



**Валерия Дворцова
«ВИЗАВИ консалт»**

**Даже если ты очень умный и опытный,
у тебя «на кончиках пальцев» не будет нужных
имен, понимания рынка, если ежедневно
не работаешь в определённом секторе**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Активизация работы кадровых агентств — прямой индикатор окончания кризиса и начала нового витка подъёма экономики.

Драйв задают IT-компании и их продукты.

P. S.

В новом номере — вип-интервью HRD МТС-банка об Agile-командах (смешанные группы разработчиков новых продуктов банка).

На Деловом клубе  — встреча с руководителями этого необычного проекта (похожего на взлом кода «Энигма» в Англии с привлечением разных экспертов — от шахматистов до игроков в покер...)

Успехов в бизнесе!

*Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 19

Всё это делается для манипулирования сознанием, в то время как цель любого коммерческого предприятия одна — деньги в кармане акционера...



Андрей Родионов,
Hotelprofessionals

стр. 35

Проблемы бизнеса при проведении проверок можно сравнить с проблемами водителя, который пойман инспектором из засады...



Владимир Алистархов

стр. 47

Вспорте, как и в бизнесе, успехи и достижения команды связаны не только с корпоративной и личной репутацией лидеров, но и с выбранной ими стратегией управления...



Екатерина Кочановская

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

5 Все вакансии, передаваемые кадровым агентствам,
теперь «изподвывертом»

Валерия Дворцевая, «ВИЗАВИ консалт»

11 Соцсети неплохо помогают искать айтишников

Елена Познякова, КА «Коннект Персонал»

14 Ведущие кадровые агентства хорошо
знают друг друга

Кира Бокова, «Diamond Personnel_R&C»

Трибуна Эксперта

19 Адаптивность — самое важное качество компании
и её лидера

Андрей Родионов, Hotelprofessionals

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

26 Лидерство без вранья:
Почему не стоит верить историям успеха

Джеффри Пфеффер

БИЗНЕС И ПРАВО

35 Проверка бизнеса: процедуры и способы защиты

Владимир Алистархов

КОМАНДОБРАЗОВАНИЕ

47 Футбол — это команда

Екатерина Кочановская

55 Тренеры нацелены только на победу в ЧМ-2018

Анастасия Щербакова

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

www.top-personal.ru

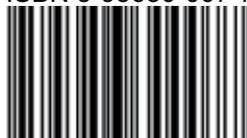
Подписано в печать 30.06.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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
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 >

№24
(484)

Издаётся с 1996 г.
2018 г.

Объединенная редакция

ИД 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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Василий Орленко,
зам. гл. редактора
по работе со спикерами
и журналистами

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Алена Юрова
yurova.yr@yandex.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Ольга
Прудовская
oprudovskaya@mail.ru

Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru

Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com

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

Все вакансии, передаваемые кадровым агентствам, теперь «изподвывертом»



Вырастить хорошего консультанта непросто – это шанс один из четырёх. Но работа того стоит. И даже когда консультант уходит к клиенту, то вы получаете ещё одного лояльного клиента.

Валерия Дворцевая

«ВИЗАВИ консалт»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У Как бы Вы описали те изменения, что произошли с 2015 года, когда был кризис и на рынке работы кадровых агентств и компаний?



Изменилось всё — от приоритетов клиентов, стандартов качества, стандартов прибыли, технологий... Практически не осталось простых вакансий — каждая с «изподвывертом», если клиент может найти человека сам — он это сделает.

Когда к нам обращаются, это, как правило, либо необходимость дополнительной узкой экспертизы (на-

Если из трёх показанных со стороны агентства кандидатов никто не подошёл, есть большие шансы распрощаться с клиентом — надо чётко, быстро, «в десятку»...

Поиск только на специализированных сайтах ушёл в прошлое — технологии сорсинга, определение каналов коммуникации для каждой группы кандидатов, автоматизация... В общем, ландшафт агентств и услуги категорически изменился за три года и продолжает меняться с огромной скоростью.

У Спустя три года **У** решил возобновить ежегодное исследование кадровых агентств, наблюдая восстановление спроса на их услуги. Что нового ожидаете от исследования?

