

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 38  
(402)

2016

Издательский адрес: по каталогу "Роспечать" - 71052, 71055, 72035;

HRD И Р. О. – У КОГО БОЛЬШЕ ПРАВ

Главная тема номера:



ЕКАТЕРИНА  
ТОРАВАЛ

Мы говорим о  
РАСПРЕДЕЛЕННОМ ЛИДЕРСТВЕ,  
когда каждый сотрудник является  
**ЛИДЕРОМ**  
вне зависимости от своей должности

**Читайте в журнале «Трудовое право» №11/2016**



**ИЗМЕНЕНИЯ ТРУДОВОГО КОДЕКСА РФ В 2016 ГОДУ. ПОДВОДИМ ИТОГИ**

**Наталия Пластинина**

Комментирует Зульфия Юпашевская

## **ТРУДОВЫЕ СПОРЫ**

**АНАЛИЗ КРУПНЫХ СУДЕБНЫХ ДЕЛ ПО ТРУДОВЫМ СПОРАМ**

**ФАТИМА ИБРАГИМОВА**

**«ТЕНЕВОЙ ДИРЕКТОР»: СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА**

**Нина Заварзина**

## **КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ**

**ЮЛМАРТ ПЕРВЫМ В РОССИИ ВНЕДРИЛ ЭЛЕКТРОННУЮ ПОДПИСЬ В HR-**

**ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ**

**Наталия Пластинина**

**[www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)**

Генеральный  
партнер



**ЕВРОСЕТЬ**

Компании



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**У кого больше прав: у HR-департамента или внутренних заказчиков персонала — РО (руководителей отделов)?**

**С одной стороны, музыку заказывают РО, но платит за нее акционер... CEO может наложить вето или провалить выгодного ему кандидата (например, как носителя инноваций или (оx!) своего информатора).**

**HR фильтрует людей по корпоративной культуре, а это, увы, расплывчатый критерий...**

**Тема конфликта интересов HRD и РО впервые поднята в УП. Ранее нам казалось, что здесь нет повода для дискуссии.**

**Возможно, многие компании свежо посмотрят на эту ситуацию и, возможно, введут локальные акты или стандарты.**

*Успехов в бизнесе!*

Главный редактор ИД



*Александр Гончаров*

**У** компаний-лидеров нет условий для появления «спрятавшихся за столами»...



**Екатерина Торавал**

**О**ни умеют профессионально имитировать бурную трудовую деятельность, приятны в общении, душа компании, всегда демонстрируют лояльность руководству...

**М**ы в карманах людей не держим...



**Наталья Супрунова  
Urban Group**

**В** спорах рождается правильный кандидат...



**Богачева Наталья  
АО «КБ ДельтаКредит»**

Присылайте комментарии к материалам номера



Наш адрес: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

**Я** не верю, что большие компании могут работать без HRD...

**Андрей Кулаковский  
«НИЖФАРМ»**

**Ч**асто HRD работает в своем понимании управления персоналом, которое не всегда связано со стратегией бизнеса...

с. 31

**С**ложные переговоры — это когда одна сторона недостаточно заинтересована...

**Юлия Балакина**  
 CONSORT Group



**С**ложнее заказчику — он должен правильно оценить нас, рекрутеров, понять, оправдаем ли мы его доверие...

с. 39

**А**ресты бизнесменов уходят в прошлое...

**Владимир Алистархов**



с. 52

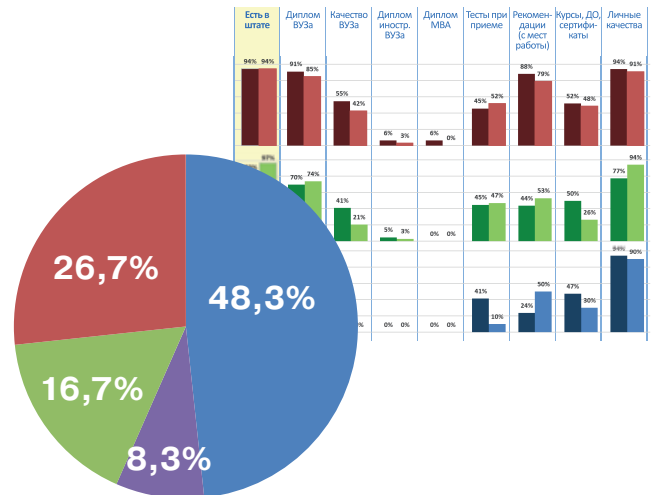
с. 61

Присылайте комментарии к материалам номера



Наш адрес: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

Критерии отбора кандидатов



Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потепенко,  
бизнес-эксперт УП

Эксперты:

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,  
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,  
Мельник И., Фомин В., Цырлин С.,  
Ятковская К.

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

Редакторы:  
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка  
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер  
(агентство «Корпоративная периодика»  
верстка номера Ольга Корнилова)

Подписные агентства  
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство  
(аккредитованное)  
«Вектор-Ч»  
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы  
по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

5

12

20

25

31

39

44

52

61

63

### Трибуна HR-директора

**У компаний-лидеров нет условий  
для появления «спрятавшихся за столами»**

Екатерина Торавал

### Трибуна HRD

**Мы в карманах людей не держим**

Наталья Супрунова, Urban Group

**В спорах рождается правильный кандидат**  
Богачева Наталья, АО «КБ ДельтаКредит»

**Я не верю, что большие компании  
могут работать без HRD**

Андрей Кулаковский, «НИЖФАРМ»

### Переговоры

**Сложные переговоры —  
это когда одна сторона недостаточно заинтересована**

Юлия Балакина, CONSORT Group

### Трудовое право

**Аресты бизнесменов уходят в прошлое**

Владимир Алистархов

**Уголовщина и ваш персонал —  
что делать работодателю?  
в гостях у журнала «Трудовое право»**

Анастасия Маслова

### Книжный обзор

**Крис Смит. Конверсия.  
КАК ПРЕВРАТИТЬ ЛИДЫ  
В ПРОДАЖИ. Главы из книги**

### Новости

**Диплом вуза перестал быть ГЛАВНЫМ  
критерием в рекрутинге**

**Как искать хороших работников**

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 09.11.2016 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных  
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды  
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

## У компаний-лидеров нет условий для появления «спрятавшихся за столами»

Спрятавшиеся за столами (СЗС) – термин Игоря Дудника — те, кто, попав в компанию, стараются не утруждать себя работой, изображают кипучую деятельность.

**УИ** А как вы понимаете этот термин? Кто из собственников, почему, когда и где может позволить себе существование, по сути, бездельников?

**-Д** ля меня «спрятавшиеся за столами» — это неэффективные сотрудники, чья деятельность не приносит пользы компании. Зачастую это системная организационная проблема бизнеса, а не человеческая природа. Считается, что есть 10% людей, которые трудолюбивы и результативны в любых ситуациях, 10% ленивы и находят способ не работать в любых условиях, результаты остальных 80% зависят от того, в каких обстоятельствах они находятся. Если людям не ставят



Екатерина Торавал

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


цели, не контролирую достижение результата, не дают обратную связь, не поощряют за успехи и не наказывают за промахи, то есть все шансы получить большое количество СЗС. По-другому их еще называют «балласт». Если собственник при росте бизнеса своевременно не вводит системные управленческие решения для повышения эффективности персонала, то он обязательно столкнет-

компания, всегда демонстрируют лояльность руководству, что позволяет им долгие годы оставаться в компании. Все остальные могут мигрировать из категории эффективных сотрудников в СЗС в зависимости от ситуации. Потеря мотивации может быть следствием излишне авторитарного стиля управления со стороны руководителя, напряженности в компании в период кризиса или изме-


## Я БЫ ВЫДЕЛИЛА ДВА ОСНОВНЫХ ТИПА СЗС: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЛЕНТЯЙ И ДЕМОТИВИРОВАННЫЙ СОТРУДНИК

ся с такой проблемой. Более остро эта проблема может стоять в государственных компаниях, где нет конкуренции и вопросы эффективности компании в целом и ее отдельных сотрудников не всегда первостепенны.

нений (например, при реорганизации, слияниях и поглощениях, массовом сокращении персонала), отсутствия профессиональных целей или неправильного выбора профессии, хронического переутомления и выгорания.

 **Какие типы СЗС вы встречали на практике? Можно ли их как-то классифицировать?**


— Я бы выделила два основных типа СЗС: профессиональный лентяй и демотивированный сотрудник. Людей первого типа немного, они умеют профессионально имитировать бурную трудовую деятельность, приятны в общении, душа

 **Откуда берутся сотрудники типа СЗС? Где они формируются? Кто их создает — компании, семья, среда?**

— Важным фактором для формирования таких сотрудников является культура компании, которая позволяет им бездействовать без негативных для себя последствий в течение длительного времени. СЗС становятся устойчивой




ролевой моделью, новые люди, попадая в такие компании, быстро ее переживают, ориентируясь на более опытных коллег. Сильная организационная культура, а также соответствующие механизмы управления являются барьерами на входе в компанию либо отторгают такого сотрудника в короткие сроки, т.к. результаты труда регулярно замеряют и неэффективных сотрудников увольняют.

 **Бывает, что сотрудник вначале трудится отлично, но в силу разных обстоятельств (личное, коллеги, мотивация) переходит в категорию СЗС?**


— Да, такое случается. На производительность сотрудника влияет множество факторов, в том числе и не относящихся непосредственно к работе (проблемы в семье, состояние здоровья и т.д.).

## **ОНИ УМЕЮТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ИМИТИРОВАТЬ БУРНУЮ ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРИЯТНЫ В ОБЩЕНИИ, ДУША КОМПАНИИ, ВСЕГДА ДЕМОНСТРИРУЮТ ЛОЯЛЬНОСТЬ РУКОВОДСТВУ**

 **Как можно не впустить в компанию сотрудников типа СЗС? Какие фильтры могут отсеять их?**

— На входе в компанию можно использовать многоступенчатую систему отбора с использованием кейсов, ассессмент-центра. Сложная процедура отбора будет отпугивать лентяев.


