



Фото: Дмитрий Ткаченко

«Что есть истина? Что объявят истиной, то и есть.
Что хорошо, что дурно? Нынче то, завтра другое...»

Рут Ренделл, английская писательница

МОТИВАЦИОННОЕ

Что есть мотивация?

Несмотря на то что мы регулярно публикуем замечательные материалы на эту тему, написанные нашими замечательными авторами, понятие мотивации всё равно предстает каким-то одномерным. Может, дело в том, что статьи такого рода для Business Excellence носят сугубо инструментальный характер? Не всегда складывается глубинное понимание: мотивация — это двигатель или движитель наших поступков?

Знаменитая пирамида американского психолога Абрахама Маслоу — иерархическая модель потребностей человека — представляет собой упрощенное изложение его популярной теории мотивации личности, опубликованной в 1943 г. Базовые уровни пирамиды составляют удовлетворение потребностей в питании, отдыхе, крыше над головой, охране здоровья и личной безопасности. Потребность в самореализации отнесена на вершину и занимает наименьшую площадь, т.е., по мнению Маслоу, имеет самую низкую ценность. Безусловно, каждый человек уникален, поэтому приоритет уровней пирамиды может определенным образом меняться, в т.ч. в зависимости от возраста или социального статуса. Недаром говорят: «Одна хозяйка плачет, что щи жидки, другая — что жемчуг мелок». Почему кого-то любая неудача выбивает из колеи, а другого, напротив, заставляет мобилизовать все ресурсы — и внутренние, и внешние? Значит, мотивация кроется в правильном настрое на победу. Главное, как этого добиться? Чувствуя себя обиженным, не важно — судьбой, начальством, родными, человек уходит в глухую самооборону. Вместо анализа ситуации — оправдания из серии «меня обманули, предали, поступили несправедливо, а я вообще здесь ни при чем...». Хочется либо убежать, либо замереть на месте, чтобы не заметили и больше не трогали. Но жизнь такова, особенно сейчас, что не разделяет подобную позицию и почему-то не спешит с распростертыми объятиями навстречу тем, кто не мотивирован на победу. Безусловно, все мы устали, и пандемия безжалостно обнажила наши слабые стороны. Но что, если докопаться до источника обиды, встретиться лицом к лицу со своими комплексами, честно признать себе, что боязнь ответственности, или излишняя раздражительность, суетливость, или, напротив, нерешительность отнимают слишком много сил? (Для формирования правильного настроения элементарно не хватает энергии.) Это трудно. Но чтобы усилить свой потенциал, волей-неволей придется научиться отделять главное от второстепенного, сконцентрироваться на действительно важной в этот сложный период цели. Пересмотр жизненных ориентиров и изменение жизненной позиции в сторону позитивного настроения на преодоление вызовов — это ли не путь к формированию глубинной мотивации?

Татьяна Киселева

Учредитель
Н.Г. ТОМСОН

Редакция
Главный редактор Т.В. КИСЕЛЕВА
Заместитель главного редактора ОЛЬГА АНДРЕЕВА
Обозреватели:
ЮЛИЯ КАРГОПОЛЫЦЕВА, ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ
Специальный корреспондент КСЕНИЯ НОЙМАН
Переводчик МАРИЯ ТАТИЩЕВА
Редактор ТАТЬЯНА КРАСНОВА
Корректор МАРГАРИТА ЗАМАШКИНА
Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО
Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Издатель
ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»
Генеральный директор СВЕТЛАНА АНТОНОВА
Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Отдел маркетинга и PR
Начальник отдела рекламы
АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru
Менеджеры:
ГАЛИНА СМИРНОВА, ВЛАДИСЛАВ АГАДЖАНОВ
Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

Отдел продаж (подписка)
Начальник отдела продаж
ОЛЬГА АБРАМОВА
Менеджеры:
ЕКАТЕРИНА КЛЮЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ ПАНЧЕНКО
Тел.: +7 (495) 258 8436
Факс: +7 (495) 258 8437 E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес издателя и редакции
115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 15-й этаж, пом. 1, ком. 8–13
Тел.: +7 (495) 771 6652
Факс: +7 (495) 258 8437
E-mail: bex@mirq.ru
Телефон для предложений: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)
Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