ЕСЛИ КЛИЕНТ МОЖЕТ НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА САМ — ОН ЭТО СДЕЛАЕТ

пример, агро-практика — они знают таких специалистов, о которых я и не слышала), либо отсутствие ресурса (надо срочно, бегом, вчера), либо необходимость найти в регионах, либо кого-то очень редко встречающегося...

— Это единственное исследование, которое позволяет сравнить кадровое агентство с другими и понять объективную оценку своей работы со стороны клиентов. Помогает потенциальным клиентам понять, зачем и к кому обращаться, с какими ожиданиями.

Мне кажется, объективность, дифференцированность — это уже так здорово, что и желать нечего. Разве что исследовать специализации, помимо качества. Например, у нас 40 реальных офисов в РФ в разных городах, а многие агентства, позиционирующиеся как региональная сеть, не имеют реальных офисов. Было бы здорово это различать.

УП Компании порой сманивают к себе тех консультантов кадровых агентств, которые закрывали им вакансии. Можно ли юридически решить эту проблему?

их к тому шагу, который они и так бы сделали. Мне кажется, все стороны тут получают выгоду: клиент — сотрудника, кадровое агентство — нового лояльного клиента, сотрудник — развитие. Вот только делать это надо корректно и красиво.

УП Сколько времени и сил Вы тратите на подбор и выращивание до высокого уровня консультантов?

— Много очень... Практически никогда не приходят готовые консультанты. Обычно из стартующих в агентстве четырёх сотрудников остаётся один и

ПОИСК ТОЛЬКО НА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ САЙТАХ УШЁЛ В ПРОШЛОЕ

— Думаю, что нельзя. У нас нет контрактного права как у футболистов.

становится консультантом (не ресечером, не рекрутом) через три года.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Соцсети неплохо помогают искать айтишников



Елена Познякова

КА «Коннект Персонал»

На рынке кадров в IT идёт настоящая охота в виде квестов на специалистов...

В лидерах – «Тинькофф Банк» и «СберТех».

Эксклюзивное интервью для



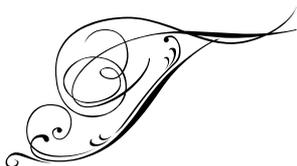
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У В. Никонов считает, что уже скоро бизнесу будут нужны 500 тысяч айтишников в год — и где их взять?



од от года спрос на ИТ-персонал растёт в геометрической про-

У Дефицит каких айтишников сегодня самый острый?

— Самые востребованные ИТ-специалисты: на первом месте — разработчики ПО (ведущие), на втором — аналитики (системные и бизнес), на третьем — тестировщики.

У «СберТех», «Яндекс», «Тинькофф»... Кто ещё охотится за лучшими айтишниками?

БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ РЕКРУТЕРОВ ПЕРЕШЛА ОТ ПОИСКА СПЕЦИАЛИСТОВ НА ХАНТЕРЕ К БЕСПЛАТНЫМ РЕСУРСАМ

грессии. Нехватка кадров колоссальная. Но есть и положительная новость: популярность ИТ-профессий привлекает молодежь в технические вузы. Оптимизация бизнес-процессов и ИТ-

— «СберТех», «Яндекс», «Тинькофф» конкурируют со всем рынком. В России открываются инновационные стартапы, готовые перекупать профессионалов ИТ-рынка, весь

ЧЕРЕЗ 4-7 ЛЕТ КАДРОВЫЙ РЫНОК СБАЛАНСИРУЕТСЯ

штата скорректируют потребность. И через 4-7 лет кадровый рынок сбалансируется.

digital рынок, ритейл, крупный инвестиционный бизнес. Сегодня в каждую компанию категории среднего и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



крупного бизнеса нужны разработчики.

УИ Как соцсети изменили рынок рекрутмента в целом?

— Соцсети помогают делиться и обмениваться информацией, бесплатно публиковать вакансии, напрямую выходить на нужных специалистов и выстраивать неформальные отношения. Большая часть рекрутеров перешла от поиска специалистов на хантере к бес-

платным ресурсам. Соцсети — очень хорошая альтернатива работным сайтам.

* Елена Познякова, Executive Search Consultant CEO ИТ кадрового агентства «Коннект Персонал»

Беседовала Ирина Галкина

Журнал



2018 г.