Важно оценить результаты труда кандидата в предыдущих компаниях. Это можно сделать с помощью специальных техник на интервью, а также получить рекомендации от бывших руководителей и коллег по методу 360 градусов.

 **Выгоревшие специалисты могут неосознанно изображать бурную деятельность? Что делать с ними?**


— На мой взгляд, это следствие страха потерять работу и неспособность самостоятельно решить проблему, которая привела к выгоранию.

Если сотрудник является ценным специалистом, то можно ему предложить продолжительный отпуск для восстановления, организовать несколько коуч-сессий, может быть, перевести на другую работу или в другое подразделение.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Д. Потапенко, как самый известный сторонник жесткого менеджмента, в феномене существования СЗС считает виновным только руководство компании. Точнее — отсутствие скриптов в работе менеджеров и контроля над ними. Ваше мнение?**

— Такой подход соответствует теории Х. Дугласа Макгрегора, которая говорит о том, что работники изначально ленивы и всегда будут избегать работы. Соответственно, чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Как правило, этот подход предполагает авторитарный стиль управления. Согласно альтернативной теории Y, труд — процесс естественный, если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней. Лично мне ближе второй подход, он более трудоемкий и сложный, требует от управленцев очень высокой квалификации, использования разнообразных лидерских стилей.


 **Люди «вечного подвига» — те, кто работает в состоянии аврала как в системе, — это тоже форма СЗС или нечто иное?**

— Я бы таких людей тоже отнесла к категории СЗС, но они несут большую угрозу для компании, т.к., чтобы совершить подвиг, нужно перед этим создать проблему и героически ее преодолеть, не считая ресурсов: временных, человеческих, финансовых. Проблемы возника-


ют из-за отсутствия системной работы, планирования и управления рисками.

 **Они работают ночи напролет ради роста значимости?**

— Такие «подвиги» легко продемонстрировать начальству, рассчитывая на повышение заработной платы или должности. Системная последовательная работа часто остается незаметной.

 **Можно ли изменить поведение людей «вечного подвига» до нормального (плановой работы) или это невозможно в принципе?**

— Если сотрудник осознает проблему, сам не удовлетворен таким форматом работы и хочет его изменить, то можно его обучить навыкам планирования, управления временем и другим инструментам повышения личной эффективности. Поэтому очень важна своевременная и регулярная обратная связь от руководителя для коррекции поведения.

 **СЗС и корпоративная культура — как они могут ее изменить или подорвать?**

— СЗС скорее являются носителями корпоративной культуры, которая может сформироваться в компаниях, не ориентированных на эффективность, когда нет объективных критериев оценки персонала. Такие компании в текущей рыночной ситуации быстро стагнируют и в итоге

либо погибают, либо владельцы задумываются об изменениях.

**УП** Порой западные глобальные компании критикуют за то, что там есть топ-менеджеры, похожие на СЗС. Ваше мнение об этом?

— Лично я не сталкивалась с такими примерами, поэтому не могу их интерпретировать.

**УП** Топ, который по сути — СЗС — насколько это может быть разрушительно для бизнеса?

— Это очень трагичная ситуация для бизнеса, т.к. руководители высшего звена являются ролевой моделью для своих подчиненных. Сотрудники будут тиражировать такой тип поведения, что, несомненно, негативно скажется на результатах компании.

**УП** Компании с «распределенным мозгом» — это пример эффективности сегодня (без совета директоров и единого центра), и они уже достигают 2000 че-

ловек персонала. В таких условиях тоже могут прятаться СЗС?

— Если вы имеете в виду бирюзовые организации, то там реализуется управление по ценностям, формируется очень сильная корпоративная культура, которая не позволяет нарушать правила компании. Кстати, есть бирюзовые компании, которые насчитывают до 40 000 сотрудников. О работе таких компаний можно прочитать в книге Фредерика Лалу «Открывая организацию будущего».

...

\* **Екатерина Торавал,**  
экс-директор по персоналу и организационному развитию издательской группы «Эксмо-АСТ».

Подготовила  
Елена Мамонтова

Журнал 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Мы в карманах людей не держим

**✎** Какие права должны иметь руководители отделов как заказчики новых сотрудников у HR-директора?

**- В** первую очередь я считаю, что руководители должны четко понимать и формировать профиль вакансий, которые они планируют заказать на поиск. Они должны сформулировать цели и задачи данной должности. Сформулировать функционал: что ожидают от этого человека и от функции, которую он будет выполнять. Четко должны понимать место этого человека в структуре своего подразделения и как они могут оценить результат его деятельности. И именно это позволяет потом ускорить и улучшить поиск.

Вопрос звучит достаточно своеобразно — какие права должны иметь руководители отделов? Во-первых, право выбора из представленных кандидатов. Это однозначно. Решение принимает в итоге именно руководитель отдела. Эйчары могут давать свои рекомендации и заключения. Когда за вакансией закрепляется менеджер по подбору и в



**Наталья Супрунова**

**Urban Group**

процессе работы над вакансией руководитель отдела имеет право, в том числе попросить заменить менеджера, если у них не складывается контакт и нет понимания с двух сторон о том, какого кандидата надо найти, — это удобно. Руководитель любого подразделения вправе требовать отчетность о том, как идет поиск, эйчары не должны держать заказчиков вакансии в неведении. Они должны понимать, что происходит, ведется ли работа по их вакансии. Бывает сложно найти нужного специалиста, которого нет в большом количестве на рынке. И эйчару нужно потратить много времени на обзвон, на встречи с человеком. Бывает так, что вначале процесс идет методом проб и ошибок, и в первые две недели у него нет готового кандидата, которого он может показать руководителю, а у заказчиков из компании в такой ситуации возникает ощущение, что над его вакансией не работают. Поэтому у нас существует система регулярной отчетности. Мы показываем руководителям воронку по вакансии, чтобы у него не было ощущения, что им никто не занимается. Также в процессе работы приходится корректировать профиль вакансии, в том числе и после встречи с кандидатом: руководитель и менеджер по подбору ищут соответствие между запросом и рынком труда. Потому что иногда руководители хотят видеть идеального кандидата, которого и в природе не существует. В какой-то момент эйчары должны подкорректировать мировоззрение руководителя отдела, чтобы он понимал объективную реальность.

### Кто должен контролировать корпоративную культуру в плане дисциплины собеседований руководителей отделов с кандидатами и обратной связи для HR-директора?

— Эйчары не должны рекомендовать на следующие этапы собеседования людей, которые не соответствуют корпоративной культуре и ценностям компании. Это задача эйчара — на первом этапе произвести отсев тех, кто не подходит. Нет смысла показывать кандидатов, даже если они профессионально очень сильны, если эйчар понимает, что он точно не сможет работать в нашей компании. Потому что его ценности, его мотивации не совпадают с тем, что есть в компании. Именно эйчары должны отсеять все несоответствия, тем более если они ярко выражены. Руководители это могут и не увидеть, и не почувствовать, в этот момент они не понимают мотивацию кандидата. Они начинают возмущаться: «Как, почему вы отказали тому кандидату? Он просто супер — то, что я искал все время!» Приходится ему многое объяснить. И чтобы этих разборок потом не было, все-таки первые фильтры должны на себе нести эйчары.

### Почему во многих компаниях существуют претензии HR-директоров к руководителям отделов и наоборот? Что не так прописано или делается? Как избежать подобного?

— Эти претензии возникают из-за плохих коммуникаций. При отсутствии

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



обратной связи. Чаще всего претензии в адрес эйчаров появляются, когда хотят найти оправдание, почему что-то не сделал, не выполнил или не получилось — просто его не обеспечивали ресурсами: не важно, какими, в том числе и человеческими. То есть те подразделения, которые им обеспечивают сер-

вис и ресурсы, что-то не сделали или сделали не так. Это хорошая попытка обосновать свое недостижение цели или свою несостоятельность. Часто возникает ситуация, когда руководитель вовремя забыл заказать персонал, не посмотрел, что его ждет увеличение объемов работ, новые задачи. Только

## **ИНОГДА РУКОВОДИТЕЛИ ХОТЯТ ВИДЕТЬ ИДЕАЛЬНОГО КАНДИДАТА, КОТОРОГО И В ПРИРОДЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ. В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ ЭЙЧАРЫ ДОЛЖНЫ ПОДКОРРЕКТИРОВАТЬ МИРОВОЗЗРЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА, ЧТОБЫ ОН ПОНИМАЛ ОБЪЕКТИВНУЮ РЕАЛЬНОСТЬ**



когда он начал зашиваться из-за нехватки ресурсов, он начинает понимать, что надо идти к эйчарам: что делать? Эйчары говорят: «Под новые задачи людей надо запрашивать». Тогда возникает ситуация, когда сроки на подбор пытаются сжать, оказывая давление на эйчаров. Но сокращение сроков сразу снижает качество подбора. И есть еще такое понятие, как реагирование рынка и сам бизнес-процесс подбора, который во многих случаях сократить просто нельзя. Если все удачно сложится, то можно быстро наткнуться на нужного кандидата. Но это происходит не всегда, и в этот момент руководители начинают нервничать, предъявлять претензии, что у них не закрываются вакансии, что их держат без ресурсов.

В этой ситуации выручает отчетность. Она объективна. Когда начинаешь смотреть аналитику, понимаешь, что никаких критических моментов в работе эйчаров нет, что они не только не вышли за рамки сроков, но работают качественно и эффективно. Но руководители отделов это не понимают, потому что у них все горит. Вот это главная причина конфликтов между ними: мне нужны ресурсы вчера. Мы-то в карманах людей не держим, надо потрудиться, чтобы найти достойного человека. Конечно, эйчары пытаются найти дополнительные ресурсы для того, чтобы ускорить процесс, в том числе привлекают кадровые агентства и пытаются сократить сроки поиска кандидата.

