКАНЧИВАЛАСЬ ХОРОШО ДЛЯ СОТРУДНИКОВ,
КАК ПРАВИЛО**

 www.TOP-PERSONAL.ru



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Даже если один раз руководитель пойдет навстречу из чувства страха потерять команду, бизнес, ещё что-то, он отыграет это, вернет обязательно, но уже тогда в этом случае подготовится не персонал, а руководитель к следующей такой ситуации.

Обязательно надо проговаривать с сотрудниками, как это происходит, потому что люди в этом смысле нас чувствуют. И команда компании, команда руководителей так или иначе являются в каком-то смысле отражением руководителей, его страхов, его сильных и слабых сторон. А иногда, глядя на команду, можно понять то, что происходит на данный момент у руководителя в эмоциональном плане.



Ваш стиль управления?

— ДА, я авторитарный руководитель в своих компаниях, я могу принимать жесткие решения.

В ситуации, когда стресс, я собираюсь и начинаю четко, структурировано людей прогибать.

У меня срабатывает, так скажем, защитный механизм реакции на стресс. В вашем кейсе я бы точно отреагировала на руководителей, людей бы не трога-ла. Похоже, действительно, была некая коалиция руководителей, поэтому я бы спросила с руководителей. А как психолог я бы задала такой вопрос: наверняка эта ситуация вам что-то напоминает, наверняка что-то похожее уже было. И интересно в этой ситуации вы тоже поступаете. Вы просто дарите им компьютеры и отправляете домой.

НО КАЖДАЯ СИТУАЦИЯ КОНФЛИКТА ОСОБЕННАЯ.

*** Нурия Архипова**

Беседовал
Александр Гончаров
Основатель ИД «Управление персоналом»

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: **СОВЕЩАНИЕ**

Культура совещаний в компании: первые шаги через обучение фасилитации

В современном бизнес-мире совещания являются неотъемлемой частью рабочего процесса, но не всегда они приводят к достижению желаемых результатов. В этой связи все большую популярность набирает фасилитация, иначе говоря, методика, которая позволяет выстроить обсуждение в команде так, чтобы каждый голос был услышан, все помнили о цели встречи и пришли к ней в конце. О том, как обучают фасилитации в ведущей промышленной группе ОМК и как это помогает повышать культуру совещаний, рассказывает руководитель направления методологии командного и индивидуального развития Татьяна Новоселова.

www.TOP-PERSONAL.ru



Расскажите, как в группе ОМК организовано обучение фасилитации?

У нас в компании есть собственный корпоративный университет, который организует обучение сотрудников. Любое обучение у нас основано на модели 70-20-10. Что это значит? Если весь путь от текущего уровня до овладения новым сложным навыком составляет 100%, то изучение теории через тренинг, вебинар или книгу позволяет пройти только 10% этого пути. Еще



Татьяна Новоселова

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

20% можно освоить, активно обмениваясь опытом и знаниями с коллегами и экспертами. И оставшиеся 70% пути можно пройти, применяя знания на рабочем месте.

Если говорить об обучении фасилитации, то наши 10% включают книги (кстати, в компании всем сотрудникам доступна подписка на книги корпоративной библиотеки Альпина), а также обучение. Для этого есть специальный тренинг для всех менеджеров компании. Потому что считаем, что выстраивать общение в команде, вовлекать в обсуждение всех сотрудников, при этом оставаясь непредвзятым, должен уметь каждый руководитель. Кроме того, обучение фасилитации является частью программы развития для всех ключевых должностей в HR.

ВЫСТРАИВАТЬ ОБЩЕНИЕ В КОМАНДЕ, ВОВЛЕКАТЬ В ОБСУЖДЕНИЕ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ, ПРИ ЭТОМ ОСТАВАЯСЬ НЕПРЕДВЗЯТЫМ, ДОЛЖЕН УМЕТЬ КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Чтобы обеспечить 20% обучения, мы объединяем участников и выпускников тренинга в сообщество внутренних фасилитаторов в мессенджерах, где коллеги задают вопросы о проведении совещаний и обмениваются опытом. Также для участников тренинга проводим онлайн-супервизии по отдельным ситуациям, чтобы детально разобрать реальные трудности, которые возникают при проведении рабочих встреч, и получить ответы на свои вопросы.

Что касается самых важных 70% обучения, то это взаимодействие руководителей и HR. Они вместе разрабатывают и проводят командные и стратегические сессии с командой. Важно, чтобы руководитель был соавтором и играющим тренером в такой сессии. Процесс подготовки, обсуждение сценария, со-ведения, работы над результатами (ретроспективы сессии) — все это делает из руководителя сначала начинающего, а затем и опытного фасилитатора.

В некоторых случаях компания оплачивает внешнее обучение руководителя, если он намерен развивать умение организовывать и проводить командные встречи, сессии, клубы или конференции. Это очень мотивирует самих руководителей,



служит примером развития для сотрудников, а наш корпоративный университет получает в лице таких руководителей-фасилитаторов настоящих партнеров и коллег.



Как организована работа с запросами и ожиданиями заказчиков, стейкхолдеров и участников?

— Как и любой корпоративный университет крупной компании, мы работаем на пересечении множества информационных потоков от наших заказчиков, коллег и участников. У нас есть ряд ключевых процессов и инструментов, которые помогают нам не потеряться в этих потоках.

Например, процессы профессионального обучения рабочих строго регламентированы требованиями законодательства к уровням квалификации и безопасности производства. Что касается обучения сотрудников и руководителей так называемым «мягким навыкам» и работы с кадровым резервом, у нас есть несколько ориентиров. Прежде всего, это процесс годового бюджетирования и годовой цикл оценки кадрового потенциала и бизнеса с опорой на ценности компании модель компетенций.

Мы учитываем потребности бизнеса в управленческих кадрах и закладываем средства на необходимые инициативы, программы по всем предприятиям нашей компании.

В течение года каждый руководитель может скорректировать планы собственного профессионального развития или своей команды и сообщить о своих потребностях своему HR-партнеру и корпоративному университету.

Важнейшим инструментом, который помогает задавать правильные ориентиры в обучении и развитии, является наша HR-стратегия, которую обновляем каждые три года. Такой горизонт планирования позволяет ставить амбициозные цели и обеспечивать компанию персоналом с необходимыми компетенциями.

По нашим внутренним исследованиям вовлеченности сотрудники ОМК считают компанию заботливой и человечной. Однако мы не останавливаемся на достигнутом и продолжаем запускать все больше проектов, направленных на поддержание высоких стандартов работы руководителей, эффективное межфункциональное взаимодействие, обмен опытом между сотрудниками, а также культурные



проекты, которые помогают сотрудникам развиваться и развлекаться одновременно, — книжные клубы, киноклубы, организованные посещения музеев и выставок.

При организации обучения и развития мы уделяем большое внимание культуре обратной связи. В корпоративном университете разработали стандартизированную анкету обратной связи, которую обязательно заполняют после каждого обучения. Методолог может добавлять любые дополнительные вопросы к обязательным пяти, так как анкета адаптируется к каждому мероприятию. Правильным считается работать с результатами анкеты обратной связи, оперативно их обрабатывать, обсуждать результаты на ретроспективных встречах с заказчиками и фокус-группами участников, а также планировать улучшения в мероприятиях.

Также распространены опросники удовлетворенности уровнем клиентского сервиса (SLA), которые помогают поддерживать конструктивный диалог с бизнесом. В таких опросниках мы спрашиваем заказчиков и стейкхолдеров, насколько они довольны скоростью, объемом и качеством наших коммуникаций, процессов и конечного продукта. Цифры и открытые ответы из таких опросников являются поводом для обсуждения и улучшения продуктов и вашего взаимодействия.



Кому, как и почему вы можете отказать в поиске специалистов?

— Я не всегда готова брать в работу нестандартные вакансии и прежде, чем заключить договор, провожу предварительное интервью с заказчиком, чтобы понимать, на какие задачи он ищет сотрудников, какие условия предлагает и как вообще относится к персоналу, какие у него ценности. И если во время разговора замечаю, что наши ценности кардинально отличаются в подходе к людям, или условия вакансии сильно отличаются от того, что предлагается в среднем по рынку (не в лучшую сторону), а сам работодатель не готов гибко подходить к найму, например, снизить требования или расширить «вилку» по заработной плате, предложить дополнительные бонусы, то, скорее всего, я откажу в сотрудничестве.

Также я откажу клиенту, который настаивает на существенных изменениях договора, например, на штрафных санкциях при нарушении сроков закрытия вакансии, потому что предусмотреть сроки закрытия вакансии довольно сложно и есть несколько существенных факторов, которые на это влияют: это и скорость обратной

связи от заказчика, и возможность кандидатов оперативно выходить на интервью, и такой стандартный фактор, как отработка в 2–3 недели с прошлого места работы. Поэтому я не указываю сроков закрытия вакансии в договоре, но при устной беседе оговариваю, что, как правило, мы укладывается в 14–21 день. Опять же, зависит от требований к кандидату и сезона.

ТАКОЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОЗВОЛЯЕТ СТАВИТЬ АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ И ОБЕСПЕЧИВАТЬ КОМПАНИЮ ПЕРСОНАЛОМ С НЕОБХОДИМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

Бывают и токсичные заказчики, с которыми я тоже не готова сотрудничать. Такие руководители (как правило, это не собственники, а наемные сотрудники) выходят на переговоры в позиции «я тут главный» и воспринимают кадровые агентства и рекрутеров как обслуживающий персонал. Я работаю с позиции партнерства «Win-Win», когда каждый, преследуя свои задачи, остается в выигрыше.

Не зря мое агентство называется «Я HR».

www.TOP-PERSONAL.ru



Культура совещаний — разработаны ли у вас регламенты проведения совещаний? Кто это делал и как?