14-е ИССЛЕДОВАНИЕ УИ

**ЛУЧШИЕ
КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА**

Скоро УИ назовёт лучшие кадровые агентства Москвы



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

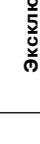
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

Ведущие кадровые агентства хорошо знают друг друга



Кира Бокова

«Diamond Personnel_R&C»

И Как бы Вы описали те новации от кадровых агентств, что произошли за последние годы?



ействительно, за последние годы произошло много новаций. Во-первых, внедрено новшество в самом кадровом агентстве: если автоматизация подбора — дело для нас давно решённое и внедрённое, то внедрение геймификации как среди менеджеров по продажам и тендерам, так и среди

кандидатами-финалистами. Это очень важная новация для нас, так как при прохождении тендеров гарантийные сроки кадровых агентств на кандидатов становятся всё более длительными. Поэтому при работе с постоянными клиентами-компаниями, когда мы уже много знаем и о внутренних правилах организации, и об особенностях работы — мы готовим кандидатов-победителей в ходе специального часового интервью, помогая им таким образом успешно проходить адаптационный период.

Другая новация — это появление и востребованность новой услуги от кадрового агентства компании-заказчику

ПРИ ПРОХОЖДЕНИИ ТЕНДЕРОВ ГАРАНТИЙНЫЕ СРОКИ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ НА КАНДИДАТОВ СТАНОВЯТСЯ ВСЁ БОЛЕЕ ДЛИТЕЛЬНЫМИ

рекрутеров и ресёчеров — вопрос новый. И это внедрение полностью себя оправдало и с точки зрения корпоративной культуры, и с точки зрения мотивации.

Что касается рабочего процесса, мы внедрили адаптационное интервью перед выходом на работу с нашими

— подбор кадрового резерва. Крупным организациям, куда велик поток кандидатов, важно, чтобы на те или иные вакансии существовал постоянный кадровый резерв. Компании встречаются с резервистами, кандидатам сообщается, что они включены в кадровый резерв. Мы закрываем эту потребность заказчиков.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В качестве ещё одной новации можно отметить не просто появление, а закрепление как рынка — сельскохозяйственного рынка, компании которого активно начали работать с кадровыми агентствами.

УП Чего Вы ожидаете от исследования УП рынка кадровых агентств? Насколько Вам знакомы коллеги по цеху и без исследования?

— Мы всегда полагали, что хорошо знаем рынок кадровых агентств в целом и наших коллег в частности. Но, уча-

УП В чём кадровые агентства сильнее рекрутеров компаний?

— Кадровые агентства сильнее рекрутеров компаний, в основном, по двум пунктам — обширность экспертизы и мотивация на закрытие вакансий. Работая в рекрутинговой компании, консультант-подборщик видит рынок в целом, отлично представляет себе его возможности и ограничения, часто специализируется на конкретных рынках и, конечно, имеет доступ к базе агентства. Кроме того, он сильнее замотивирован на результат, так

КРУПНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ, КУДА ВЕЛИК ПОТОК КАНДИДАТОВ, ВАЖНО, ЧТОБЫ НА ТЕ ИЛИ ИНЫЕ ВАКАНСИИ СУЩЕСТВОВАЛ ПОСТОЯННЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

ствуя в тендерах, в случае победы уз-

как в большинстве случаев у внутрен-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Адаптивность — самое важное качество компании и её лидера



*Внимание к деталям
— тоже немаловажный
фактор в бизнесе.*

Андрей Родионов

Hotelprofessionals

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП А много ли в мире компаний, где сотрудники понимают и принимают цели компании и «гребут» в этом направлении?



умаю, что много. Ведь цель и философия любой компании — это делать деньги. И задача управления — держать этот ориентир для всех сотрудников, стимулировать и развивать только ради этой цели.

УП Каким компаниям цель — то, собственно, и не особо нужна и может только мешать как корове седло?