## Как HR и менеджерам, руководителям отделов, стать эффективными партнерами?

— Главное — это коммуникации: важно показать руководителям отдела, что по их вакансиям работают. Важна воронка отчетности, которую следует показывать руководителям отделов. Она еще некий инструмент управления — управления качеством и скоростью подбора кадров. Если мы понимаем, что воронка на входе практически нулевая, то значит что-то у нас не то с заявленными требованиями к вакансии, и мы начинаем обсуждать с руководителями отделов, в каком месте мы можем подвинуться: либо поднять уровень зарплаты, либо снизить в несущественных вопросах требования к кандидатам. Поэтому отчетность позволяет ускорить поиск и стать эффективными партнерами в рамках работы по привлечению кадров.

## Кадровые агентства — еще один посредник. Ваши советы по улучшению взаимодействия с ними? Если не работаете с кадровыми агентствами — почему?

— У нас есть одно входное окно в компании — это эйчар-подразделение. Руководители подразделений не принимают кандидатов ни от кого, кроме как от отдела подбора. Это установка внутри компании, что все кандидаты — по рекомендациям от сотрудников, от кадровых агентств должны пройти фильтр эйчара. Поэтому коммуникаций руководителей отделов с кадровыми агентствами у нас

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не происходит. Менеджеры по подбору уже выстроили работу с кадровыми агентствами, налажена обратная связь по кандидатам, организация собеседований внутри компании. В принципе, вот этот сервис коммуникаций держится только на эйчарах. Потому что в итоге кадровые агентства — это наш дополнительный ресурс, это наш подрядчик. Какие ресурсы мы еще привлекаем и сколько кадровых агентств — никого не интересует, все хотят быстрого закрытия вакансий и всех кандидатов получают от нас.

расхождения в оценке и есть некие сомнения.

Если это категорическое нет — например, по несоответствию кандидата корпоративной культуре, то здесь мнение эйчара должно быть в приоритете. И мы стараемся не допускать таких ситуации: отсекаем неподходящих людей еще на первом этапе. Если есть сомнения, мы показываем их и CEO, и руководителю отдела. Если мы видим, что мнение перпендикулярны, плюс-

## «КАК, ПОЧЕМУ ВЫ ОТКАЗАЛИ ТОМУ КАНДИДАТУ? ОН ПРОСТО СУПЕР — ТО, ЧТО Я ИСКАЛ ВСЕ ВРЕМЯ!»

**УП** Если CEO утверждает кандидата, то мы можем иметь три разных варианта: руководителя отдела, HR-директора и CEO... Кто решает?

— Я за коллегиальность. Именно совпадающее мнение всех должно быть главным в принятии решений. Хотя итоговое решение принимает тот руководитель отдела, который будет работать с этим кандидатом в будущем, но он обязан принять к сведению рекомендации эйчар-директора и CEO. Если он настаивает, несмотря на опасения со стороны эйчар-директора и CEO, готов брать на себя ответственность за кандидата, то мы даем ему такое право. Это в случае, если по кандидату есть незначительные

минус отклонения, то тогда обсуждаем и принимаем коллегиальное решение. Насколько критично или нет несоответствие кандидата корпоративной культуре и ценностям.

**УП** Адаптация нового сотрудника — задача HR или руководителя отдела?

— Это всегда самый главный вопрос. Почему-то руководители отделов всегда считают: вы эйчары, вы и адаптируйте. Не понимая, что главная ответственность за адаптацию лежит именно на них. Понятно, что эйчар участвует в процессе адаптации. Ведь стандартно мы делим адаптацию на несколько блоков. В первую



очередь это организационно-корпоративный блок, второй — профессиональный и третий — психологический. Блок профессиональной адаптации лежит на руководителе. Эйчар помогает в корпоративно-организационной адаптации, чтобы человек понимал, по каким общекорпоративным правилам работает компания, как здесь уходят в отпуск, когда приходят и уходят с работы, где принято обедать, какие правила внутренних коммуникаций существуют, что можно и нельзя. Это дает эйчар.

Эйчар следит за психологической адаптацией, пониманием состояния комфорта человека в компании и того, как его воспринимает компания, коллеги, руководители. С точки зрения психологических коммуникаций и вхождения его как личности — это зона контроля и поддержки эйчаров, профессиональная состоятельность нового сотрудника — это зона ответственности руководителя отдела.

**UR Увольнение — самая неприятная процедура. Опять же, кто должен этим заниматься — HR или руководитель отдела? Часто ли руководители отделов пытаются поручить эту задачу HR-департаменту?**

— Эта процедура неприятная и непростая. Многие руководители не умеют увольнять и даже не считают это своей обязанностью. Либо есть другие, которые делают это настолько непрофессионально, что вызывают у людей самые негативные реакции.

...

\* **Наталья Супрунова,**  
**HRD компании Urban Group.**

Беседовала  
 Светлана Федюкова

Журнал  **РАВЛЕНИЕ**  
 ПЕРСОНАЛОМ

2016 г.

#### НАША СПРАВКА

Urban Group — сайт компании <http://urbangroup.ru/>  
 Крупный федеральный застройщик, 8 лет на рынке.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

# В спорах рождается правильный кандидат

**VI** Это не вопрос прав и обязанностей, это вопрос эффективности партнерства. Основа бизнеса — правильные технологии и профессиональные люди, сотрудники являются ключевым фактором успеха.

**-Е**стественно, подбор сотрудников — совместная задача бизнес-подразделения и HR, невозможно рассматривать этот процесс как отдельный для каждого из блоков.

Нужно встретиться и четко проговорить профиль будущего сотрудника, видение его роли в компании, задач, которые ему предстоит решить. Ожидания от нового человека должны быть сформированы в партнерстве HR-специалиста и руководителя отдела или управления, где открыта вакансия.

**VI** Кто должен контролировать корпоративную культуру в плане дисциплины собеседований руководителя отдела с кандидатами и обратной связи для HR-директора?

— Сам термин «корпоративная культура» может отличаться в разных компани-



Богачева Наталья

АО «КБ ДельтаКредит»

ях — где-то тип корпкультуры «предпри-  
нимательский», где-то «партнерский»,  
а где-то «бюрократический», и так далее.

Корпоративная культура не является  
инструкцией с несколькими пунктами,  
каждый из которых надо сверять по об-  
разцу. Это традиции внутри компании,  
формат общения коллег друг с другом,  
правила и атмосфера, установившаяся в  
организации. Таким образом, HR здесь  
выполняют скорее коучинговую роль,  
чем контролирующую — созданная в  
компании корпоративная культура про-  
является везде, в том числе и на собе-  
седованиях.

При поиске сотрудника на сложную по-  
зицию иногда может понадобиться целая  
серия интервью с несколькими кандида-  
тами, здесь очень важен контроль в части  
сроков предоставления обратной связи.  
Обратную связь нужно своевременно да-  
вать как коллегам внутри организации,  
так и кандидатам (причем в случае лю-  
бого принятого решения).

**УП** Почему во многих компаниях суще-  
ствуют претензии HR-директоров к ру-  
ководителям отделов и наоборот? Что не  
так прописано или делается? Как избе-  
жать подобного?

— Прежде всего разберемся с HR-  
функцией в разных организациях.

Где-то это просто «кадровики» — их  
задача сопровождать бизнес с точки

зрения сбора и оформления документов,  
подписания трудовых договоров и выпла-  
ты зарплаты и премий. И это нормально,  
некоторым компаниям такой функции до-  
статочно. Тут конфликт может возникнуть  
только из-за качества предоставляемого  
HR-блоком сервиса — насколько быстро  
и безошибочно сотрудники выполняют  
свои задачи.

Второй пласт — более активная роль  
HR, где в круг обязанностей входит и  
подбор персонала, и адаптация новых  
сотрудников.

Здесь также вопрос в качестве выпол-  
нения сервисной функции и квалифика-  
ции менеджеров HR-блока. Например,  
сейчас много требований законодатель-  
ства — а у банков еще и требований ре-  
гулятора, — касающихся персональных  
данных, коммерческой тайны. Количе-  
ство документов, которые надо подпи-  
сывать с сотрудниками, растет. Задача  
HR — объяснить, зачем это делается, по-  
чему, рассказать, что это не просто до-  
полнительная бумажная работа. Это во-  
прос внутренних коммуникаций.

Третий вариант — когда HR играет  
роль партнера бизнеса, сотрудники HR  
активно вовлечены в процессы в органи-  
зации, участвуют в принятии бизнес-ре-  
шений.

Тут о «претензиях», мне кажется, речи  
идти не может — только о выработке ре-  
шения, обмене разными точками зрения.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**✎ Как надо HR и менеджерам, руководителям отделов стать эффективными партнерами?**

— Любой руководитель является также в каком-то смысле и менеджером по управлению персоналом. Потому что он работает с людьми, управляет ими, участвует в выборе сотрудников на вакантные позиции. Разбираться в вопросах управления персоналом, мотивации подчиненных — это часть успеха любого менеджера.

Поэтому у HR-департамента с руководителями отделов общая задача, а это уже делает их партнерами. Эффективным партнерство может быть только при постоянной коммуникации и работе с обратной связью. Нужно слышать друг и друга и быть готовыми к компромиссу. Разговаривать, спрашивать «а что вы от меня ожидаете как от партнера? Чем я могу помочь?». Уверяю, вы узнаете много интересного. И то, как вы сами себе представляете HR-функцию, будет сильно отличаться от ожиданий коллег.

**✎ Если CEO утверждает кандидата, то мы можем иметь три разных кандидатуры: руководителя отдела, HR-директора и CEO... Кто решает? Как правильно выстроить коммуникацию с руководителем и соблюсти все интересы?**

— Председатель правления должен иметь возможность принять решение, основываясь на экспертизе всех заинтересованных подразделений.

•••

\* **Богачева Наталья, директор департамента по работе с персоналом, член правления АО «КБ ДельтаКредит».**

Подготовила  
Влада Зорина

Журнал 

2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА  
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА  
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ  
В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# Я не верю, что большие компании могут работать без HRD

**VI** На рынке появились компании со штатом 1–2 тысячи персонала совсем без HR-служб (например, на HR-службах экономят в малом бизнесе). Как долго они смогут расти в таком формате? Что может быть упущено ими из важного?

Андрей Кулаковский

«НИЖФАРМ»

**-Я** сомневаюсь, что компания численностью в 1-2 тысячи сотрудников может успешно развиваться без HR-службы. Управление любой крупной компанией — это сложная система менеджмента, включая управление персоналом, состоящая из политик и процедур, и я плохо себе представляю компанию, которая может обойтись без этого. Могу предположить, что это возможно для компаний формата семейного бизнеса, которые могут быть достаточно большими по количеству сотрудников, но вряд ли их штат исчисляется тысячами. Либо это дочерние компании, HR-департамент которых базируется в головном офисе, а на местах реализуются направленные из головного офиса политики. С определенного уровня развития компании управлять персоналом без регламентов и стандартов становится невозможным.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Но кроме систем существует необходимость постоянного взаимодействия с персоналом. Получается, что и в поддержке систем управления персоналом, и в непосредственных задачах — таких, как найм, оценка, обучение персонала, служба управления персоналом незаменима.

Эксклюзивное интервью для

Другой вопрос: в какой степени HR-служба участвует в развитии компании. Часто роль управления персоналом достаточно сжата. Она ограничивается такими функциями, как подбор, оформление и учет персонала. Аутсорс некоторых HR-функций может быть в данном случае полезен, но все равно кто-то внутри компании на входе должен оценивать и принимать людей. Полноценное развитие компании без HR-службы мне видится достаточно сложным.

Эксклюзивное интервью для

**УИ** В сильных компаниях HRD — это важный партнер акционеров. Что происходит в крупных компаниях без него?

— Хотел бы немного поправить: скорее важный партнер генерального директора, правления компании или совета директоров. HR — это такой же ресурс, как сырье, как энергетика и финансы. И им надо управлять системно. Любой бизнес развивается с помощью людей, и составляющая человеческого фактора в успехе компании очень высока, по этой причине HRD должен быть полноценным участником принятия решений по управлению и развитию компании.

Эксклюзивное интервью для

**УИ** Не секрет, что аутсорсинг кадровых процессов разгружает HR-департамент. Теряет ли что-то компания, отдавая на сторону делопроизводство, учет, подбор, оценку?

— Аутсорс HR-функций — это абсолютно нормальный тренд: многие компании идут по этому пути, передавая некоторые функции внешним службам. Например, учет, рекрутинг, расчет заработной платы или оценку. Минусом может быть недостаточное знание компании внешним сотрудником.

Существуют промежуточные формы аутсорса, например в рекрутинге, когда компания размещает внешнего специалиста внутри компании, и таким образом он, не будучи сотрудником компании, но находясь в ней физически, занимается подбором персонала. Так компания экономит на штатной единице, но при этом специалист проникается особенностями компании, ее культурой и в результате вполне эффективно выполняет свою роль.

Обучение — вопрос более сложный. С одной стороны, значительную часть обучения также можно отдавать на аутсорс. По многим видам обучения внешний ресурс не только возможен, но и полезен.

С другой стороны, если в компании есть прогнозируемая и стабильная текучесть персонала по определенной категории, компании выгоднее иметь своих

тренеров, которые хорошо понимают процессы ввода в должность, первичного обучения и т.д. Но если речь идет о разовых, уникальных программах, о программах для топов, то внешнее обучение — это лучшее решение.

### Как распределяются зоны ответственности за каждого нового сотрудника между HR и прямым руководителем?

— HR-департамент в большей степени отвечает за дизайн процесса адаптации, разработку и внедрение инструментов адаптации. Таких, как процедура приема сотрудника в компанию, обеспечения необходимыми знаниями и ресурсами.

В ответственности прямого руководителя в данном случае — ставить задачи,

объяснять процесс и принципы работы, контролировать выполнение поставленных задач, вносить коррективы. Давайте я скажу проще: задача HR в данном процессе — это ввод сотрудника в компанию, задача руководителя — ввод в должность и коллектив.

...

\* **Андрей Кулаковский,**  
**HR-директор, заместитель**  
**генерального директора**  
**по административным вопросам**  
**компании «НИЖФАРМ».**

Подготовила  
Светлана Федюкова

Журнал 

2016 г.

#### НАША СПРАВКА

STADA CIS — российский холдинг в составе международного концерна STADA Arzneimittel AG, одного из мировых лидеров среди производителей непатентованных лекарственных средств — дженериков. На сегодняшний день продуктовый портфель STADA CIS включает более 160 наименований лекарственных средств различных АТС-классов и форм выпуска, произведенных российскими и международными фармкомпаниями — НИЖФАРМ, STADA AG, Hemofarm A.D, Grünenthal и др. При формировании портфеля холдинг STADA CIS уделяет приоритетное внимание препаратам в таких социально значимых областях медицины, как кардиология, неврология, гинекология, урология и другие. Холдинг STADA CIS осуществляет деятельность в трех основных направлениях: разработка, производство и продвижение лекарственных средств. Сайт компании <http://stada.ru>

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

## Сложные переговоры — это когда одна сторона недостаточно заинтересована

**VI** Какие переговоры вы считаете **СЛОЖНЫМИ** в вашем кадровом бизнесе?

**-Д**ля меня единственно сложные переговоры — с недостаточно заинтересованной стороной. Возможно, не все со мной согласятся, но я не считаю переговоры в принципе сложным процессом. Если есть две стороны, одной из которых нужны услуги, а вторая хочет их предоставить, то переговоры — это решение общей задачи, заключающейся в том, как нам лучше организовать взаимовыгодное партнерство. Если стороны готовы слушать друг друга, то переговоры — процесс очень естественный и потому простой.

Пожалуй, в этой ситуации сложнее заказчику — он должен правильно оценить нас, рекрутеров, понять, оправдаем ли мы его доверие, достойно ли мы будем представлять его компанию на рынке. Поэтому сейчас процесс переговоров многоступенчатый. Как правило, сначала клиент хочет получить для оценки информацию о компании, потом провести переговоры, познакомиться не



Юлия Балакина

CONSORT Group



только с руководителями, но и с теми, кто непосредственно будет общаться с кандидатами, потом затребует финансовую документацию, подтверждающую нашу состоятельность, и лишь после этого приступит к обсуждению контракта. И мы с большим пониманием и уважением относимся к такому щепетильному подходу при выборе поставщика.

**УИ** **С кем сложнее и почему — с заказчиками или с соискателями — своими сотрудниками?**

— Со своими сотрудниками легче, поскольку у нас одна цель — заработать

бирается, потом выдыхает и поднимает трубку...

**УИ** **Какую стратегию вы применяете в переговорах со сложным заказчиком?**

— Сейчас рынок сам по себе сложный, поэтому «каждый сложный заказчик сложен по-своему». Возьмем компании с государственным участием. Известный закон 44 ФЗ о государственных закупках делает доступ к этим компаниям ОЧЕНЬ непростым. Процедуры прохождения закупочных комиссий отнимают огромное количество времени и требуют поистине титанических уси-

## СЛОЖНЕЕ ЗАКАЗЧИКУ — ОН ДОЛЖЕН ПРАВИЛЬНО ОЦЕНИТЬ НАС, РЕКРУТЕРОВ, ПОНЯТЬ, ОПРАВДАЕМ ЛИ МЫ ЕГО ДОВЕРИЕ

деньги, и дискуссии чаще происходят на тему, как лучше это сделать. С клиентами несколько сложнее, поскольку необходимость соблюдения политеса не всегда позволяет задавать вопросы в лоб и отвечать так же прямо; в принципе, это не столь сложно, хотя несколько удлинит процесс «поиска истины». С кандидатами же связана самая неприятная часть нашей профессии — отказывать. Это неизбежно, но каждый раз я вижу, как даже самый опытный и сотни раз доносивший плохую новость консультант долго со-

лий. Пакеты документации, которые мы отправляем на тендеры, превышают 200, 300 страниц, а наш рекорд — 560 страниц! Но зато отбор объективный: если у компании нет опыта, экспертизы и финансовой стабильности, никакие «чудеса переговоров» не помогут: они просто не состоятся. В нашей группе за тендеры отвечаю я, и мне нравится такая объективность и четкость отбора поставщиков. Здесь стратегия — точность, внимательность, понимание требований.

Другие «сложные» заказчики — это сомневающиеся заказчики или заказчики, имеющие негативный опыт сотрудничества с рекрутерами. С ними нужно разобрать ситуацию и выработать такой алгоритм работы, при котором клиент всегда бы понимал, что будет происходить на каждом этапе, как он сам сможет контролировать процесс. Чем более четко и точно будет прописан процесс сотрудничества, тем увереннее будет чувствовать себя клиент.

Если консультант пройдет эти сложности, партнерство с приобретенным клиентом с лихвой окупит все временные затраты.

**❗ Часто компания меняет профиль вакансии после первого же интервью с вашим кандидатом. А это ведь новый поиск!!! Вы прямо в лоб говорите об этом или молча ищите с нуля новых кандидатов?**

— Да, мы ищем заново. Но умолчать о том, что это новый поиск, мы не можем — как иначе мы узнаем, с чем связаны изменения требований, ожидать ли нам новой коррекции, утверждена ли в штате новая должность и так далее?