— Да, у нас есть такие регламенты. Расскажу на примере сменно-встречных собраний (СВС) — это формат короткого совещания, которое проводим ежедневно на производствах. К слову, в нашей группе компаний шесть крупных металлургических и машиностроительных предприятий и еще есть сеть вагоноремонтных депо. Мы работаем в 28 регионах, и везде у нас единый стандарт проведения тех самых сменно-встречных собраний. Встреча длится 10 минут и имеет строго определенную структуру: сотрудники обсуждают информацию по безопасности и целевые показатели по производству, затем проводят заранее подготовленный разбор производственных или иных вопросов, и в завершение обсуждают новые инструменты производственной системы на участках.

Готовя производственный кадровый резерв, мы обучаем наших мастеров проводить такие собрания.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Нововведение последних лет — полевые супервизии, когда HR-специалисты и опытные производственники наблюдают за качеством проведения СВС по чек-листам (в них выставляют определенное количество баллов по каждой из ключевых тем) и дают ведущим собраний развивающую обратную связь.

Что касается широкого спектра рабочих встреч, совещаний и мозговых штурмов, а также встреч профессиональных сообществ, мы ориентируемся на внутренние правила, которые разработали в дирекции по персоналу. Они содержат классификацию совещаний и рекомендации по их проведению, а также правила цифрового этикета.

Чтобы сформировать высокую культуру совещаний, регулярно обучаемся, даем друг другу обратную связь и для сложных круглых столов вводим традиции качественной подготовки и ретроспективы.

Таким образом, наличие правил и стандартов является очень важным, но не достаточным условием для проведения качественных собраний и совещаний. Необходимо регулярное обучение, наблюдение и обратная связь, чтобы поддерживать эту культуру на высоком уровне.

***Татьяна Новоселова**

Беседовала
А. Насонова



Эксклюзивно для 

РУБРИКА: КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

Нерелевантные отклики кандидатов на сайтах вакансий — бич рекрутинга

УТ пообщался с Юлией Сотниковой — HR бизнес-консультантом, «играющим тренером», с опытом управления бизнесом.



Нерелевантные отклики, увы, проблема. Ведь сегодня при подборе персонала методом классического рекрутинга кандидаты все чаще откликаются на **ВСЕ ВАКАНСИИ ПОДРЯД**.

Возникает ощущение, что соискатели даже не читают саму вакансию: условия, требования, обязанности.

Даже на подробно описанную вакансию с выделенными ключевыми требованиями приходит большой процент нерелевантных откликов.



Юлия Сотникова

На примере конкретной вакансии руководителя партнерской сети: просмотров 537, откликов 163, конверсия в отклик 30%, отсюда понятно, что текст вакансии подготовлен хорошо.

«Всегда, даже если текст вакансии подготовлен вдумчиво и крутым специалистом, — говорит спикер, — надо изучать статистику, которая поможет понять, на каком этапе подбора есть проблемы (в написании текста, уровне зарплаты, в осо-

бенностях тенденций рынка труда в настоящее время, местах размещения и др.), чтобы в дальнейшем оптимизировать поиск нужных специалистов».

УП уточнил у спикера, сама ли она пишет вакансии или же прибегает к помощи искусственного интеллекта, как это уже внедрили большое количество агентств, на что Юлия Сотникова ответила: «Искусственный интеллект я применяю во многих других случаях, но не в написании вакансии».

Эксперт пояснила, что она собирает максимум информации от работодателя, чтобы чётко и структурировано донести ее до кандидата, как не сможет ИИ.

ЧЁТКО И СТРУКТУРИРОВАНО ДОНЕСТИ ЕЕ ДО КАНДИДАТА, КАК НЕ СМОЖЕТ ИИ

«Даже, если я использую ИИ для подготовки текстов, всё равно вношу правки».

Эксперт считает, что ИИ — очень хорошее подспорье, но считает, что человек лучше напишет, так как есть вещи, которые невозможно предусмотреть, когда пишешь запрос для нейросети. Грамотно составленная вакансия — залог успеха при подборе персонала.

УП поинтересовался, как часто Юлия редактирует вакансию в процессе подбора. Спикер призналась, что такое бывает редко. Это происходит, когда работодатель решил объединить в функционале 2 должности, например.

Сотникова всегда исходит из того, что напишет кандидат, когда он будет искать вакансии.

Когда идёт задвоение функционала, название вакансии придумать сложнее, чтобы привлечь именно того кандидата, который справится с предлагаемым функционалом.

Большой процент нерелевантных откликов. «Через какое-то время, исходя из статистических данных, ты понимаешь, что это не работает, и, конечно, начина-

есть думать, как переформулировать заголовок, так как кандидаты сначала читают его и уровень зарплаты, и только потом то, что написано в вакансии. А если мы предлагаем зарплату выше рынка, кандидаты могут вообще ничего не прочитать, а просто оставить отклик». В таких ситуациях, безусловно, нужно что-то менять, опираясь на статистику.

УП спросил, сколько кандидатов в среднем нужно работодателю, чтобы найти своего и определиться. Эксперт рассказала, что чем лучше выстроены взаимоотношения и взаимопонимание с работодателем, тем эффективнее это происходит. На взгляд Юлии Сотниковой, достаточно посмотреть максимум человек 5, точно соответствующих требованиям, так как помимо хардвов, всегда имеют место быть софты.

И не всегда по софтам кандидат и работодатель могут друг другу подойти.

«И здесь есть очень важный момент — когда работодатель всё-таки принимает решение, что он работает с посредником, он должен понимать, что он располагает временем на то, чтобы глубоко погружать посредника в процессы и нюансы, имеющие отношение к этой должности, в том числе в информацию о компании, корпоративной культуре, структуре подчиненности и пр.».

У спикера часто бывает, когда новые клиенты говорят: «О, а вы и это про нас знаете?» — «Ну, конечно, а как иначе? В противном случае мы вообще будем «просто стрелять в небо» и не понимать, кто нам нужен», — улыбаясь, отвечает эксперт.

УП задал следующий вопрос. Какие у Юлии есть красные флажки, после которых она просто закрывает резюме и отправит отказ?

«Во всех случаях по-разному. Есть определенный профиль. Для тех, кто давно в подборе персонала, этот профиль формируется в голове автоматически, то есть основные чёткие требования к должности, которые невозможно изменить, именно они являются такими красными флажками. И тяжело сказать, что это именно за флажки, т. к. они разные для каждой отдельно взятой вакансии».

Например, спикер считает, что если человек часто меняет работу, то это не повод отправлять отказ, в каждом случае нужно индивидуально разбираться. Потому что человек мог работать на краткосрочных проектах, стартапах. По этому

критерию тяжело судить. Но большинстве случаев, да, это показатель нестабильности.

«Есть работодатели, которые, несмотря на законодательство, выставляют определенные требования, и мы смотрим на шапку резюме и сразу закрываем его, потому что, к сожалению, мы со своей стороны не убедили работодателя в обратном».

Есть определённые закрытые требования, порой они не видны в тексте вакансии, но тоже их невозможно сдвинуть. На чтение резюме (по флажкам) уходит несколько секунд. Сотникова никогда не засекала, но думает, что секунд 10–15.

«Это всё зависит от опыта. И когда в кадровое агентство приходили новые начинающие рекрутеры, изначально у них уходило больше времени, но с опытом этот навык приходит, все рекрутеры умеют очень быстро обрабатывать резюме по этим флажкам». Это один момент.

Есть еще ряд причин, по которым просто не хочется читать резюме и закрыть его. Это сплошной текст длинного резюме, не разделенного абзацами. Его трудно и долго читать, и вникать в суть, вычленив из него необходимые компетенции.

Второе, повторюсь, — это достижения с метриками эффективности, которые, по моему мнению, должны быть прописаны в резюме каждого топ-менеджера.

Третье — это сфера деятельности компаний и продукт, с которым работал кандидат. Если это не написано в резюме, поиск нужной информации — это дополнительная трата времени рекрутера, а если времени у него нет из-за большого количества претендентов, то это резюме откладывается в папку «подумать» и может там так и остаться в связи с имеющимися более грамотно составленными резюме других кандидатов. Это только малая часть, на чем хочется остановить свое внимание.

А какие узкие места, с которыми вы постоянно сталкиваетесь, например, в работе с кандидатами или в работе с заказчиками?

Юлия ответила, что считает, что от заказчика очень важна обратная связь. Если нет полноценной обратной связи по итогам проведенного интервью между заказчиком и кандидатом, то тогда сроки подбора персонала могут быть увеличены.