— В современном информационном пространстве можно найти много гипотез и методов управления, но ни одна из них не ставит под сомнение необходимость наличия целей. Однако часто компании пользуются спекулятивными целями, которые легче могут быть достигнуты, или используют промежуточные показатели, наделяя их сверхъестественным значением. Очень популярными являются критерии оценки в натуральных показателях, единицах продукции, объёмах услуг, занимаемом объёме рынка, коэффициентах эффективности от-

дельных процессов. Всё это делается для манипулирования сознанием, в то время как цель любого коммерческого предприятия одна — деньги в кармане акционера.

УП Из каких компонентов должна состоять цель?

— Для себя я определил, что целью могут выступать три взаимосвязанных показателя. Во-первых, чистая прибыль как самый важный ориентир в работе. И весь персонал должен понимать значимость именно объёма чистой прибыли, а не его составляющих, валового дохода, валовых расходов и прочее. Во-вторых, денежный поток — именно он показывает, что предприятие здорово, и каждый сотрудник должен понимать, что главное не процесс продажи, а процесс зачисления средств на счёт. И, наконец, рентабельность на капитал — именно это является целью для менеджмента, потому как каждый рубль, вложенный в предприятие, должен приносить прибыль.

УП Кто выступает конструктором?

— Владелец бизнеса. Так как он сам или вместе с партнёрами является получателем результатов бизнеса, то и обязанность по конструированию цели и системы и способов её достижения лежит на нём.



И А инженеры–строители — сами сотрудники?

— Инженером является менеджмент, строителем — каждый сотрудник. Важно, чтобы менеджмент разделял цели с акционером, поэтому всё чаще мы видим передачу партнёрства в компании или части бизнеса менеджменту как ключевой способ его стимулирования в работе.

Каждый сотрудник также должен быть ориентирован на достижение цели, поэтому логика безакцептной выплаты зарплаты уходит в прошлое.

И Какой процент персонала или какие его важные персоны должны реально понять и принять цели, чтобы они были не пустым лозунгом?

— Как мне кажется, это должны быть абсолютно все сотрудники. До сих пор бытует мнение, что важным является развитие только менеджмента предприятия, потому как он контролирует и несёт ответственность за результат.

Мне же более симпатична идея сознательного производства, где каждый сотрудник понимает цели, способы и работу своих коллег. Стоит отметить,

ВСЁ ЭТО ДЕЛАЕТСЯ ДЛЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ СОЗНАНИЕМ, В ТО ВРЕМЯ КАК ЦЕЛЬ ЛЮБОГО КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ОДНА — ДЕНЬГИ В КАРМАНЕ АКЦИОНЕРА

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TR@TOP-PERSONAL.RU





альпина
ПАБЛИШЕР

Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

Джеффри Пфеффер

www.alpinabook.ru

Лидерство без вранья: Почему не стоит верить историям успеха



ГЛАВА 2

СКРОМНОСТЬ. ПОЧЕМУ У ЛИДЕРОВ ЕЕ НЕТ

Нескромность и успех

Как мы вскоре увидим, нескромность во всех ее проявлениях — нарциссизм, самореклама, самовозвеличивание, необоснованная уверенность в себе — прежде всего помогает людям занять лидерскую позицию, а затем положительно влияет на способность удерживать эту позицию, получать больше ресурсов (зарплату) и даже помогает в некоторых, хотя и не во всех, аспектах их работы. На первый взгляд, это может показаться нелогичным. В конце концов, люди, которые рекламируют себя, менее симпатичны, а спо-

способность вызывать симпатию — основа влияния на окружающих и причина, по которой они предпочитают именно этого индивида. Кроме того, нескромность и самовозвеличивание могут нанести урон самооценке и снизить размер вознаграждения, получаемого коллегами и подчиненными такого лица. Все это правда. Но правда и следующее.

Многие лидерские роли (возможно, даже большинство) не определены до конца: что именно должен делать лидер, кто лучше других подойдет на эту должность и часто даже то, как нужно выполнять свои лидерские обязанности. В этих условиях с удвоенной силой действует так называемая предвзятость подтверждения. Это старое доброе понятие социальной психологии означает склонность людей искать и интерпретировать доказательства и опыт, которые соответствуют их уже сформированным убеждениям и ожиданиям. Предвзятость подтверждения помогает объяснить, почему первое впечатление довлеет над дальнейшими: как только у человека формируется впечатление, он начинает игнорировать несоответствующую информацию, но ищет и явно переоценивает доказательства первого впечатления. Поэтому, если вы излучаете уверенность и достаточно убедительно претендуете на компетентность, наблюдатели склонны воспринимать любую информацию о вас в соответствии с идеей о том, что вы знаете, что делаете и заслуживаете позиции лидера.