**❗ Замена кандидата в ситуации, когда заказчик скрывает истинные причины — предмет переговоров? Каких?**

— Наши гарантийные обязательства очень «клиентские», поэтому мы делаем

замену в большинстве случаев, кроме сокращения штатов. Но замену мы делаем на ту же вакансию, на которую искали. Однако этот вопрос не самый болезненный для нас — у CONSORT Group низкий процент замен.

**❗ Отказ компании оплачивать сделанную работу — это, увы, часто случается в вашем сложном бизнесе... Каков ваш алгоритм переговоров (если компания согласна их вести)?**

— Не могу согласиться, что это частая ситуация. Последний случай неуплаты был у нас несколько лет назад в связи с банкротством заказчика, увы. У нас железное правило — НИКОГДА не работать без контракта. В контракте обязательно присутствуют пункты о том, кого считать нашим кандидатом, по прошествии какого времени кандидат перестает считаться нашим и так далее. И если у консультанта вся документация по поиску в порядке (а у нас народ «битый» и все бережно сохраняет), то письма с выдержками из контракта и документами по поиску бывает вполне достаточно, чтобы доказать клиенту свою правоту.

**❗ Есть ли на рынке кандидаты в кадровое агентство, которые сходу примут ваши принципы бизнес-культуры переговоров?**

— Конечно, есть на рынке люди, которых притягивает наша бизнес-культура — иначе из кого сформировался бы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



костяк CONSORT Group? Но далеко не каждый, кто к нам приходит, «прикипает» к нашему коллективу. Нелегкая задача в работе с «новобранцами» заключается в том, чтобы, с одной стороны, помочь ему влиться в нашу культуру, а с другой — сохранить его самобытность.

Во-первых, новые консультанты первые полгода — год точно не ездят на переговоры в одиночку, они ездят в паре с опытными коллегами и учатся. Более того, у нас принято, что все, даже самые опытные сотрудники, появляются на первых переговорах с коллегой или руководством, поскольку вопросы могут быть разными, и если на первых переговорах не хватит знаний и экспертизы или не получится хорошего психологического контакта, то вторых переговоров, скорее всего, не будет.

Во-вторых, даже много лет работающие у нас консультанты ведут переговоры по-разному, и это очень даже хорошо, поскольку и клиентские компании разные. Подстраиваться под общие стандарты, кардинально менять свою систему отношений с людьми неверно — нужно использовать свои собственные сильные стороны, а не копировать чужие приемы.

К тому же в любой стрессовой ситуации человек поведет себя присущим для него образом, и контраст с предыдущей манерой поведения вызовет у других недоверие и отторжение.

**УП** Как вы наказываете сотрудников, нарушающих правила переговоров с клиентами и кандидатами (раз споткнулся... два...)?

— У нас в группе давно существует свой собственный профессионально-этический кодекс, в котором четко прописаны правила поведения с клиентами, кандидатами и коллегами. Прописаны и наказания за нарушения. Да, мы применяли и предупреждения, и выговоры, и увольнения за грубые нарушения кодекса. Из тех, кто по-прежнему с нами, есть только один раз «споткнувшиеся»: если сотрудник все время спотыкается и не делает выводов, то вряд ли это наш человек. У нас народ смышленный!

**УП** Увольнение хорошего сотрудника — для вас это сложный вопрос или рутина?

— Конечно, не рутина. Хороший сотрудник — это редкость, к сожалению. Надо самым тщательным образом разобратся в причинах сбоя, прежде чем его увольнять.

**УП** Ваш кандидат для клиента принял job-offer, но передумал и отказался... Вы будете требовать от ваших консультантов проводить с ним долгие переговоры? Переубеждать?

— В нашей группе нет смысла требовать от консультантов, чтобы они довели проект до конца — денег не получу ни я, ни консультант, если кандидат откажется

выйти на работу. Консультант, скорее, сам посоветуется со мной или коллегами, как ему лучше действовать. И вы, как почувствовали, задав этот вопрос — у нас недавно был именно такой случай с нашим многолетним клиентом, международной компанией. Кандидат после долгих переговоров был готов или отказаться от оффера, или отложить свой переход почти на полгода, не желая терять годовой бонус у нынешнего работодателя. Консультант подошел посоветоваться, и мы решили немедленно попросить совета у всех наших партнеров по Международной федерации Executive Search (IESF). Консультация эта помогла — не прошло и суток, как у нас появилось много очень подробных вариантов и советов по компенсации недополученного бонуса. Мы обобщили, предложили кандидату и клиенту наиболее подходящие обеим сторонам варианты, еще раз провели переговоры с кандидатом и... выставили счет.

### Вин-вин или жесткие переговоры — ваш выбор?

— Не думаю, что в нашем бизнесе уместны жесткие переговоры. О чем они

могут быть? Есть клиент, которому нужны услуги. Есть мы, готовые их предоставить. В чем может быть камень преткновения, чтобы проводить переговоры жестко? Если наше понимание услуг и контрактных условий различается кардинально, то вряд ли любые переговоры, независимо от стиля их проведения, приведут к партнерству.

Всегда лучше разобраться, почему клиент такой жесткий на первых переговорах. Он вообще такой агрессивный? Тогда я вряд ли смогу помочь. Он имел негативный опыт с другими консультантами и теперь от всех представителей нашей профессии ждет подвоха?

•••

\* **Юлия Балакина,**  
директор по развитию,  
партнер CONSORT Group.

Журнал



2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

## Аресты бизнесменов уходят в прошлое

**В**едение собственного бизнеса при любых обстоятельствах это мероприятие рискованное, даже несмотря на то, что сам бизнес может быть небольшой и бизнесмен имеет необходимый опыт в соответствующей сфере.

Сегодня, как говорится, «ты на коне», а завтра изменились обстоятельства, и почва может уйти из-под ног.

Что же может случиться? Да все что угодно!

Наступит очередной экономический кризис, подставит партнер по бизнесу, будут допущены ошибки в налоговом или бухгалтерском учете и т.д.

В результате компетентные органы могут усмотреть, и это их работа, в действиях любого бизнесмена признаки составов преступлений, предусмотренных действующим Уголовным кодексом РФ.

Вот после этого у бизнесмена начинаются настоящие проблемы. Его могут шантажировать перспективой возбужде-



**Владимир Алистархов**

ния уголовного дела, и если бизнесмен упирается, например, не дает взятку, то дело может быть возбуждено.

Соответственно, после возбуждения уголовного дела следственные органы обращаются в суды с тем, чтобы арестовать бизнесменов, аргументируя это разными причинами, начиная с банальных «может скрыться от следствия» или «вывести капиталы за рубеж».

Статья 97 Уголовного кодекса РФ содержит все основания для меры пресечения в виде ареста, в том числе мера пресечения в виде ареста может быть избрана, если бизнесмен каким-либо образом может воспрепятствовать производству по уголовному делу.

То есть у следствия всегда найдутся идеи, каким образом бизнесмен может помешать производству по делу, а суд может принять это за чистую монету.

Является ли такая практика правильной и помогает ли она российской экономике развиваться?

Наверное, у каждого найдется свое мнение на этот счет, но однозначно можно сказать о том, что бизнес намного трудней вести или вообще его начинать, если изначально знаешь о перспективе возможного ареста в будущем.

Вероятно, именно этими мыслями руководствовался Верховный суд РФ,

предложивший запретить заключать под стражу подозреваемых по ряду экономических преступлений.

В том числе суд указал, что Уголовно-процессуальным кодексом РФ установлен запрет на арест бизнесменов за незаконное предпринимательство, незаконную банковскую деятельность, легализацию денежных средств, незаконное получение кредита, злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, ограничение конкуренции и за другие преступления.

Более того, Верховный суд РФ указал на то, что в случае совершения бизнесменами мошенничества, присвоения и растраты, причинения имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием, они также не могут быть арестованы, если преступления совершены в сфере предпринимательства.

Так что же изменится после предложения Верховного суда РФ? Пойдет ли это на пользу бизнесу или российской экономике? Или, наоборот, количество экономических преступлений вырастет, ситуация в экономике ухудшится и наступят другие негативные последствия?

## О МИНУСАХ И ПЛЮСАХ

Прежде всего хотелось бы отметить то, что российские власти уже пытались навести порядок в бизнесе путем уже-

сточения ответственности за экономические преступления, но данный метод не привел к желаемым результатам.

С одной стороны, органы полиции слишком много получили возможностей для того, чтобы преследовать бизнесменов, в том числе арестовывать за экономические преступления на основании ст. ст. 97, 98 УПК РФ.

С другой стороны, сами бизнесмены с тем, чтобы избежать уголовного преследования и преждевременного ареста, уводили бизнес в тень тем или иным образом и старались вовремя выехать за пределы России.

Что дает такой подход российской экономике?

Ничего, кроме того, что данный подход приносит вред, и результат налицо, если посмотреть на объемы теневого бизнеса в России.

Кроме вреда самому бизнесу, право арестовывать за экономические преступления непомерно увеличивает количе-

ство «оборотней в погонах», что в целом делает условия ведения бизнеса в России неприемлемыми.

Арестовать бизнесмена — это, по сути, значит уничтожить его бизнес.

Ведь как часто бывает, если бизнесмена «закрыли», то в большинстве случаев это значит, что он будет привлечен к уголовной ответственности и получит реальный срок по приговору суда.

Появляется вопрос, а как же презумпция невиновности, которая гарантирована каждому ст. 49 Конституции РФ?

Также следует отметить, что преждевременный арест бизнесмена — это уменьшение налоговых поступлений в казну, увеличение безработных граждан, нервозность других бизнесменов, которые наблюдают за происходящим, делают выводы и потихоньку сворачивают свой бизнес.

**Какие же плюсы?**

...