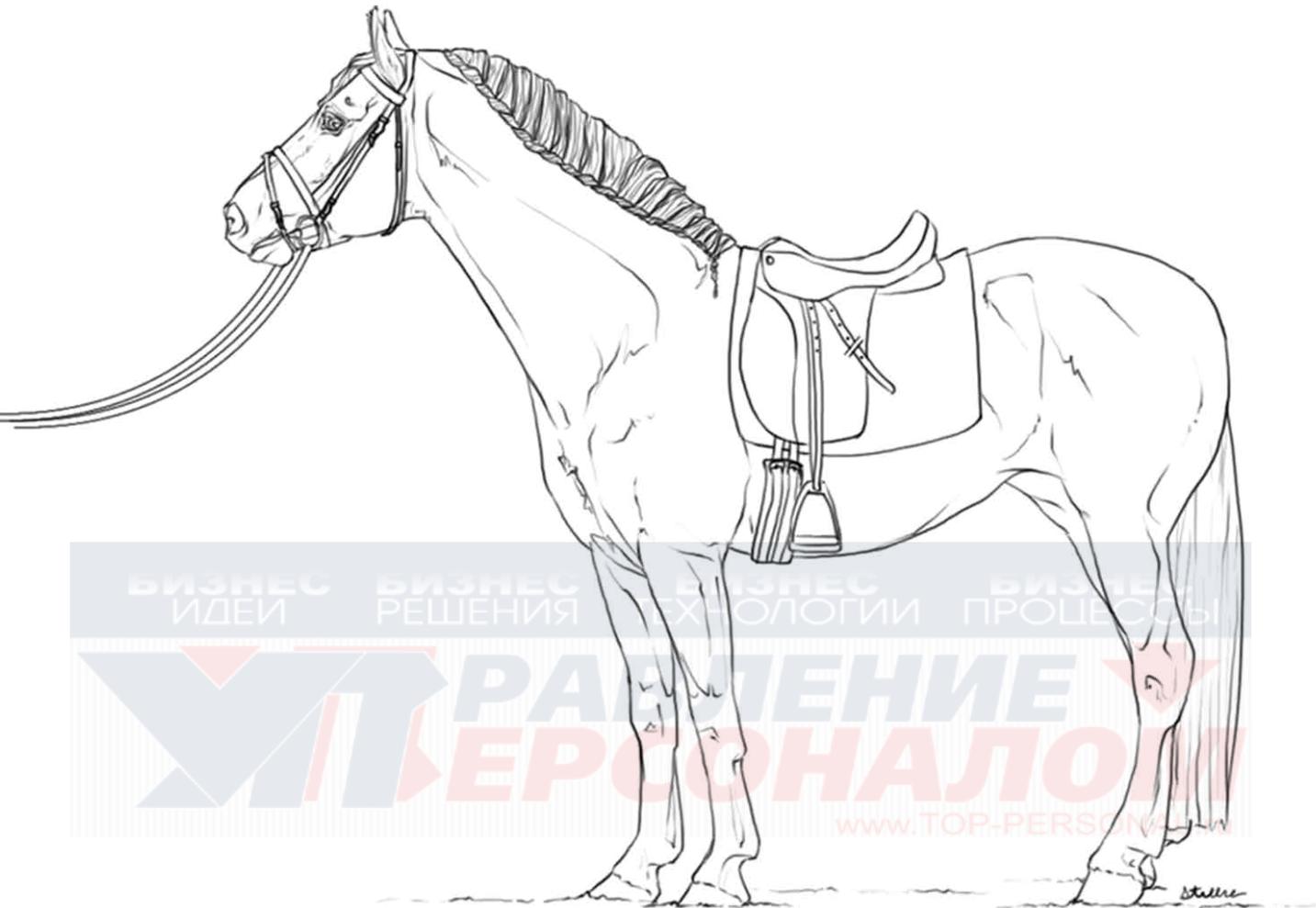
Если не было полноценной образной связи, рекрутер не может сделать выводы, чтобы не тратить своё время на нерелевантный отклик. Это то, что касается заказчика. «Я считаю, что если ты всё-таки нанимаешь исполнителя на выполнение этой работы, то ты должен выделять время для проведения собеседований. А не так, что „вот вам вакансия, а я уехал в командировку на 3 недели“, смотреть некому, „приеду — посмотрю“». Тем более, что сейчас рынок достаточно сложный в том плане, что и вакансий много, и кандидатов, находящихся в поиске работы, много, а всё не так гладко, потому что работодатели привыкли отбирать по жёстким требованиям, а очень многие кандидаты не соответствуют критериям отбора по уровню своего профессионализма. И не всегда работодатели понимают и принимают изменения рынка. А по сути, сейчас рынок такой — идет охота на ценные кадры и необходимо оперативно реагировать на кандидатов, которых рекомендует исполнитель.

А ЕСЛИ МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ЗАРПЛАТУ ВЫШЕ РЫНКА, КАНДИДАТЫ МОГУТ ВООБЩЕ НИЧЕГО НЕ ПРОЧИТАТЬ, А ПРОСТО ОСТАВИТЬ ОТКЛИК

«Также сейчас у многих кандидатов финансовые ожидания намного выше, чем были раньше, и несмотря на ситуацию в мире кандидаты упорно продолжают искать стабильные компании, им кажется, что на рынке очень большой выбор вакансий, но надо учитывать, что и большой процент отказа после собеседований. Часто кандидаты, не находя ожидаемого предложения о работе, оставляют все без изменений. Это происходит, т. к. работодатели не готовы к снижению жёстких требований к знаниям, умениям и навыкам кандидатов, и в большинстве случаев не располагают бюджетом на увеличение ФОТ. В том числе за счёт этих неоправданных ожиданий как со стороны работодателей, так и со стороны соискателей увеличиваются сроки подбора».

То есть хочется решить проблему, но всё в тесном взаимодействии тормозит процессы и усложняет их. Поэтому для оптимизации этих процессов нужна полная отдача как со стороны исполнителя, так и со стороны заказчика.

УП уточнил у эксперта, какие узкие места она видит именно по кандидатам. А по ним есть общая проблема. Это некачественное написание резюме.



РЕДКИЙ СЛУЧАЙ, КОГДА КАНДИДАТЫ НА ТОПОВЫЕ ПОЗИЦИИ НЕ ЯВИЛИСЬ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ

«Люди даже высокого профессионального уровня иногда просто не хотят составить продающее резюме или считают это лишним — „я же и так всё знаю“ — но мы то про это не знаем. Хочется видеть какую-то структуру в резюме, чёткость, чтобы ты открыл резюме и понял — вот он мой кандидат. И если работодатели со своей стороны чётко пишут требования к должности, максимально описывая вакансию, почему кандидаты тогда вот этого не делают?» Это первый момент.

Второй момент — всегда были и будут вакансии, где кандидаты вообще по каким-то причинам не приходят на собеседования.

Редкий случай, когда кандидаты на топовые позиции не явились на собеседование, они более ответственны, нежели, например, позиции специалистов среднего звена, когда соискатели просто могут игнорировать назначенное собеседование.

В этом случае надо проводить опросы и аналитику, потому что одно дело, когда это офис-менеджеры, все коллеги знают, какой там высокий процент кандидатов не приходит на собеседование, другое дело, если это какие-то внешние факторы: плохие отзывы о работодателе, изменение рынка труда.

Юлия отметила еще один проблемный момент: «Если я провожу интервью, я всегда всех предупреждаю — не делайте выводы за меня». Если вы не получили обратную связь, это не говорит, что вам отказали. Просто в данный момент нет информации по итогам рассмотрения вашей кандидатуры. Но она обязательно будет.

*Юлия Сотникова

Беседовала
А. Насонова

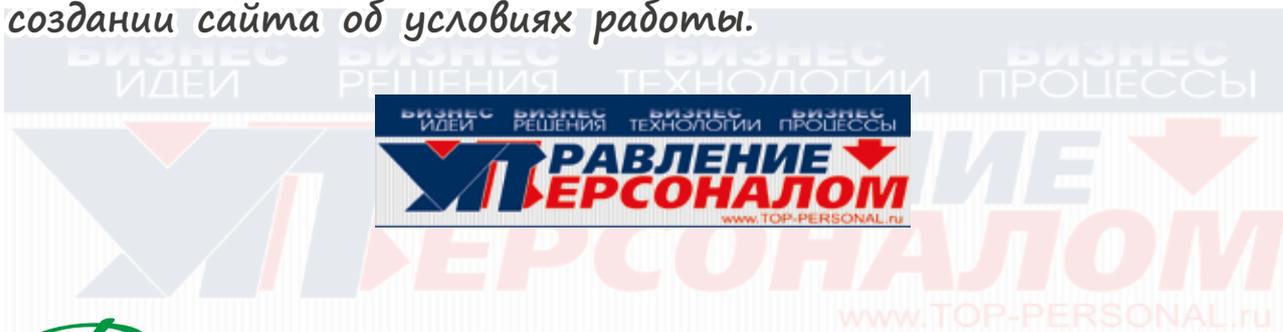


Эксклюзивно для 

Мегафон — интересный опыт в создании привлекательного образа работодателя

Компания ранее была лауреатом премии в номинации «Лучшие работодатели».

В этот раз  рекомендует изучить опыт Мегафона в создании сайта об условиях работы.



В МегаФоне работают более 25 000 человек, но компания постоянно растет. Перед нами стояла задача сделать портал для привлечения новых сотрудников, освещения внутренней жизни и преимуществ работы в МегаФоне. Портал, который помог бы раскрыть компанию с разных сторон. Чтобы на себе прочувствовать атмосферу офиса и корпоративный дух, мы побывали в их главном здании.

Многие знают МегаФон как оператора связи, но в компании занимаются целым рядом других направлений, среди которых глобальные Big Data- и блокчейн-проекты, а также сотрудничество с ЖКХ.

Главный офис МегаФона занимает 13 этажей: среди них: зеленые зоны, технологичные переговорки, учебные аудитории, просторная столовая и другие места. Ключевые локации, факты об офисе и аутентичные детали мы описали в формате увлекательного сторителла.



МЕГАФОН /  09/2024

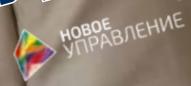


АМБУРСКАЯ & ДРОБЫШ

СЕЙЧАС НА РЫНОК ВЫХОДИТ
ДИДАТОВ,
И НА ТО,
СТОЛЬКО,
КНО



От воздействия страхом
к взаимодействию через доверие
Ольга Звертлюк



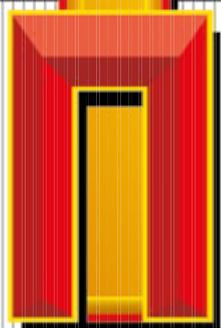
главная тема: КОРРУПЦИЯ & БИЗНЕС



АДЖАЙ АГРАВАЛ | ДЖОШУА ГАНС | АВИ ГОЛДФАРБ
От предвидения к власти

главная тема: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Как ИИ-прогнозирование трансформирует экономику и как использовать его силу в своих целях



Виктория Алфёрова

Моральный вред для сотрудника от коллег, компании. И моральный вред для компании от действий сотрудников, партнеров компании. Есть ли прецеденты и как вести себя сторонам?

Татьяна Кочанова

Новый порядок выплаты компенсации за задержку заработной платы

Дмитрий Евтеев

Анализ трудовых споров при слияниях и поглощениях компаний

Дмитрий Мартасов

Труд в тюрьмах — анализ законов и практики, споров

Чина Аржанникова

Осмотр личных вещей работников в рамках пропускного режима. Законно ли?