Фото на 1-ой обложке и в рубрике «Персона»
АСЛАН ИСАЕВ

Используемые изображения: www.depositphotos.com



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE —
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



www.ria-stk.ru/ds

Станьте нашим автором!
Присылайте свои статьи на адрес
autor@mirq.ru

Подписано в печать 02.11.20. Формат 72x104/16.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.
Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.
Заказ №284313. Цена свободная.
Журнал зарегистрирован Министерством РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в 2003 г.,
свидетельство ПИ №77-14600 от 31 января 2003 г., перерегистрирован
Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых
коммуникаций в 2013 г., свидетельство о регистрации
ПИ № ФС 77-55914 от 07 ноября 2013 г.
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».
Адрес: 107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.
Редакция не несет ответственности за содержание рекламных
материалов. Любое использование материалов номера
возможно только с письменного разрешения редакции.
© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2020

+16

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ СТАРШЕ 16 ЛЕТ

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



BUREAU
VERITAS



Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН
председатель совета директоров
ООО «РИА «Стандарты и качество»,
член правления
Всероссийской организации качества
(председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН
президент
Всероссийской организации качества

ЮРИЙ АДЛЕР
почетный президент
Международной гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН
директор по развитию бизнеса,
член совета директоров
ООО «РИА «Стандарты и качество»,
исполнительный директор
Всероссийской организации качества

ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА
главный редактор журнала Business Excellence

ГРЕГОРИ ВАТСОН
глава компании
Business Excellence Solutions (США–Финляндия)

ВАДИМ ЛАПИДУС
генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА
канд. психол. наук, доцент
генеральный директор
ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной»

АНДРЕЙ МИЛЕХИН
президент холдинга РОМИР

ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ
генеральный директор
TÜV AUSTRIA Standards & Compliance,
делегат ISO/TC 176

ЮРИЙ САМОЙЛОВ
представитель японского института
PPORF Development Institute Inc. в России и СНГ,
Член Правления Всероссийской организации качества



Наша ежемесячная аудитория — более 90 тысяч
руководителей и специалистов высшего звена
по всей России и странам СНГ

Узнайте больше о подписке и глобальной системе распространения, о спектре ваших уникальных
рекламных и имиджевых возможностей с Business Excellence на сайте и по телефону

www.be-mag.ru
(495) 988 0689

заявки принимаются на e-mail: **market@mirq.ru**



Реклама. Имиджевые публикации. Интервью.
Федеральные проекты. Спецвыпуски о вашей компании

высокоэффективная динамика вашего бизнеса

Широкий спектр сервисов и возможностей,
который работает на вас и вашу компанию

ключевые партнеры журнала по дополнительному имиджевому продвижению
и распространению



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



Lufthansa Austrian



BRITISH AIRWAYS



МИНПРОМТОРГ
РОССИИ



ЭКСПОЦЕНТР

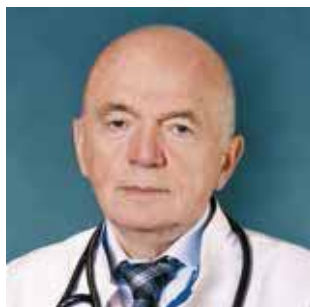
TUV
AUSTRIA

Содержание

Главная тема:

LIFELONG LEARNING

22



14

28



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ
Шаолинь-менеджер

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Григорий Ройтберг
Конкуренция — это великое благо

Главная тема

22 ОБРАЗОВАНИЕ
Обучение через всю жизнь
для профессионального
и личностного развития

28 КРУГЛЫЙ СТОЛ
Профориентация 2.0: место встречи
бизнеса, власти и общества

32 ИССЛЕДОВАНИЕ
Корпоративное обучение —
разворот в онлайн

34 СЕРТИФИКАЦИЯ
Сертификация как инструмент
укрепления лидерства на рынке

Excellence in tools

38 ДЕЛО
Лев Бондаренко
Цифровизация — один из драйверов
роста эффективности

46 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА
Трансформации будут происходить
очень быстро

CONTENT

50 БЕСЕДЫ С ДОКТОРОМ АДIZESОМ
Нужна отдельная стратегия внедрения

54 БЕНЧМАРКИНГ
Управление изменениями в эпоху
индустрии 4.0

60 БЕНЧМАРКИНГ
Мастер — в класс

68 HR
Лидерство, приверженность и политика

74 МЕНЕДЖМЕНТ
Управление международным
коллективом в эпоху COVID-19

78 ПСИХОЛОГИЯ
Диалог: для этого нужны двое

82 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА
Бенчмаркинг, или Гонка за лидером

86 АНАЛИТИКА
Кто разбогатеет во вторую волну
пандемии

88 ПРОГНОЗЫ
Новый отчет АССА и ИМА:
2020 год будет худшим для экономики
со времен Второй мировой войны

Excellence in details

92 ПСИХОЛОГИЯ
Английский для своих, или Как сказать,
чтобы вас наконец-то поняли

96 ВРЕМЯ ГЕНИЕВ

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ