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

# Уголовщина и ваш персонал — что делать работодателю?

в гостях у журнала «Трудовое право»

Анастасия Маслова

**У**головные преступления работников можно подразделить на два вида: это преступления работников, совершенные непосредственно на своем рабочем месте, и преступления работников, совершенные в свободное от работы время не на своем рабочем месте. Для работодателя при выявлении совершенного сотрудником преступления необходимо для себя выяснить, связано ли преступление каким-либо образом с местом его работы и совершено ли оно во время нахождения на рабочем месте или нет. Это все необходимо для того, чтобы в последующем понимать, каким образом строить трудовые отношения с работником.

Так, например, вы являетесь работодателем и ваш сотрудник совершил хищение по месту работы (в том числе мелкое) чужого имущества, растрату, умышленное его уничтожение или повреждение, при этом в качестве чужого имущества следует расценивать любое имущество, не принадлежащее данному работнику, в частности, имущество, принадлежащее работодателю, другим ра-



ботникам, а также лицам, не являющимся работниками данной организации. В этом случае, как бы вам ни хотелось, не спешите увольнять такого сотрудника, поскольку хоть Трудовым кодексом РФ четко установлено право работодателя в такой ситуации расторгнуть трудовой договор по своей инициативе, но при этом увольнение может иметь место только в случае, установленном вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях. Для того, чтобы у работодателя был на руках приговор или постановление судьи, органа, должностного лица, ему необходимо предпринять ряд действий, направленных на привлечение сотрудника к уголовной ответственности, поскольку если работодатель не будет со своей стороны предпринимать никаких действий, то сотрудник не будет привлечен к уголовной ответственности, а, следовательно, и увольнение его не сможет состояться.

Итак, рассмотрим вопрос о том, что необходимо предпринять работодателю, и как он может себя защитить в период расследования дела и рассмотрения его в суде до вступления в законную силу приговора суда. В первую очередь необходимо провести беседу с сотрудником, совершившим противоправное действие в отношении вашей организации, указать ему на тот факт, что вы как работодатель осведомлены о случив-



шемся и у вас имеются доказательства его вины (доказательством вины могут служить, например: подписи работника на соответствующих документах, фото/видео материалы, зафиксировавшие его противоправные действия; показания свидетелей, причем это могут быть как сотрудники, так и не работники вашей организации). Далее необходимо предупредить сотрудника о мерах, которые вы можете предпринять в отношении его противоправных действий (под мерой в данном случае понимается написание заявления в соответствующие органы о совершении им противоправных действий в отношении вашей организации). Если сотрудником был причинен вред вашей организации, выраженный в денежном эквиваленте или в товарах, то вы имеете полное право требовать от него возмещения причиненного вам материального вреда. На этой стадии, если сотрудник идет на контакт с руководством организации, все может быть ре-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

шено мирным путем, не прибегая к помощи соответствующих органов. Далее фиксируется факт возмещения материального вреда причиненного организации, и обычно в таких случаях работник сам пишет заявление об увольнении по собственному желанию. Однако такое происходит не всегда, и зачастую работодатель сталкивается с проблемой в виде отказа работника от своей вины и, соответственно, отказа в возмещении материального вреда. В этом случае руководитель организации или его доверенное лицо подает заявление о совершении в отношении его организации противоправных действий в соответствующие органы, при этом желательно к заявлению приложить все имеющиеся у вас доказательства относительно лица, которого вы считаете виновным в совершении таких действий. После принятия вашего заявления к рассмотрению возможно несколько вариантов развития событий в отношении вашего сотрудника, в том случае если следователь или дознаватель придет к выводу о причастности вашего сотрудника к совершению преступления:

- будет вынесено постановление о применении в отношении последнего меры пресечения в виде домашнего ареста или заключения под стражу, ваш сотрудник будет находиться под стражей на срок, установленный судом, или под домашним арестом и, соответственно, не сможет являться на свое рабочее место. Данный срок судом может быть

продлен или же в последствии к вашему сотруднику может применена иная мера пресечения, не связанная с заключением под стражу;

- к нему может быть также применена мера пресечения в виде подписки о невыезде.

В случае если ваш сотрудник будет находиться под стражей или к нему будет применена мера пресечения в виде домашнего ареста, то он чисто физически не сможет присутствовать на рабочем месте и выполнять свои служебные обязанности, однако даже при этих обстоятельствах вы не можете уволить такого сотрудника, поскольку это не будет считаться прогулом без уважительных причин в соответствии с п. «а» ч.6 ст.81 ТК РФ. При этом зарплата на время следствия лишённому свободы сотруднику не выплачивается, так как в соответствии со ст. 129 ТК РФ заработная плата — это вознаграждение за труд, а поскольку работник отсутствует на работе, то и нет оснований для выплаты ему заработной платы, премий и других вознаграждений.

В случае если ваш сотрудник будет находиться под подпиской о невыезде и захочет продолжить выполнение своих служебных обязанностей, вы как работодатель никак не сможете этому воспрепятствовать, естественно в том случае, если он исполняет свои обязанности надлежащим образом (без прогу-

лов). В этом случае вам просто придется ждать разрешения дела и вынесения приговора в отношении вашего сотрудника. При этом все выплаты, положенные такому сотруднику, вы обязаны осуществлять в полном объеме согласно его должностному регламенту. Также работодатель может ходатайствовать о временном отстранении его сотрудника от должности. Так, в соответствии со ст.114 УПК РФ при необходимости временного отстранения от должности подозреваемого или обвиняемого следователь с согласия руководителя следственного органа, а также дознаватель с согласия прокурора возбуждает перед судом по месту производства предварительного расследования соответствующее ходатайство. В течение 48 часов с момента поступления ходатайства судья выносит постановление о временном отстранении подозреваемого или обвиняемого от должности или об отказе в этом. Постановление о временном отстранении подозреваемого или обвиняемого от должности направляется по месту его работы. Временное отстранение подозреваемого или обвиняемого от должности отменяется на

основании постановления дознавателя, следователя, когда в применении этой меры отпадает необходимость.

Далее, если ваш сотрудник будет впоследствии будет осужден к реальному отбытию наказания в местах лишения свободы, то необходимо будет дождаться, когда приговор вступит в законную силу, что происходит не сразу после оглашения приговора, а в соответствии с ч.1 ст. 389.4 УПК РФ, в течение 10 суток со дня постановления приговора или вынесения иного решения суда, а осужденным, содержащимся под стражей, — в тот же срок со дня вручения ему копий приговора, определения, постановления может быть подана апелляционная жалоба на приговор суда, если такая жалоба не подана, то через несколько суток приговор вступает в законную силу. Далее вам как работодателю необходимо получить данный приговор на руки для того, чтобы у вас были основания для увольнения сотрудника.

•••

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**



БЛАГОДАРИМ

Издательство «Альпина паблишер»  
за право публикации части книги в журнале



Крис Смит

# Конверсия

## КАК ПРЕВРАТИТЬ ЛИДЫ В ПРОДАЖИ

### Глава 10

**Как создать доверие к вашей компании за два  
простых шага**

**Т**еперь, когда вы получили контроль над потенциальным клиентом, разрушили кирпичную стену при помощи техники ПОП и задали достаточно вопросов, чтобы узнать его причины для покупки, настало время создать у него доверие к вашей компании.

Создание доверия к компании — более сложная задача, чем установление раппорта. Одно дело — вызвать у потенциального клиента симпатию и доверие к себе, и совсем другое дело — создать у него доверие к вашей компании и убедить его купить именно у вас. Особенно учитывая тот факт, что ваши конкуренты будут стремиться к тому же.



Я обнаружил, что в этом деле четкость и простота работают лучше всего. На самом деле, я установил, что достаточно сказать всего две вещи, чтобы быстро создать у потенциального клиента доверие к вашему бренду и двигаться дальше:

**1. Кобрендинг.** С каким другим брендом, которому потребители уже доверяют, вы можете связать ваш бренд?

**2. Статистика.** Как вы можете доказать при помощи цифр, что вы — лучший выбор?

*Кобрендинг +  
Статистика =  
Доверие*

Я всегда использую этот подход, и он всегда успешно работает. Вот несколько примеров того, как можно включить кобрендинг + убедительную статистику в сценарий продаж:

**В Curaytor:** Мы управляем несколькими миллионами долларов совокупного годового бюджета на рекламу на Facebook (кобрендинг) и наши клиенты в среднем зарабатывают 500 000 долл. в год (статистика).

**В Fashion Rock:** Основатель нашей компании открыл таких звезд, как Бритни

Спирс, \*NSync и Backstreet Boys (кобрендинг), и более 65 000 человек каждый год подают заявки на участие в наших программах.

**В Quicken Loans:** Основателю нашей компании также принадлежит баскетбольный клуб Cleveland Cavaliers (кобрендинг), и мы являемся крупнейшим онлайн-кредитором в Соединенных Штатах (статистика).

И все. Все очень просто и по делу. Именно поэтому это и работает. Большинство продавцов, которых я слышал, так усердно стараются «создать доверие», что, в итоге, добиваются обратного эффекта, вызывая у людей подозрения в мошенничестве.

Помните, что перед этим вы уже получили контроль над потенциальным клиентом, применили технику ПОП и технику «копайте глубже». Предыдущий этап — «копайте глубже» — помимо всех вышеперечисленных задач, которые он выполняет, также помогает вам гладко перейти к созданию доверия. Вы только что внимательно выслушали человека на том конце провода, так что теперь, в некотором смысле, он обязан выслушать вас. Вы заслужили толику его внимания, поэтому не упускайте момент. При помощи одной-двух лаконичных и убедительных фраз создайте у потенциального клиента доверие к вашей компании, и продолжайте двигаться дальше.