Элина Макирова

Шахтёры — анализ новых споров с ними

Комментарии экспертов



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 3 март 2024

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Егор Борисенко

Верховный суд России разрешил жестко оборонять свое жилище от преступников

Павел Кисловский, Елена Родионова

Проверки бизнеса правоохранительными органами

Александра Мишкина

Преобразования в ЖКХ 2024

Татьяна Кочанова

Закон о коллекторах с 1 февраля 2024 года: как с должников будут взыскивать долги?

Элина Шакирова

Пожары квартир — анализ споров со страховыми компаниями

Ульяна Зеленая

Обновлены правила перевода помещений из жилого в нежилое и наоборот

Ирина Дружинина

Антикризисные меры в строительстве (новеллы законодательства)

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 7 2024

Ему любовница положена по штату (с)

Особенности китайского менталитета

Управление медицинским коллективом — это гораздо сложнее и ответственнее, чем в бизнесе

Как много важного в этой жизни мы способны не заметить?

Марк Бартон: роль женщины в успехе мужчины

Можно ли снять вечное проклятие совещаний?

Признаки того, что людям неприятно с тобой общаться

Мои любимые привычки

Звёздные сотрудники чаще всего бывают в отделе продаж

Эти парни зарабатывают полмиллиона долларов в год, продавая воздух

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Возрастные группы: по запросу "Расчет" - 7162, 7165, 7166

№ 09
(733)
2024

Приложение Лучшие бизнес-тренеры о себе



С. Азим

Венко

А. Бобков



В. Булавин

И. Валиуров

А. Ващенко

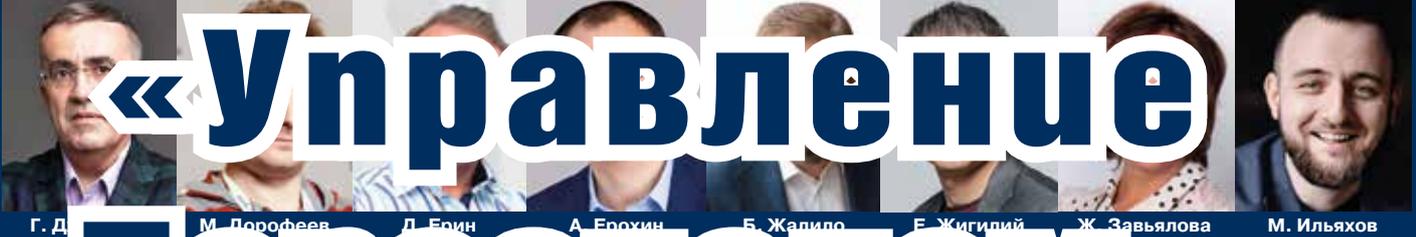
Г. Глова

Р. Гандапас

М. Гребен

Ф. Гузенюк

В. Дель



Г. Д

М. Дорофеев

Д. Брин

А. Ерохин

Б. Жалило

Б. Жигилий

Ж. Завьялова

М. Ильяхов



Е. Колотилов

Е. Котов

Тас

И. Манн

М. Молоканов



Ю. Самолов

С. Семенов

Д. Сёмин

О. Сергеева

А. Соломатин

Д. Ткаченко

А. Тютин

А. Урванцев



А. Фридман

А. Фортуна

Г. Хамитов

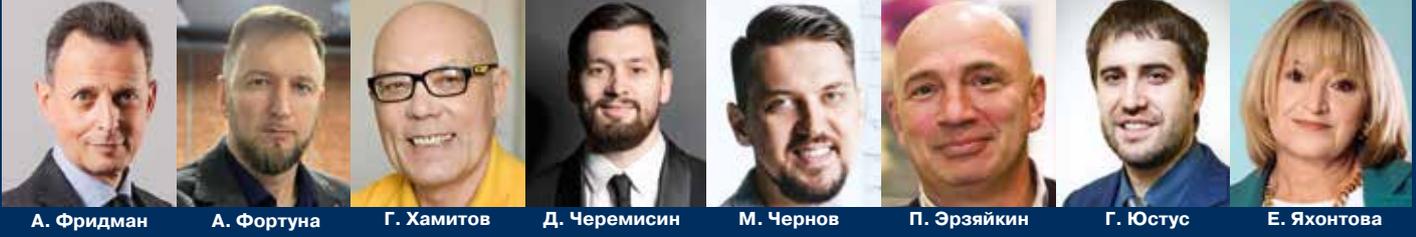
Д. Черемисин

М. Чернов

П. Эрзяйкин

Г. Юстус

Е. Яхонтова



Номинация «Бизнес-тренеры»



Глеб Архангельский

Глеб Архангельский – один из самых известных и уважаемых экспертов России. Открыв для бизнеса огромный ресурс темы тайм-менеджмент, он не остановился на этом. Его семинары, тренинги и консультации давно стали частью бизнес культуры, отличаются креативностью и практически ценны.

Выбор



GLEBARHANGELSKY.RU



Константин Бакшт

Наиболее известен как бизнес-тренер по продажам, автор множества книг, консультант.

Выбор



T.ME/BAKSHT



Галмина Беловодченко

- Бизнес-тренер с опытом работы 18 лет
- Первое высшее образование – психолог, второе высшее образование – экономика и управление

Выбор 

TRENINGBOSS.RU

Обучаю навыкам эффективных коммуникаций с клиентами, провожу тренинги:

✓ **«Профессиональный сервис: тренинги для улучшения клиентского обслуживания»** – тренинг, который научит сотрудников навыкам клиенториентированности и эффективного разрешения самых сложных ситуаций в общении с клиентами

✓ **«Продажи: бизнес-тренинги для успешных продавцов»** – обучение, которое даст сотрудникам умение грамотно выявлять потребности клиентов в услугах или продуктах компании и преподнести свое предложение с позиции выгод для клиентов

✓ **«Искусство общения с клиентами: тренинг по повышению качества сервиса в контактном центре»** – обучение, которое даст сотрудникам ресурсы вести диалоги с любыми клиентами с комфортом для себя и для абонента

Также провожу тренинги для руководителей, которые помогают управленцам стать настоящими профессионалами

✓ **«Успешные руководители: инструменты по развитию управленческих навыков»** – тренинг, который помогает руководителям структурировать свою работу, результативно ставить задачи подчиненными, находить инструменты эффективной мотивации и умению предоставлять развивающую обратную связь.

В своей работе с клиентами я придерживаюсь индивидуального подхода к каждому заказчику: детально вникаю в специфику деятельности каждой компании, с которой работаю.

Составляю индивидуальный сценарий тренинга, ориентируясь на запросы заказчика. Все мои кейсы и практические упражнения для отработки на тренинге разрабатываю, ориентируясь на сферу деятельности каждой компании. Благодаря этому, каждый тренинг рождается «под заказчика» и «про его компанию».

Еще одно мое преимущество: я не являюсь свободным художником, оторванным от реальных работ с клиентами и руководителями.

Среди моих клиентов такие компании как:

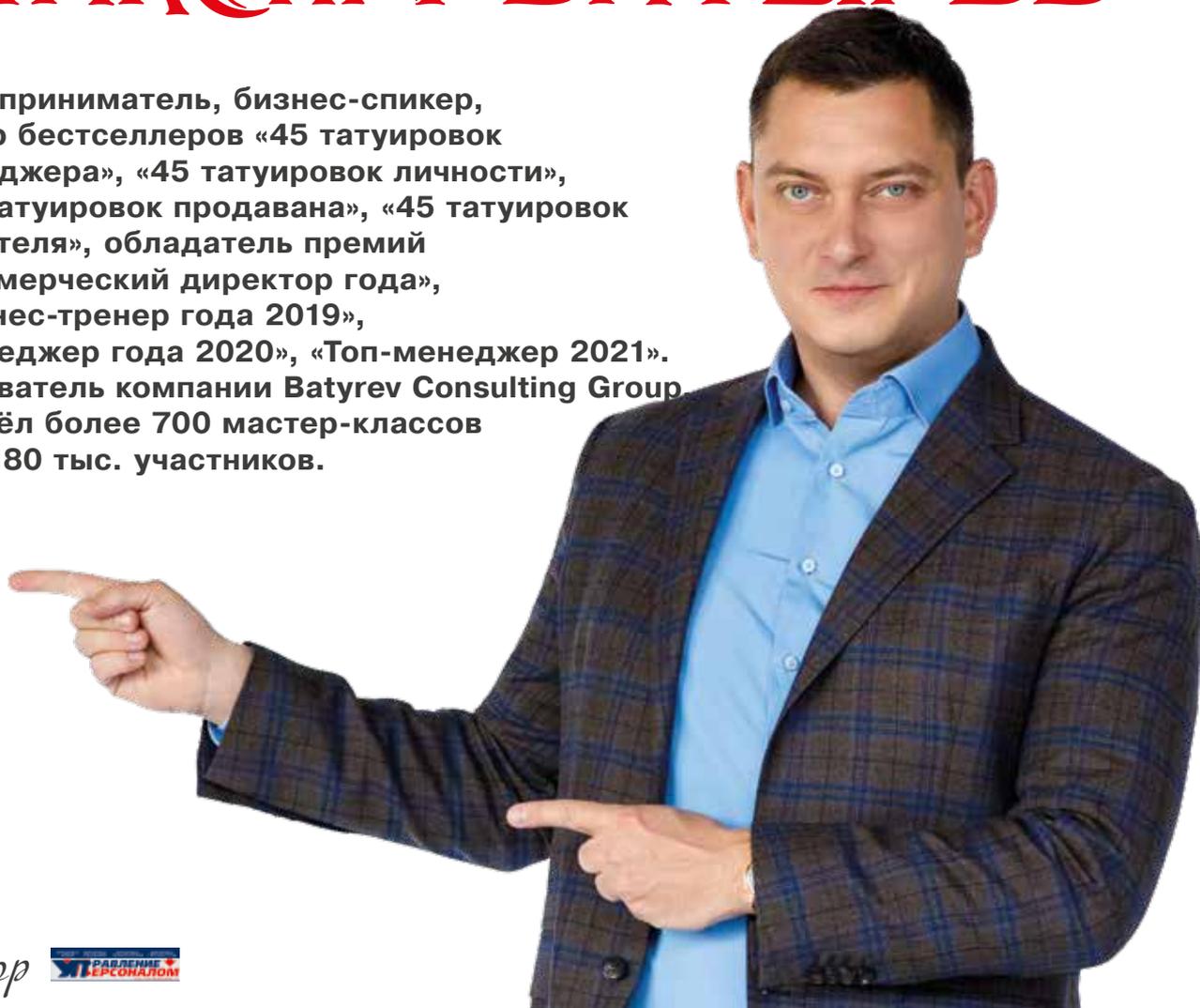


«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»

МАКСИМ БАТЫРЕВ

Предприниматель, бизнес-спикер, автор бестселлеров «45 татуировок менеджера», «45 татуировок личности», «45 татуировок продавана», «45 татуировок родителя», обладатель премий «Коммерческий директор года», «Бизнес-тренер года 2019», «Менеджер года 2020», «Топ-менеджер 2021». Основатель компании Batyrev Consulting Group. Провёл более 700 мастер-классов для 180 тыс. участников.