Здесь имеет место и другой процесс. Чтобы вас выбрали на роль лидера коллеги или начальство, необходимо, хотя и недостаточно, чтобы те, кто делает выбор, заметили вас. Незаметного человека не могут избрать для важной работы, потому что нельзя выбрать то, что нельзя запомнить. Вот почему в маркетинге имеется столько доказательств важности простого эффекта узнаваемости — его суть в том, что, поскольку люди выбирают то, что кажется им знакомым и потому комфортным, свойство быть заметным, запоминаться — неперемное условие при оценке эффективности рекламы. То же самое верно для лидеров и лидерства. Полезно быть известным, иметь собственный бренд — проще говоря, выделяться.

Ради саморекламы необходимо отказаться от скромности и вести себя так, чтобы привлекать внимание к своим положительным качествам, прошлым достижениям, планам на будущее, а также к тому, что вы заслуживаете достойной работы, денег или продвижения в карьере. Исследования неизменно показывают, что самореклама положительно коррелирует с оценкой интервьюерами кандидатов на собеседованиях, а также с рекомендациями по найму. Неудивительно. Самореклама — одно из проявлений уверенности в себе, а уверенность в себе часто передается и окружающим.

Кэмерон Андерсон, профессор бизнес-школы Калифорнийского университета в Беркли, совместно с несколькими

ми коллегами провела исследование, показавшее, что не только уверенные, но и самоуверенные люди достигли более высокого социального статуса, уважения и влияния в группах. Конечно, одно из объяснений состоит в том, что в неоднозначных ситуациях члены группы принимали чрезмерную уверенность за действительные способности. Если кто-то выглядит уверенным в себе, возможно, это отражает его или ее фактическую компетентность. Чтобы изучить, насколько это вероятно, Андерсон и остальные исследователи представили следующие данные: те, кто наблюдал за самоуверенным человеком, получили фактические сведения о его эффективности, показавшие беспочвенность претензий на компетентность. Но, «даже после того, как группы получили ясную, объективную информацию о неэффективности отдельных лиц в решении задач, они не наказывали чрезмерно самоуверенных людей понижением в статусе».

Кроме того, хотя люди и воспринимают саморекламу с подозрением, наблюдатели ожидают, что человек будет

дований черт характера, предположительно связанных с эффективным лидерством, выявил семь таких отличий. Четыре из них — энергия, доминирование, уверенность в себе и харизма. В научной литературе показано, что нарциссы проявляют эти четыре черты в большей степени, чем другие, что лишь подтверждает связь между нарциссизмом и вероятностью выбора таких людей на лидерские роли. <...>

Поскольку нарциссы в большей степени экстравертны и имеют более высокую самооценку, их с большей вероятностью выбирают на роль лидера и считают наделенными лидерским потенциалом. <...> Нарциссы более склонны действовать так, чтобы обратить на себя внимание. <...> Из-за позитивных ожиданий и постоянного чувства, будто им все должны, они с большей вероятностью будут продвигать собственную точку зрения и агрессивнее действовать в своих интересах, то есть демонстрировать поведение, помогающее им доминировать в социальных группах.

Малкольм Гладуэлл, описывая работу с талантами в корпорации Enron до ее по-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Проверка бизнеса: процедуры и способы защиты



**Владимир
Алистархов**

В последние годы российские власти в связи с разбушевавшимся экономическим кризисом предпринимают попытки для облегчения участи бизнеса. Здесь вам и сокращение количества проверок малого и среднего бизнеса, и более жёсткий антикоррупционный контроль, и оптимизация законодательства под бизнес-процессы, и другие преференции для предпринимателей.

Работает ли это всё на практике – это, как говорится, совсем другой вопрос.



одной стороны, есть пусть и не очень красивый, но фантик от конфеты, а с другой стороны, есть самое главное — это конфета. Но съедобная ли она? Вот в чём вопрос.