## Глава 11 Проактивная работа с возражениями

**О**дна из худших вещей, которая может случиться с продавцом, — это провести потрясающую беседу с потенциальным клиентом в полной уверенности в том, что он совершит покупку, и у финишной черты наткнуться на возражение, которого вы никак не ожидали. «Большое спасибо за разговор, Крис, но мне нужно подумать». Успешный взлом «кода конверсии» предполагает, что решать проблему возражений нужно НЕ тогда, когда вы начинаете закрывать сделку, а еще до того, как вы приступите к презентации. Большинство продавцов пытается научиться тому, как преодолевать возражения, когда те озвучиваются клиентом, я же сосредотачиваюсь на том, чтобы проактивно их устранять — причем как можно раньше в процессе разговора.

Наиболее типичные виды «возражений» в продажах — это ссылка на необходимость «подумать» («Крис, мне нужно время подумать»), на необходимость посоветоваться с супругом/супругой («Я должен посоветоваться с женой») и на цену («Я хотел бы это купить, но в настоящий момент мне это не по карману»). Однажды я слышал даже такое возражение, как «Мне нужно помолиться». Хорошая новость состоит в том, что в любой компании существует свой более-менее

стабильный набор «возражений», и вполне вероятно, что вы уже хорошо знаете излюбленные возражения ваших потенциальных клиентов.

### *Проактивная работа с возражениями*

Опытные продавцы выявляют такие возражения задолго до того, как те могут быть озвучены. Если по истечении 30–45 минут разговора вы не хотите услышать от потенциального клиента, что по той или иной причине он не может у вас купить, вам нужно как можно раньше выяснить, нет ли у него каких-либо препятствий для того, чтобы закрыть сделку сегодня. И лучший момент, чтобы абсорбировать удар возможных возражений, — сразу после того, как вы установили раппорт с потенциальным клиентом и создали доверие к вашему бренду. Рассматривайте эту часть сценария продаж как хитрый прием, позволяющий заблаговременно нейтрализовать их внутреннего стража.

Следующая фраза — это все, что вам нужно сказать, чтобы заранее выявить любые возражения (если таковые имеются): «Если вас устроят все наши условия, и вы решите, что эта покупка имеет для вас смысл, есть ли какая-либо при-



чина, по которой вы не сможете сегодня принять окончательное решение о покупке?» (если вы продаете что-то очень дорогое или с более длинным циклом продаж, вы можете сказать «на этой неделе», «в этом месяце» или «в этом квартале»).

Как правило, человек, который действительно собирается у вас купить, просто ответит: «Нет». Если его устроят все ваши условия, и эта покупка действительно будет иметь для него смысл, чего ждать?

Вы также обнаружите, что этот вопрос позволяет эффективно вывести на поверхность все возможные возражения и обсудить их сейчас, а не потом, когда вы приступите к закрытию сделки. Если вам скажут: «Да. Я никогда не принимаю решения, не посоветовавшись с женой», по крайней мере, вы будете знать об этом и можете попытаться преодолеть это препятствие!

Например, вы можете спросить, нельзя ли пригласить к телефону жену. Или задать вопрос: «Если бы сейчас вы по-

звонили своей жене и сказали ей, что собираетесь сделать то-то и то-то, как вы думаете, она бы вас поддержала?» Или же, когда это применимо, сказать: «У нас предусмотрен 30-дневный срок возврата денег, поэтому, если ваша жена вдруг вас не поддержит, вы сможете легко решить эту проблему, не переезжая в собачью будку».

Что касается возражений по поводу цены, то их также лучше выявить раньше, чем позже. «Сколько это стоит? К сожалению, сейчас я не могу себе этого позволить». Если потенциальный клиент так говорит, не расстраивайтесь. Это нормальный покупательский вопрос! Он уже представил, как купил ваш продукт или услугу и пользуется ими. В реальном мире было бы глупо называть цену, прежде чем вы начали презентацию. Если бы вы выступали перед группой людей, и у вас спросили бы о цене, вы бы не стали отвечать на этот вопрос. Вы бы сказали, что сообщите информацию о ценах в конце, и продолжили бы презентацию.

•••

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**



# ОСТОРОЖНО — КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

**Ольга Аристова,**  
директор по персоналу компании Oriflame  
по России и Беларуси.

**Важно знать, в каких  
местах кадровое  
агентство может  
по-своему истолковать  
вопрос подбора**

**Читайте в следующем  
номере журнала**



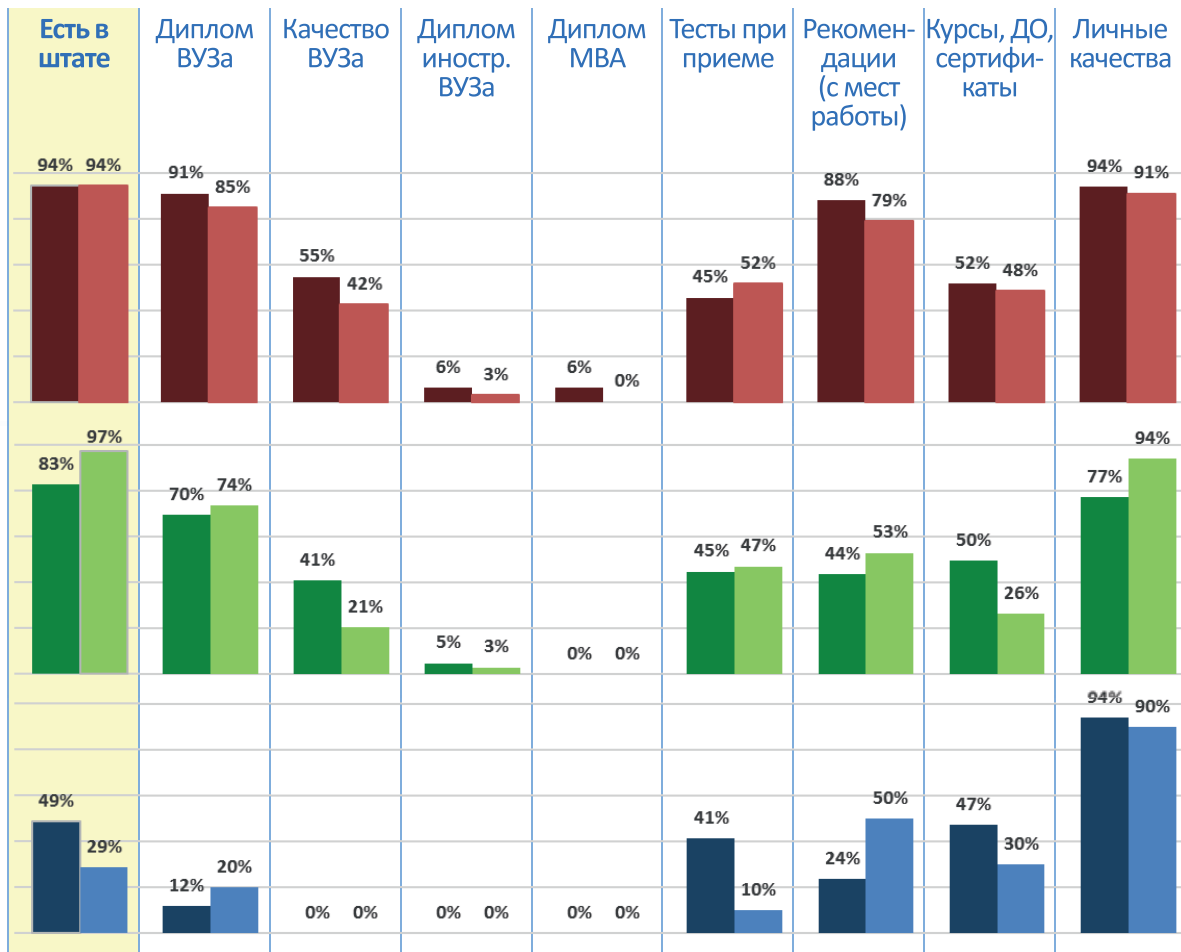


## Диплом вуза перестал быть ГЛАВНЫМ критерием в рекрутинге

Аутсорсинговая компания Acsour и Американская Торговая Палата провели исследование и установили главные критерии работодателей в отборе кандидатов.

В опросе приняли участие 35 респондентов с общим штатом сотрудников свыше 21 000 человек. Удалось выяснить, что самым главным критерием работодателей в рекрутинге является

### Критерии отбора кандидатов



- - Топ-менеджмент
- - Специалисты (ИТ, технические, прочие)
- - Рабочие (производственные, прочие)
- - Руководители среднего звена
- - Офисные работники
- - Работники сферы обслуживания

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не диплом вуза, а личные качества потенциального работника. Так, при отборе топ-менеджеров психологический портрет кандидата важен для 94% компаний, тогда как диплом о высшем образовании — для 91%. По руководителям среднего звена эти цифры составляют 91 и 85% соответственно, по офисным сотрудникам — 94 и 74%, по техническим специалистам — 77 и 70%. Самая большая дельта в значимости личных качеств кандидата по сравнению с образованием отмечена по рабочим специальностям. Здесь на наличие диплома посмотрят только в 12% случаев, тогда как характер кандидата важен на 94% собеседований.

Не менее любопытно, что работодатели больше доверяют тестам при при-

еме на работу, чем качеству вуза. В отборе руководителей среднего звена значимость пробного задания отмечают 52% респондентов опроса, а репутацию учебного заведения — только 42%. Схожие данные по рекрутингу офисных сотрудников и технических специалистов. Однако при закрытии топовой позиции качество вуза будет важнее теста — 55 против 45%. В то же время диплом иностранного вуза или MBA имеет решающее значение только в 6% случаев.