Выбор 

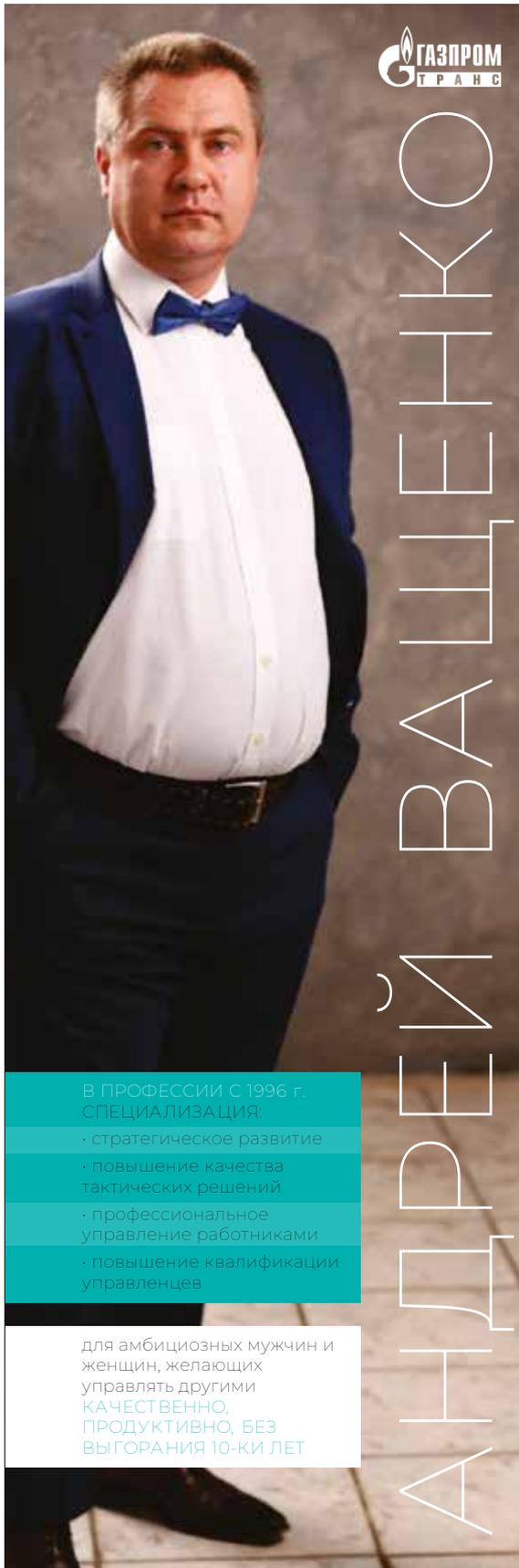
WWW.BATYREV.COM

T.ME/MAXIM_BATYREV

ПРОГРАММЫ МАСТЕР-КЛАССОВ:

Форум «Команда №1»
 45 татуировок менеджера.
 Неопубликованное
 Менеджер и команда:
 как создать Команду Мегги
 Управление сложными
 подчиненными
 Истинное лидерство
 Управление продажами
 Как продавать в России. Больше
 всех

Форум «Клиенты на всю жизнь»
 Слет «Менеджерского братства»
 Менеджер в эпоху перемен
 дилжная стратегия и счастье
 собственника
 Комбат-тура
 Форум «Продажи по-новому»
 Управление продажами
 Тема на согласовании
 Большая стратегическая сессия



ПРОФЕССОР

КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА
ООО «ГАЗПРОМТРАНС»

АВТОР >20 КНИГ И ПОДКАСТА ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

* ищите на Литрес и Яндекс Музыке



28 управленческой
лет деятельности

14 стратегические
лет сессии

25 публичных
лет выступлений

20 обучение
лет руководителей

ВХОЖУ В ТОП 50 ТРЕНЕРОВ
2021 | 2022 | 2023
по версии журнала Управление Персоналом



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
СЕССИИ
ПО МЕТОДИКЕ

500
STARTUPS

- для топ-менеджмента
- для департаментов hrd | cio | cfo

МОЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ –
ОБУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЦЕВ

- алгоритм карьеры управленца
- технология решений управленца
- формула командообразования
- нематериальная мотивация персонала
- тайм-менеджмент в управлении
- переговоры и презентации
- управление продажами в B2B
- конфликтологи для управленцев
- профилактика выгорания управленцев

МОИ ПАРТНЕРЫ И КЛИЕНТЫ



Банк России



СУЭК

ASTANA
MOTORS



С Уважением, Андрей Ващенко

Выбор





Радислав Гандапас

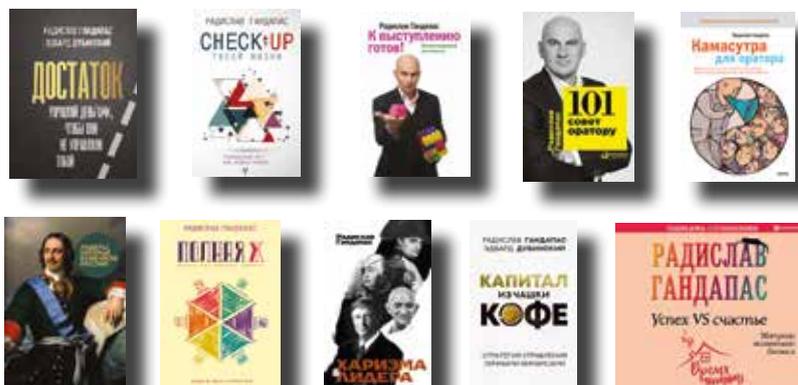
НОВЫЕ ТЕМЫ ТРЕНИНГОВ:

- ✓ Крест лидера
- ✓ Лидер: миссия и роль
- ✓ Лидерские стратегии
- ✓ Полная Ж: полноценная жизнь как главный бизнес-проект человека
- ✓ Технология принятия решений
- ✓ Скрипты и алгоритмы успеха
- ✓ Человек 3.0
- ✓ KEYNOTE SPEAKER
- ✓ Эмоциональный интеллект лидера

ОНЛАЙН-КУРСЫ И ПРОЕКТЫ

- ✓ 5 ключевых навыков будущего
- ✓ TG-канал «Лидерские стратегии»
- ✓ Проект «Скрипты и алгоритмы успеха»

Выбор





Михаил Гребенюк

Михаил уже 4 года занимается реформированием и построением с нуля отделов продаж, от внедрения системы мотивации до найма менеджеров по продажам. Главный принцип в компании — эффективность. Каждый новый человек в команде должен приносить x10 денег. Если этого не происходит — либо меняется модель, либо уходит человек.



GREBENUKRESULTING.RU



Евгений Жигилий

Бизнес-тренер по продажам, мотивационный спикер, автор, эксперт.
Более 20 лет в продажах.

Специализация:

- Целевая коммуникация: переговоры, экспертные продажи B2B, B2C, в том числе по телефону
- Управление продажами
- Личностное развитие
- Успех, лидерство, команда

Среди клиентов: ГК Рольф, Сбербанк Лизинг, Альянс Жизнь, World Class, Билайн, Банк ВТБ, Банк Открытие, ПластикСтрой, TCELL, MC-Баухеми, Ferronordic Machines, сеть барбершопов Top Gun, и многие другие.

Выбор

ZHIGILY.RU

Номинация «Бизнес-тренеры»



Максим Дорофеев

Максим Дорофеев прежде всего востребован крупными фирмами — Озон, Ростелеком и др. (как эксперт по Прокрастинации).

Он известен и как тренер по продуктивности и специалист в сфере прокрастинологии. Он родился 15 августа 1981 года в Москве. После окончания школы поступил в МГУ им. М.В. Ломоносова на факультет физики и успешно завершил обучение. Спустя много лет учебы и усердного труда Максима стали замечать его коллеги, что в результате привело к продвижению по карьерной лестнице.

С его помощью на протяжении 15 лет было разработано множество видов программного обеспечения. Максим Дорофеев руководил многими проектами в крупных фирмах, включая лабораторию Касперского. Помимо этого, его деятельность в виде технического консультирования затронула крупнейшие социальные сети, почтовые ящики и многие другие серьезные платформы ИТ.