Людам земным, не приближённым «к телу», всё равно, что там наверху. Им важно, что здесь, на земле, приходится сталкиваться с проверками своего бизнеса, а это и незаконные действия контролирующих органов, коррупция, разборки с криминалитетом, и прочие негативные обстоятельства.

Пессимисты, не верующие ни во что, конечно, скажут: а что толку писать и говорить, если ничего не меняется. Но оптимисты, которые стремятся к успеху и добиваются его, ответят словами известных людей в футбольном мире: «бил, бью и буду бить!»

Другими словами, не только возможно, но и просто необходимо постоянно говорить о проблемах бизнеса, а если уж речь идёт о проверках бизнеса со стороны контролирующих органов, то тут

необходим постоянный мониторинг темы, обсуждения с коллегами, глубокая аналитическая работа с целью выработки общих подходов для защиты бизнеса, и не важно — большой это бизнес или крохотный.

Только совместными усилиями бизнесменов, юристов, экономистов и других специалистов российский бизнес получит инструменты для самозащиты от желающих поживиться за счёт других.

Далеко не секрет, что российскому бизнесу приходится платить за то, чтобы как-то существовать, и деньги эти не малые, и деньги эти — не предусмотренные законодательством, а иные, те, о которых предпочитают молчать.

Просят все, но особенно это относится к тем, кто под прикрытием законных оснований набивает свои карманы. Ну, например, в компанию пришли с проверкой сотрудники какого-либо надзорного органа. Найти недостатки в работе фирмы легко, и найти могут многие налоговики, Роспотребнадзор, трудовая инспекция и прочие, прочие...

И вот когда в работе бизнеса найдены недостатки, начинается «тягомотина» по выкачиванию денег преступным путём.

Что остаётся? Постоянно платить? И эти вопросы не праздные, так как речь идёт о жизни и смерти бизнеса.

В настоящей статье предлагаю проанализировать процедуры и способы защиты бизнеса от проверок со стороны контролирующих органов и по результатам сделать вывод о том,

блемами водителя, который пойман инспектором из засады где-нибудь на дороге в степях: или остаёшься без прав, или плати деньги.

Так называемая «плата за покой» возможна и до прихода любой из проверок через проверенных, то есть коррумпированных предста-

ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОВЕРОК МОЖНО СРАВНИТЬ С ПРОБЛЕМАМИ ВОДИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ ПОЙМАН ИНСПЕКТОРОМ ИЗ ЗАСАДЫ

каким же способом для бизнеса лучше осуществлять свою защиту с учётом всех плюсов и минусов.

СПОСОБ 1. ПЛАТА ЗА ПОКОЙ

Обстоятельства, которые сложились вокруг российского биз-

вителей контролирующих органов, которые за соответствующую мзду сообщат о возможной проверке, а в некоторых случаях сделают так, чтобы проверки вообще не было.

И это работало и работает сейчас, но, как всегда, у любой медали есть две стороны.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Футбол — это команда



*Даже три звёздных
футболиста не смогут
привести клуб к победе без
команды.*

Екатерина Кочановская

Фото: fifa.com, © Getty Images





еликий Пеле говорил: «Футбол — это команда, коллектив, а не один-два-три звёздных игрока». Пожалуй, точнее и не скажешь. Можно лишь добавить, что речь идёт о футболе как о настоящей, честной игре, нефальшивой, живой, с душой. Такой игре, в которой победы одерживаются спортивным духом, а воля каждого игрока заключена в единый слаженный организм, управляемый тренером. И роль тренера в команде так же значима, как и роль лидера в бизнесе. И тот, и другой являются флагманом, главным вдохновителем, стратегическим ориентиром на пути к результатам и достижениям. Каков будет этот путь — задача для лидеров, главной объединяющей целью которых является успех. Кстати,

об успехе. Его в игре (как и в бизнесе) может и не быть. Поэтому важно понимать, что и главный тренер, и лидер бизнес-компании (далее по тексту — «лидеры») несут ответственность и за победы, и за поражения. И это их главная объединяющая черта.