Рекомендации с предыдущих мест работ наиболее важны при закрытии вакансий топ-менеджеров, что отмечают 88% опрошенных компаний. Кандидатам на руководителей среднего звена они помогут в 79% ситуаций, а потенциальным офисным работникам — в 53%.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**ТРУДОВОЕ ПРАВО** № 10 (196)

ОКТАБРЬ 2016

www.TOP-PERSONAL.RU

Елена Гуркина  
**Риски признания гражданско-правовых договоров трудовыми договорами**

Татьяна Герасимова  
**Увольнение сотрудника аутсорсингового кадрового агентства**

Елена Яковлева  
**Кто получит премию — практические рекомендации и судебная практика**

Александр Васильевский  
**Интеллектуальная собственность**

Елена Водородская  
**Материальная ответственность директора за ущерб, причиненный им в ходе управления компанией**

Ольга Юрченко  
**Проверка документов топ-менеджера. Споры и ответственность**

Светлана Платошкина  
**Профстандарта.Nel. Что делать?**

Ольга Поповичева  
**Оценка и споры о квалификации работников**

www.TOP-PERSONAL.ru

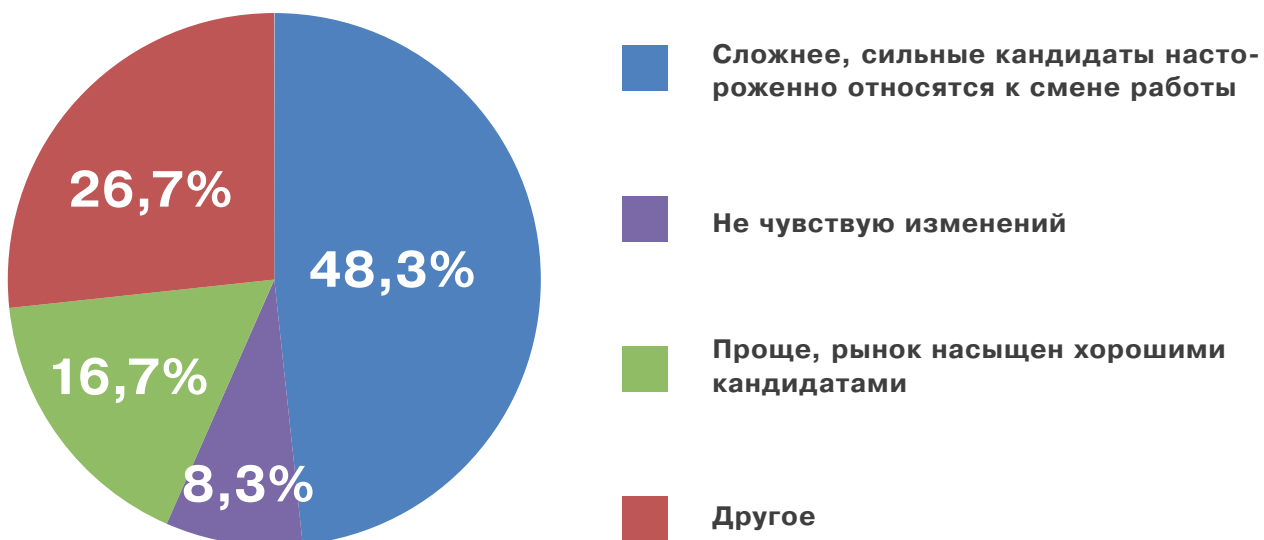
## Как искать хороших работников

Вопреки расхожему мнению, что найти хороших работников в наши дни стало проще, в действительности проблема подбора персонала обострилась. В первую очередь это касается уникальных специалистов и топ-менеджеров, способных эффективно управлять компанией в условиях «падающего» рынка.

**Т**аков главный результат исследования востребованности услуг внешних провайдеров по поиску/подбору персонала, проведенного в начале октября 2016 года консалтинговой компанией CONSORT Group. Пригласив 1500 компаний рынка (80 % в Москве и 20 % в регионах России) заполнить небольшую анкету, организаторы проекта получили 186 ответов от руководителей

HR-служб и отделов подбора персонала, которые в обобщенном виде сложились в следующую картину.

Почти половина респондентов (48,3%) считает, что подбирать персонал стало сложнее, в то время как только 16,7% опрошенных придерживаются противоположной точки зрения. Одна из основных причин заключается в том, что специалисты сейчас более осторожно относятся



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

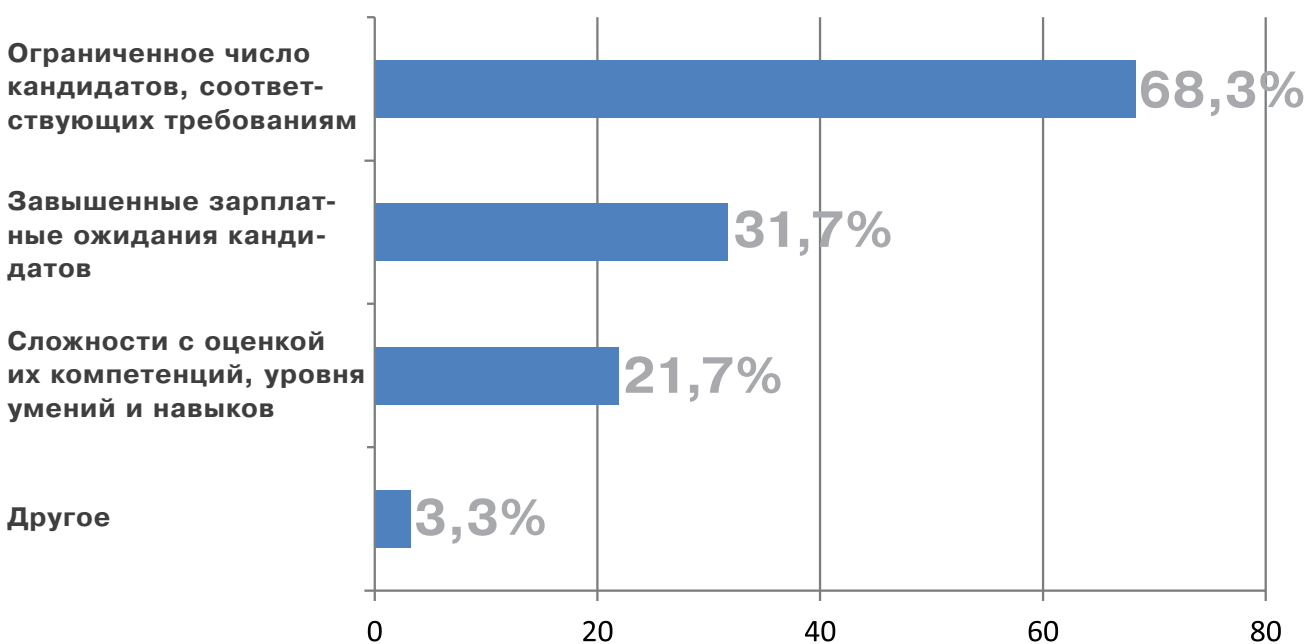
к смене работы, они не склонны рисковать нынешним местом из-за чрезвычайной волатильности рынка.

Среди респондентов, выбравших ответ «Другое», многие отмечают, что изменения в степени сложности поиска/подбора по-разному коснулись различных категорий персонала — так, массовые вакансии стали закрываться проще, а находить уникальных специалистов стало сложнее.

Самой важной проблемой в деле комплектования команды является ограниченное число кандидатов, соответствующих требованиям нанимающей

стороны — в этом уверены целых 68,3% респондентов. Однако, по мнению 31,7% опрошенных, эти «не дотягивающие до нужной кондиции» кандидаты серьезно завышают свои зарплатные ожидания. Отсюда для сотрудников HR-подразделений компаний вытекает еще одна актуальная проблема: как правильно оценить действительный уровень компетенций, умений и навыков кандидатов (21,7%).

В ответах «Другое» респонденты отмечали проблему перенасыщенности рынка «неидеальными» кандидатами, в то время как сильных специалистов по-прежнему очень мало.

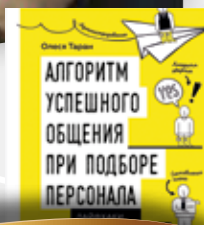
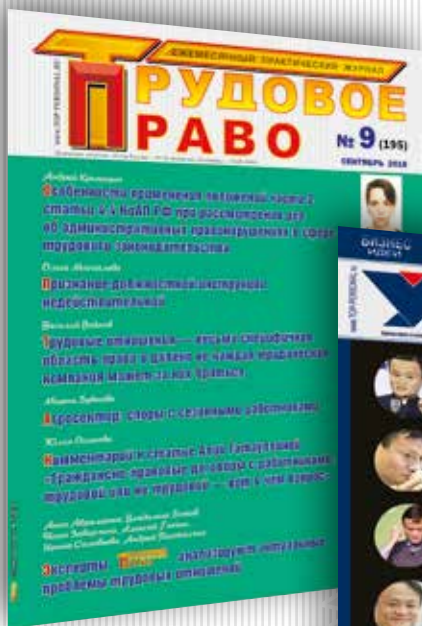


# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## 50 ПРИЧИН ПОДПИСАТЬСЯ НА ЖУРНАЛ УП НА 2017 ГОД: 50 ЛУЧШИХ НОВЫХ ДЕЛОВЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ КНИГ

С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 КНИГ
- 50 ОБЗОРОВ ЛУЧШИХ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛОВ: «ТРУДОВОЕ ПРАВО», «КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ» – И ЕЩЕ 30 ЛУЧШИХ ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ РОССИИ
- 500 ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ И ТОП-СПЕЦИАЛИСТОВ ОТКРЫТЫХ ДЛЯ ВАШИХ ВАКАНСИЙ



ПАКЕТ «ЛЮКС»  
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ



КРИС СМИТ

# КОНВЕРСИЯ КАК ПРЕВРАТИТЬ ЛИДЫ В ПРОДАЖИ

 альпина  
ПАБЛИШЕР | бизнес