Выбор



MNOGOSDELAL.RU



Александр Ерохин

- Управляющий партнер старейшей в РФ консалтинговой компании Salecraft — лидера в РФ в области реализации консалтинговых проектов с погружением в бизнес заказчика на его территории
- Один из самых опытных бизнес-экспертов в России в области оптимизации и внедрения бизнес-процессов, построения системы продаж. На текущий момент — 194 реализованных консалтинговых проекта, которые подтверждены актами, в 47 отраслях и 134 нишах рынка
- Лауреат премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2021 в номинации «Лучшие бизнес-тренеры». Провел более 1000 тренингов по продажам и более 200 стратегических сессий. Входит в топ бизнес-тренеров 2018–2024 гг. по версии журнала «Управление персоналом»
- Автор 11 электронных и печатных книг. Его книги-бестселлеры «РОП. Все, что нужно знать для построения эффективного отдела продаж» и «Управление клиентской базой» стали лауреатами премии «Деловая книга года в России»

EXPERT@SALECRAFT.RU

+7 (495) 981-63-05

Выбор



Номинация «Бизнес-тренеры»



Борис Жалило

Международный бизнес-консультант по масштабированию бизнеса и управлению изменениями.

Эксперт по влиянию и убеждению в продажах, переговорах, управлении.

В профессии с 1996 года.

Выбор 



ZHALILO.COM



Александр Левитас

ГЕРИЛЛА МАРКЕТИНГ – партизанский маркетинг и консалтинг для малого бизнеса – ключевая компетенция эксперта.

Выбор 



LEVITAS.RU



К.с.н. Жанна Завьялова

Предприниматель, бизнес-тренер, кандидат психологических наук, коуч международной квалификации, бизнес-консультант. Автор и руководитель проекта Международная школа бизнес-тренеров ICBT. Автор ряда книг и игр-тренажеров для бизнеса.

Создала методику обучения профессии бизнес-тренер в 2003 году основе немецких технологий, которым обучалась в 1998 году в тренинговом концерне IIMD в Лейпциге. Адаптировала немецкую методологию к ментальности российского и постсоветского пространства. Одной из первых сформулировала понятие управление групповой динамикой и дала четкую технологию как управлять учебной группой с помощью методов бизнес-тренинга, чтобы при любых даже самых сложных участниках вовлечь и замотивировать группу.

В 2012 году Жанна заканчивает Международный Эриксоновский университет коучинга и трансформирует методы индивидуального коучинга на групповые методы работы. В программу Международной Школы бизнес-тренеров ICBT добавляется учебный модуль «Коучинговый подход в тренинге» или как обучать группы экспертов, как создать пространство обмена опытом среди участников и работать с мышлением, как создать пространство инсайтов и персональных открытий.

В 2019 году Жанна как автор таких игр-тренажеров как «Каузальный интеллект», «Эмоциональный интеллект», «Риторика ICBT» и «Управление групповой динамикой» добавляет геймификацию в методику подготовки бизнес-тренеров. Теперь игровой подход в обучении позволяет ускорить учебный процесс без потери качества обучения.

В 2020 году в период пандемии Жанна снова преобразует методику подготовки бизнес-тренеров в формат онлайн и с этого момента по настоящее время Международная школа бизнес-тренеров ICBT обучает тренеров в двух форматах: очном и онлайн.

На сегодняшний момент ICBT представлена в России, Казахстане и Узбекистане в 12 городах:

Москва, Астана, Ташкент, Казань, Санкт-Петербург, Краснодар, Уфа, Нижний Новгород, Красноярск, Новосибирск, Хабаровск, Владивосток.

Открывается представительство в Дубаях. Все обучение ведется по единой авторской методике с едиными стандартами качества командой аккредитованных тренеров-преподавателей ICBT.

Сайт компании www.akademiki.biz



Выбор



«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»

Евгений Колотилов

БИЗНЕС ТРЕНЕР
ПО ПРОДАЖАМ B2B



Выбор

ЕВГЕНИЙ КОЛОТИЛОВ ОДИН ИЗ САМЫХ ВОСТРЕБОВАННЫХ И КОМПЕТЕНТНЫХ РУССКОЯЗЫЧНЫХ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ, ТРЕНЕРОВ-ПРАКТИКОВ ПО ПРОДАЖАМ В СФЕРЕ B2B (**BUSINESS TO BUSINESS**) И ПЕРЕГОВОРАМ (**NEGOTIATIONS SKILLS**).

Более 19 лет компании из самых разных сфер бизнеса (IT, банки, промышленность, строительство, недвижимость, туризм, реклама и др.) обращаются к Евгению Колотилову за проведением корпоративного обучения сотрудников и стратегическим консультированием собственников и ТОП менеджмента компании, для того, чтобы получить конкретные инструменты для улучшения стратегии компании и вывести свой отдел продаж на новый уровень. **Про него говорят, "он знает про продажи, больше чем все".**

Задача Евгения дать Клиентам лучшие инструменты из практики продаж и переговоров. На тренингах дается только конкретика, что и как сказать клиенту в конкретной ситуации. Никакой воды, никаких психологических теорий, все по сути.

Уникальный стиль выступлений Евгения с энергичной и увлекательной подачей информации позволяет завладеть и удерживать внимание любой аудитории, от новичков до продавцов с многолетним опытом и ТОПов.

КЛИЕНТЫ:

CISCO	СОВКОМБАНК	MITSUBISHI ELECTRIC
GOOGLE	CORAL TRAVEL	ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ
INTERFAX	SOKOLOV	ТОРГОВЛИ
ИТАР ТАСС	ТЕХНОНИКОЛЬ	SBER SOLUTION

ФАКТЫ И ЦИФРЫ:

48 лет - возраст (дата рождения: 6 января 1976 года).

Бизнес тренер №1 по продажам b2b по версии журнала «Управление Сбытом».

Лидер рейтинга ТОП 10 «Лучшие бизнес практики 2020» союза «Московской торгово-промышленной палаты».

Лауреат международной премии «Congress Adwards Russia» в номинации «Лучший бизнес-тренер по продажам».

1-е место рейтинга бизнес-тренеров по продажам «Золотая дюжина» журнала «Управление сбытом».

Автор №1 по b2b продажам в 2022 г. издательства «Питер».

ТОП-20 тренеров по продажам рейтинга SalesPortal.

18 изданных книг по тематике «продажи», «переговоры».

АВТОРСКИЕ ТРЕНИНГИ:

- Эффективные продажи b2b
- Как продавать дороже конкурентов
- Большие продажи в кризис
- Проведение продающих презентаций
- Работа с ключевыми клиентами
- Жесткие переговоры в продажах (закупках)
- Техника продаж первым лицам
- Управление продажами
- Удвоение продаж
- Тайм менеджмент в продажах
- Машина продаж
- Мотивация на активные продажи и др.

АВТОР КНИГ:

«Коммерческий директор 2.0», «Продажи в кризис. Как обойти конкурентов в трудное время», «Технологии продаж B2B, прокачиваем навыки продавцов на примере IT-сферы), «Отдел продаж с нуля», «Договор дороже денег. Русские переговорные практики», «ТОП КАДР», «Как продавать в большие компании», и др.



ЕВГЕНИЙ КОТОВ

- ★ **Международный** эксперт по мотивации команды и практическому лидерству
- ★ Основатель **Practicum Business School**, международной компании, работающей на рынке бизнес-образования с 2006 г.
- ★ Эксперт и методолог **Practicum MBA** - программы по лидерству для владельцев бизнеса
- ★ Спортсмен: **3X IRONMAN** (триатлон)

География работы

18 стран и 99 городов

Россия / Беларусь / Молдова / Украина
Казахстан / Кыргызстан / Грузия / Латвия
Эстония / Великобритания / Турция
Германия / Чехия / Китай / Австрия
ОАЭ / Румыния / Польша



Скачайте чек-лист
«4 мифа
в постановке целей»

> 100 000 руководителей и сотрудников обучено за 18 лет

Эксперт года по мотивации и лидерству 2021/2022 (источник EXPERT.RF)



Автор книги:
«Цельность лидера.
Как добиваться
сверхрезультатов от себя
и своей команды».



О книге - большинству из нас кажется, что добиваться сверхрезультатов в бизнесе и карьере можно, только жертвуя личной жизнью. Но это не так.

Обучающие программы:

PRACTICUM MBA - программа по лидерству для собственников бизнеса.

Executive MBA - программа по лидерству для ТОП-менеджеров.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ - программа по подготовке руководителей среднего звена.

PRACTICUM BUSINESS REGATTA - ежегодная регата в Европе для владельцев бизнеса.

PRACTICUM International business forum - ежегодный международный форум для владельцев бизнеса и их семей.

PROFI - системное решение, позволяющее организовать собственный корпоративный университет.



Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»



АНДРЕЙ КУРЧ

- Доктор психологии
- Основатель, ректор АТОМа (Россия)
- Декан Факультета философии бизнеса Открытой Европейской Академии экономики и политики (Чехия)

Академия ТОП Менеджмента (АТОМ) — это визионерская, динамично развивающаяся образовательно-консалтинговая компания.

Академия ТОП Менеджмента Доктора Курч (АТОМ) была создана в 1997 году и специализируется на программах повышения управленческих компетенций собственников бизнеса и первых лиц компании в рамках программ EMBA и Visionary DBA.

АТОМ — пожалуй, единственная образовательная компания в России и Европе, практикующая персональное обучение по индивидуально составленным программам АТОМ EMBA и Visionary DBA в формате персонального менторинга и консалтинга.

Наша миссия:

Создание условий для богатого будущего и процветания Русской цивилизации через системное образование и экологичную философию бизнеса.

Авангардом на этом пути должен стать средний класс — осознанный, образованный, патриотичный, строящий синергетические системы взаимодействия между бизнесом, государством и человеческим социумом.

Люди — это новая нефть, новое «черное золото» цифровой экономики!

И на этом пути необходимы компетентные управленцы, обладающие новаторскими цифровыми методами менеджмента, нетривиальным взглядом на развитие «человеческого капитала».