Представим, что футбольное поле — это арена и для главного тренера (что так в целом и есть), и для лидера бизнес-компании. На поле случается всё: взлеты и падения, удачи и разочарования, стратегические, тактические победы и промахи. И весь груз ответственности за происходящее ложится на плечи лидера. А с учётом того, что современный большой футбол — это не просто игра с национальным характером и представительскими функциями, но и настоящая бизнес-модель, подчинённая рыночным отношениям, то и результат в такой игре измеряется всё чаще в денежном эквиваленте.



Аргентина 1-1 Исланд (фото: fifa.com, © Getty Images)



Nigeria - Iceland: fifa.com, © Getty Images)

Границы между спортом и бизнесом стираются, когда цена победы равна цене...

А успех любой команды (в том числе спортивной) обусловлен, прежде всего, стилем руководства со

ника (спортсмена)¹. Но более всего имеет значение зрелость личности лидера. В своей концепции семи основных позиций психологической зрелости спортивного педагога Абрахам Маслоу определяет зрелую личность как личность,

ФУТБОЛЬНЫЙ ЛИДЕР — ЭТО РАБОТА ДЛИННОЮ В ЖИЗНЬ

стороны лидера. В спорте, как и в имеющую чёткую позицию в жизни

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Morocco 0-1 IR Iran (фото: fifa.com, © Getty Images)



FIFA WORLD CUP
RUSSIA 2018

КТО ИЗ ТРЕНЕРОВ СБОРНЫХ ПО ФУТБОЛУ ПОБЕДИТ 15 ИЮЛЯ?



Станислав Черчесов



Янне Андерссон



Акира Нисино



Златко Далич



Дидье Дешам



Гарет Саутгейт



Мигель Эррера



Оскар Табарес



Роберто Мартинес



Владимир Петкович



Хосе Пекерман



Луис Сколари



подарит годовую подписку тем, кто верно назовёт команду-победительницу Чемпионата мира по футболу – 2018

Шлём имя победителя на tp@top-personal.ru

Тренеры нацелены только на победу в ЧМ-2018

**Анастасия
Щербакова**

Лидерство бывает разным. Сегодня мы можем наблюдать в матчах ЧМ-2018 поведение и реакцию на эпизоды матчей всех тренеров сборных. Это ли не отличный мастер-класс по лидерству?

Фото: fishki.net





Portugal 1-0 Morocco (фото: fifa.com, © Getty Images)



IR Iran 1-1 Portugal (фото: fifa.com, © Getty Images)



чем у вас ассоциируется слово «лидер»? Вероятно, с человеком, обладающим такими качествами, как целеустремлённость, уверенность в себе и в успехе своего дела, а также невероятной способностью заряжать этой уверенностью других! Настоящий лидер всегда может сплотить окружающих его людей — будь то команда спортсменов или рабочий коллектив офисных сотрудников — и заставить их поверить в то, что любая цель достижима. Более того,

лидер — это не тот человек, который даёт указания и сам при этом бездействует, глядя на то, как работают его подчинённые. Отнюдь! Он идёт вместе с ними, прикладывая столько же сил для достижения желаемого результата (если даже не больше!).

Умение управлять командой и вести её к победе бесценно во всех сферах деятельности, и спорт — не исключение. Мировой футбольный чемпионат ещё не закончен, но мы уже видим, команды каких стран



IR Iran 1-1 Portugal (фото: fifa.com, © Getty Images)



Belgium 5-2 Tunisia (фото: fifa.com, © Getty Images)



Australia 0-2 Peru (фото: fifa.com, © Getty Images)

подходят к финалу с явным отрывом от своих соперников и имеют все шансы на победу — это Португалия, Испания, Бразилия, Уругвай, Хорватия, Германия, Россия. И в этом, разумеется, есть немалая заслуга тренеров этих команд.