Выбор

KURCH.RU

[VK.COM/DR.KURCH](https://vk.com/dr.kurch)

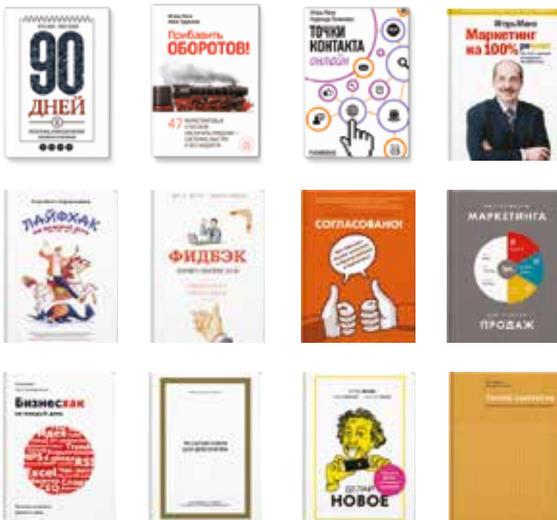


Игорь Манн

Маркетолог, консультант,
бизнес-тренер.

Автор 12 программ открытых
тренингов и 3 корпоративных
программ.

Выбор 



IGOR-MANN.RU



Александр Фридман

Темы:

- Стратегическое развитие, повышение точности оперативного управления.
- Профессиональная эксплуатация персонала.
- Развитие управленческой квалификации руководителей.

Выбор 



ASFRIDMAN.COM

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»



- Эксперт по HR и организационному развитию.
- Руководитель комитета ассоциации Digital experts.
- Бизнес-тренер и коуч команд.

**Когда команда — капитал
#ДАВСЕТЫМОЖЕШЬ**

**NAVOK.TRAINYOURBRAIN.EU.COM
TRAINYOURBRAIN.EU.COM
T.ME/TYVTEAM**

Выбор



Оксана Набок

- ✓ HR практик более 20 лет
- ✓ Руководитель Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации
- ✓ Эксперт по оценки организаций — участников конкурса на соискание премии Правительства РФ в области качества
- ✓ Член Ассоциации Независимых Директоров, АНД
- ✓ Преподаватель DBA и MBA Финансового Университета, НИТУ МИСиС, РАНХиГС
- ✓ HR партнер SKOLKOVO
- ✓ Автор книги «Команда рулит. Управление изменениями в цифровой среде» (издательство «Альпина Паблшер»), постоянный автор Psychologies
- ✓ Соавтор методологии по метрикам эффективности «Глобус SAPI Гибкие индикаторы состояния организации для стейкхолдеров»
- ✓ Сертифицированный нейрокоуч Московского института психоанализа и мастер-коуч команд ICI.

Управляющий партнер Train Your Brain и Leadership School

- ✓ Подбираю продуктивные команды
- ✓ Помогаю создавать системы мотиваций, метрик эффективности, модели компетенций и организационный дизайн
- ✓ Повышаю продуктивность команд в период изменений и цифровых трансформаций через корпоративную культуру
- ✓ Раскрываю потенциал путем развития компетенций и бизнес-коучинг
- ✓ Креативные форматы обучения: стратегические сессии, тренинги, онлайн-обучение, вебинары, геймификация и арт-форсайты



Книга Оксаны Набок «Команда рулит» участвует в конкурсе «Деловая книга года 2024» и представлена в номинации «Лучшая книга в помощь бизнесу»

Константин Палфинов



 **Приглашённый преподаватель**
Московской школы практической
психологии

 **Обладатель Гран-при**
V Всероссийского конкурса
«Мастер бизнес-тренинга» (2021)

 **Победитель**
4-го Всероссийского конкурса
методистов бизнес-обучения (2022)

 **Сертифицированный консультант**
BMW Group

 **Почётный член**
Ассоциации бизнес-тренеров

Выбор 

– Как Вы стали бизнес-тренером?

– На самом деле я не планировал становиться бизнес-тренером. Более 20 лет я старательно развивал свою карьеру – от рядовых должностей до руководящей команды холдинга. И даже небольшой этап в виде работы в корпоративном учебном центре не давал основания думать, что я буду развиваться в направлении бизнес-обучения. И только после завершения очередного проекта и возвращения в Москву, когда я выбрал новый проект, ко мне обратились друзья с просьбой провести обучение. Я провёл, и оказалось, что во-первых те знания, которые мне казались само собой разумеющимися, для других было новой и полезной информацией. А во-вторых – мне понравился сам процесс обучения. И вот уже 8 с лишним лет я совершенствуюсь как бизнес-тренер.

– Нужно ли бизнес-тренеру специальное образование?

– Несомненно! Дело в том, что для передачи знаний и опыта, которыми обладает эксперт, нужны особые навыки и понимание принципов андрогогики. А сейчас под видом бизнес-тренингов зачастую продаются лекции или развлекательные мероприятия. Ни то, ни другое не приводит к изменению поведения участников и, соответственно, не приносит пользу бизнесу (не зря же в названии слово «тренинг» стоит рядом со словом «бизнес»!).

– А нужно ли тренеру быть одновременно и методологом?

– Скажем так: базовые знания методологии пригодятся всем бизнес-тренерам, хотя бы для того, чтобы адаптировать свою программу тренинга под специфику конкретного Заказчика. А вот глубокие знания методологии потребуются той категории тренеров, которые разрабатывают программу обучения под решение специфической бизнес-проблемы Заказчика. Необходимо сначала разобраться в истинных причинах проблемы – бывает так, что Заказчик обращается с одной темой тренинга, а по итогам диагностики оказывается, что обучать нужно совсем другому. Затем понять и согласовать с Заказчиком цели обучения. И потом расписать весь трек – с помощью каких теоретических знаний, методик и упражнений участники из точки А попадут в точку Б. Здесь важно понимать цель и эффективность каждого действия, а не накидывать всё подряд, надеясь, что что-то сработает.

– Что изменилось на рынке бизнес-образования?

– Самое главное – компании, которые серьёзно задумываются о развитии своих сотрудников, предпочитают интегрировать обучение в рабочие процессы сотрудников. Работа тренера с окончанием тренинга не заканчивается, поскольку есть запрос на посттренинговое сопровождение. Бизнес-тренерам предстоит ещё немало работы!

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»

**Виктория Петрова**

Бизнес-тренер и основатель консалтинговой компании «ЛюдИеPeople», накопившей уникальную экспертизу в повышении производительности труда персонала всех уровней и эффективности оборудования. Имеет многолетний успешный опыт в роли топ-менеджера в управлении персоналом и руководстве проектами повышения операционной эффективности организаций и предприятий, приобретенный в Halliburton Company, Бристоль-Майерс Сквибб, РУСАЛе, Главстрое и Базовом Элементе.

«ЛюдИеPeople» известны неформальным подходом к решению самых сложных организационных и производственных задач, многие методики и инструменты, успешно зарекомендовавшие себя в российских условиях, являются их собственными разработками.

С НАМИ ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ В 2 РАЗА БОЛЬШЕ ИМЕЮЩИМИСЯ У ВАС РЕСУРСАМИ!

15 лет
ежедневного опыта
на производстве
и в организациях

270+
успешно
реализованных
проектов

2-10%
стоимость наших
услуг от экономического
эффекта

- Стратегическое кадровое планирование
- Сокращение трудозатрат по офисным и производственным процессам
- Повышение производительности труда и оборудования
- Нормирование труда АУП и рабочих

- Высвобождение ресурсов для повышения оплаты труда, техперевооружения и пр.
- Обучение производственного персонала
- Достоверная оценка трудового вклада каждого сотрудника
- Сокращение затрат и себестоимости

ПРОВОДИМ УНИКАЛЬНЫЕ ИММЕРСИВНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ ДЛЯ HR И ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДКАХ: ОБМЕН ЛУЧШИМИ ПРАКТИКАМИ, ОТРАБОТКА НАВЫКОВ, РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КРУГОЗОРА.



HR-PEOPLE.RU

Выбор





Дмитрий Семин

Ведущий бизнес-тренер РФ
по продажам и созданию
команды, консультант
для руководителей

Выбор 

Благодаря моим тренингам у вас
будут:

- ✓ Логичные технологии (просто и понятно)
- ✓ Эмоции, энергия, уверенность, мотивация к внедрению
- ✓ Инструменты для получения результатов

• Корпоративные бизнес-тренинги:

— По продажам, созданию команды, управлению персоналом, публичным выступлениям, принятию решений руководителем.

— Тренинги построены на философии сотрудничества и благополучия по принципам живых систем и бизнес-опыте автора (30 лет).

• Разработка и внедрение долгосрочных программ обучения.

• Мотивационный спикер, включая большие аудитории.

• Консультант для руководителей и топ-менеджеров, мастер-майнд группы, подготовка кадрового резерва, философия кооперации и коллаборации в бизнесе. Личная эффективность, баланс личной жизни и бизнеса, осознанность.