«Уверен, что мы выйдем в 1/8 финала», — без тени сомнений заявляет в интервью журналистам главный тренер сборной Португалии по футболу Фернанду Сантуш. И ему действительно хочется верить! Изна-



Фернанду Сантуш (фото: wikipedia.org)

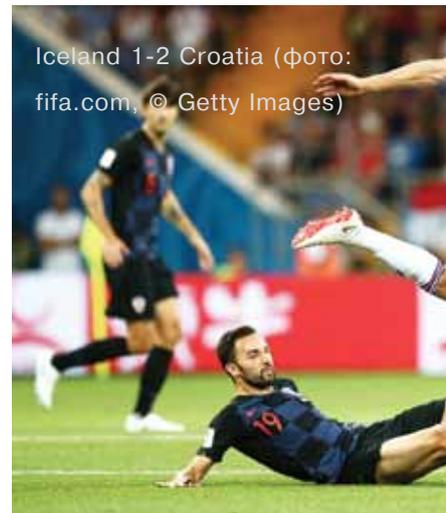


Denmark 0-0 France (фото: fifa.com, © Getty Images)

IR Iran 0-1 Spain (фото: fifa.com, © Getty Images)



Iceland 1-2 Croatia (фото: fifa.com, © Getty Images)



чально Фернанду сам пробовал стать футболистом, однако в этой роли его карьера оказалась не самой яркой. Тем не менее это не побудило его полностью оставить футбольную

свою треть поля и перекрывают все ближайшие варианты. Также основная «фишка», по которой неизменно можно узнать игру под руководством Сантуша, — это присутствие

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Uruguay 3-0 Russia (фото: fifa.com, © Getty Images)



Uruguay 3-0 Russia (фото: fifa.com, © Getty Images)





Ольга Москалёва

Взыскание ущерба с работников

Галина Доля

Субсидиарная ответственность топ-менеджеров компании за налоги и невыплату заработной платы персоналу

Александр Чакински

Закон о запрете определённых действий — будет ли правовой эффект?

Александр Суслов

Гражданско-правовая ответственность работодателей за преступления, совершённые работниками

Ольга Переверзева

Использование работником результатов интеллектуальной деятельности, полученных на прошлом месте работы

Дмитрий Ходыкин

Сможет ли гендиректор ГК «Сумма» восстановиться на работе?

Мария Бубнова

Как лучше оформлять трудовой договор с прицелом на безопасность работника (порча, хищения, халатность и т. д.)



Ольга Москалёва



Галина Доля



Александр Суслов



Александр Чакински



Мария Бубнова



Контрафакт

А ну-ка отними! Как прокуроры у коррумпированных чиновников имущество отбирают

Правовое регулирование договора займа в свете грядущих изменений второй части Гражданского кодекса РФ в июне 2018 года

Использование работником результатов интеллектуальной деятельности, полученных на прошлом месте работы

Отсутствие оригинала договора: проблемы доказывания, последствия, судебная практика

Взыскание налоговой задолженности с главбуха



«Индустрия лидерства дает то, чего хотят клиенты. А нужно ли это им на самом деле — совсем другой вопрос».

Лидерство без вранья: Почему не стоит верить историям успеха Джеффри Пфеффер

О чем книга

О пороках современной «индустрии лидерства», которая в большей степени развлекает, а не дает необходимые знания и навыки. Украшает ли скромность лидера? Должен ли он быть правдивым и искренним? Какие качества помогают лидеру строить успешную карьеру? Опираясь на результаты исследований, автор призывает избавиться от иллюзий и стереотипов. Вы узнаете, почему многие популярные представления о лидерстве и усилия, направленные на развитие лидерских качеств, не соответствуют современному положению дел. Он анализирует истории лидеров и призывает руководствоваться достоверной информацией, чтобы защитить себя и изменить корпоративный мир к лучшему.

Почему книга достойна прочтения

- Книга поможет развить навык критического мышления.
- Автор предлагает более пристальный, научный взгляд на важные аспекты поведения лидеров.
- Книга Пфеффера претендует на то, чтобы стать вехой в исследовании лидерства. Автор напоминает, что развитие общества порождает потребности в лидерах нового типа и что только системный и честный подход к изучению практики лидерства может дать значимые результаты и повысить эффективность «индустрии лидерства».
- Эта книга — не просто описание провалов различных лидеров. Автор помогает читателю понять причины этих провалов и извлечь важные уроки.
- В каждой главе Пфеффер предлагает рекомендации и варианты действий по устранению обсуждаемых проблем.

Для кого эта книга

Для всех, кому интересна тема лидерства и вдохновляют интеллектуальные задачи.