Бизнес-опыт:

- Соучредитель компании Semin Group
- Проекты с земельными участками
- Совладелец риэлтерской компании
- Финансовый консалтинг: карьера директора
- Личный сайт Д. Семина: www.dsemin.ru
- Сайт компании Semin Group: www.SeminGroup.ru
- Telegram канал: [@semin_dmitriy](https://t.me/semin_dmitriy)
- Фильмы Д. Семина: dmitriysemin.ru/films
- Долгосрочная программа развития менеджеров по продажам: youtube.com/watch?v=Gv2sFB2SPeo



«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»

Сергеева Ольга Борисовна**Профиль**

Сертифицированный Бизнес-тренер (ИПФМ, ЕШСМ)
 Автор более 150 тренингов
 Наставник
 Лектор всероссийского общества «Знание»
 Преподаватель вуза
 Аккредитованный консультант / аутсорсер НАФИ
 Постоянный автор ряда деловых журналов
 Лауреат 3 Всероссийского конкурса «Мастер бизнес-тренинга 2019» ТПП РФ,
 член жюри 7 Всероссийского конкурса «Мастер бизнес-тренинга 2023»
 Практик БИЗНЕС ТРИЗ-1
 Международная ассоциация бизнес ТРИЗ (ВТА)

Сертификаты и дипломы

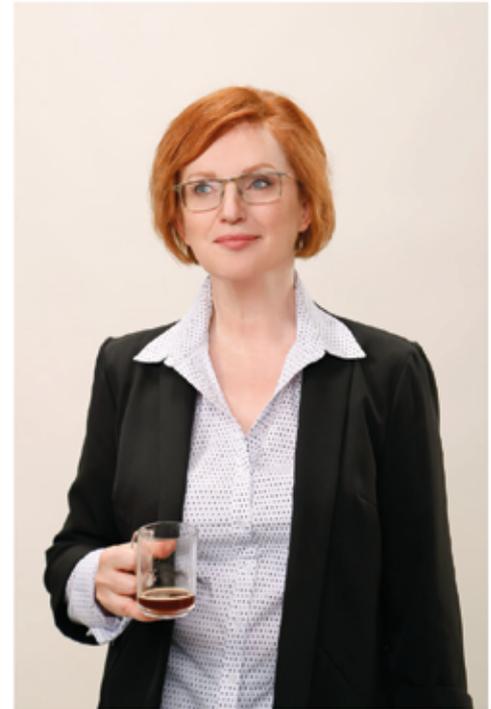
Управленческое консультирование НИСКУ «Национальное агентство развития квалификаций
 ТРИЗ и технологии системных инноваций в бизнесе и управлении
 Сценарное мышление и концепции в тренинге
 Управление бизнес-коммуникацией
 Управление изменениями в условиях неопределенности
 Стратегический менеджмент
 Управление персоналом
 высшее: ЛГПИ им. Герцена
 Естественный факультет

Hard skills

- Стратегия развития, планирование
- Разработка маркетинговой стратегии, тактики и оперативных шагов. Построение дорожной карты клиента
- Управление персоналом: поиск и подбор персонала, система монетарной и не монетарной мотивации, обучение и развитие персонала
- Управление продажами от А до Я
- Личностное развитие руководителя: целеполагание, тайм менеджмент, мышление (стратегическое, аналитическое, критическое, креативное)

Soft skills

- | | |
|--------------------------------------|--|
| - Системное и критическое мышление | - Нацеленность на результат |
| - Креативность | - Личная эффективность |
| - Аналитичность | - Работа в режиме неопределенности |
| - Эмоциональный интеллект | - Наставничество и менторинг |
| - Коммуникативность | - Управление проектами, людьми и собой |
| - Стрессоустойчивость и адаптивность | - Лидерство и независимость в принятии решений |
| - Ответственность | |

**Контакты**

centeruspeh@list.ru
 +7(978) 032-66-80

Опыт работы с 2002 года

- Производственные компании:

Продуктовые:
 Винодельческие, кондитерские
 Колбасные, молочные и тд.

Непродуктовые:
 Стройматериалы, машиностроение,
 химические и тд.

- Транспорт
- Оптовая, розничная торговля, дистрибуция
- Сфера красоты и здоровья
- Индустрия гостеприимства
- Образование
- Айти сфера
- Госструктуры

Выбор





РЕЧЕВОЙ
АКСЕЛЕРАТОР

АЛЕКСЕЙ
УРВАНЦЕВ



**ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЕКТА
«РЕЧЕВОЙ АКСЕЛЕРАТОР»,
ТРЕНЕР ПО РЕЧИ В БИЗНЕСЕ: ПРОДАЖИ,
ВЫСТУПЛЕНИЯ, ПЕРЕГОВОРЫ, УПРАВЛЕНИЕ**

Выбор

- **Четырехкратный Лауреат** Национальной деловой Премии «Капитаны российского бизнеса» в номинации «Лучший бизнес-тренер».
- **ТОП-7 лучших российских тренеров** по продажам (SalesPortal.ru).
- **ТОП-20 лучших российских спикеров** по ораторскому искусству (HubSpeakers.ru).
- **Лидер рейтинга «ТОП-100 лучших исполнителей»** в номинации «Обучение персонала» (HRTIME.ru).

СФЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ, ТИПОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- **Продажи.** Рост конверсии – 20-30%, суммы чека – 10-20%.
- **Презентации и ораторское искусство.** Спикеры без страха защищают проекты, выступают на форумах и дают интервью в прямом эфире.
- **Переговоры.** Рост рентабельности сделок – 20-30%, сокращение сроков подписания договоров – в 2-3 раза.
- **Управление персоналом.** Рост производительности – 20-30% за счет применения инструментов мотивации, контроля и делегирования.



ТГ-канал «Речевой акселератор»
@AlexeyUrvancev

urvanchev.info
mail@urvanchev.info
+7 903 530-58-94

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Результат сотен проектов – авторская методика бережного внедрения изменений «Переплавка»:

1. Полная адаптация программы под специфику Заказчика. Тренинг именно по вашему продукту и задачам участников, никаких абстрактных кейсов.
2. Устранение саботажа через вовлечение сотрудников в изменения. По сути, они разрабатывают программу тренинга сами, и относятся к ней как к своему ребенку.
3. Не мотивационные призывы, а прикладные пошаговые алгоритмы на «раз-два-три».
4. Сопровождение до измеримого результата. Аудит звонков, тайный покупатель, планерки, коучинг, корректирующий тренинг.
5. Демонстрация навыков личным примером. Тренер прямо на тренинге поднимает трубку и продает ваш продукт, демонстрирует записи реальных переговоров и выступлений.
6. Закрепление навыков уже на тренинге. Сотрудники звонят клиентам и контрагентам, выдают распоряжения подчиненным по громкой связи, анализируют и исправляют ошибки.
7. Интерактивное обучение на драйве. 70% времени – практика. Много смеемся (по делу).

Даже короткий тренинг - не стандартное обучение по принципу «поговорили-разошлись-забыли», а полноценный проект внедрения изменений.

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»

Габдулла Хамитов

Бизнес-тренер с 28-летним стажем

**Стратегические сессии.
Тренинги для мидл-менеджмента,
линейных руководителей, мастеров и
бригадиров.**

**Миссия: Содействовать успеху
людей и организаций.**

Специализация:

Стратегические сессии – от 4-6 часов
(экспресс диагностика) до 3-х дней.

Корпоративные тренинги:

1. Управление персоналом
2. Горизонтальное лидерство в команде
3. Эффективное наставничество
4. Планирование и постановка задач



Результаты моих тренингов:

1. Улучшение взаимопонимания
2. Сплочение коллектива
3. Оценка вариантов развития
и выработка решения
4. Понимание психологии
и мотивации подчинённых
5. Стрессоустойчивость
и уверенное поведение

Достижения:

- Номинант национальной деловой премии «Капитаны российского бизнеса» в номинации «Лучшие бизнес-тренеры 2004–2024»
- Номинант конкурса «Лучшие бизнес-тренеры России 2004–2014» в номинации «Публичные выступления»

Выбор





ЯХОНТОВА ЕЛЕНА СЕРГЕЕВНА

Яхонтова Елена Сергеевна, доктор социологических наук, профессор РАНХиГС, сертифицированный тренер, коуч и консультант в области управления (Институт Менеджмента Великобритании), мастер наук в области разработки тренинговых и образовательных программ (университет Твенте Нидерланды). Почетный работник сферы образования Российской Федерации.

Опыт управленческого консультирования и коучинга первых лиц более 25 лет.

Автор и ведущая стратегических сессий, тренингов и образовательных программ для руководителей, кадрового резерва и управленческих команд. Основные темы:

- Эффективность управленческого лидерства
- Аудит и совершенствование системы управления персоналом
- Трансформация бизнес-модели
- Формирование эффективных мультидисциплинарных команд
- Управление изменениями в VUCA среде
- Разработка стратегии управления персоналом на дефицитном рынке труда
- Управление заинтересованными сторонами
- Технология влияния и противостояния манипуляции
- Личная эффективность топ-менеджера и соблюдение баланса работа-жизнь
- Управление по ценностям
- Мягкие технологии управления людьми.
- Современные подходы к обучению и развитию персонала.

Автор более 150 публикаций (учебники, монографии, статьи) в области лидерства, управления персоналом. Член редакционной коллегии ряда научных журналов. Опыт международных проектов (Армения, Казахстан, Таджикистан, Молдова, Узбекистан, ОАЭ).

✉ Yakhontova@hotmail.com

☎ +7 910 474 02 56

VK [VK.com/Yakhontova_E](https://vk.com/Yakhontova_E)

Instagram - [Elena_S_Yakhontova](https://www.instagram.com/Elena_S_Yakhontova)

f Facebook - Елена Яхонтова

Приглашаем к участию в V исследовании «Лучшие бизнес тренеры и консультанты — 2025»

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 09 (733) 2024

Важные вопросы по телефону "Решения" - 7447 2733, 7352

С. Азимов Г. Архангельский Т. Асланов К. Бакшт М. Батырев А. Белгороков Г. Беловодченко А. Бобков

В. Булавин И. Валинуров А. Ващенко Н. Гаврилова Р. Гандапас М. Гребенок Ф. Гузенюк В. Дель

Г. Джонстон М. Дорофеев Д. Ерин А. Ерохин Б. Жалило Е. Жигилий Ж. Завьялова М. Ильяхов

Е. Колотилов Е. Котов Л. Кроль М. Кукушкин А. Курч А. Левитас И. Манн М. Молоканов

О. Набок Н. Непряхин Д. Норка С. Озоль А. Петрицев К. Палфинов В. Петрова И. Рызов

Ю. Самолов С. Семенов Д. Семин О. Сергеева А. Соломатин Д. Ткаченко А. Тютин А. Урванцев

А. Фридман А. Фортуна Г. Хамитов Д. Черемисин М. Чернов П. Эрзяйкин Г. Юстус Е. Яхонтова

Приложение: *Лучшие бизнес-тренеры о себе*

Заявки ждём на 7447273@bk.ru