

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 13
(617)

2021

Ведущий эксперт по оценке "Ресурс" – 71852, 70555, 72635

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ СОБЫТИЙНОСТЬЮ**



Сергей Пронин
«ТАРЕСС»

**Виновным в нарушении
законных прав граждан
пощады быть не должно!**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Бизнес не перестает удивлять своей способностью трансформироваться и гибкостью, если смотреть на кризисы через интервью с лидерами успешных, вопреки пандемии, компаний: ежедневно, проводя vip-интервью и ощущая их живой пульс и драйв, я склонен вообще не замечать кризис, если бы не беседы с кандидатами (они то его ощущают давно). Деловые СМИ много пишут о гибели малого бизнеса и кризисе большого. Но будущее за компаниями с ноу-хау и новыми продуктами и услугами. Они буквально горят синим пламенем бурного роста... О них в июне.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
200 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

Задача:

оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

Результат:

комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

Задача:

сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

Результат:

сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:

повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

Результат:

построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

5

Лишь только там законность в мире есть, где отстают ее хватает силы...

Сергей Пронин, ООО «ТАРЕСС»

ЗАКОННОСТЬ

17

Управление событиями: менеджер как режиссёр

Александр Крымов
Тахир Базаров

ДИСКУССИЯ

27

О роли образования, деловых качествах и новой модели сотрудника

Юлия Соловьёва, Google

НОВАЯ МОДЕЛЬ СОТРУДНИКА

31

Диалог лучше чем приказы

Юлия Тезикова, KUPIBILET.RU

HR ПРАКТИКА

36

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

ДИСКУССИЯ

39

Подкаст за две недели: От идеи до монетизации

Кристина Вазовски

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

47

Комментарии к новости: «Уралхим» подтянул бывшего конкурента. В совет директоров компании может войти Дмитрий Стрежнев

Нина Кондратова, Фаворит
Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»
Ольга Дученко, АБ «Качкин и Партнеры»

КОММЕНТАРИИ

Алексей Дворник, HR Solutions
Светлана Фальковская, A.S.Wellas
Executive Search and Recruitment

56

ФИО – ключ ко всем секретам личности

Борис Хигир

НЕТРАДИЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

59

Повышение заработной платы

Инна Демидова

ИНДЕКСАЦИЯ

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 25.05.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем 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 >

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

ЗАКОННОСТЬ

**Лишь только там
законность в мире есть,
где отстоять ее хватает силы...**



Сергей Пронин

генеральный директор ООО «ТАРЕСС»,
член Общественного совета при
Федеральной службе судебных приставов,
почетный сотрудник налоговой полиции

ЗАКОННОСТЬ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров

Исторически сложилось так, что именно в последние месяцы уходящего года и в начале наступающего года отмечают свои профессиональные праздники сотрудники практически всех контрольных, правоохранительных и надзорных органов, с которыми, кстати, Вы были и остаетесь достаточно тесно связаны. Расскажите об этом.

действительно, 1 ноября свой профессиональный праздник отмечают сотрудники Федеральной службы судебных приставов, 10 ноября – сотрудники органов внутренних дел, 21 ноября – работники налоговых органов, 20 декабря – сотрудники органов государственной безопасности, 12 января – работники и служащие прокуратуры России. И, наконец, 18 марта – День налоговой полиции России – силовой структуры, которой я отдал 7 лет своей жизни. Так уж сложилось, что моя жизнь оказалась тесно связана со всеми ними: в каких-то структурах мне довелось послужить, а с кем-то очень тесно взаимодействовать, а с рядом структур я взаимодействую и в настоящее время.

Я – кадровый военный, боевой офицер, служил в зенитных ракетных войсках Войск ПВО страны, но получилось так, что после путча 1991 года оказался не востребован в Вооруженных Силах России. Поэтому в соответствии со своей профессиональной подготовкой (а по третьему высшему образованию я экономист-исследователь и преподаватель военно-экономических дисциплин) я был командирован Министерством Обороны к Главному управлению налоговых расследований при Государственной налоговой службе РФ. Полтора года мы работали в составе налоговых органов как силовая составляющая налоговиков. Поэтому, как только я пришел в Управление, то первым делом оперативно окончил курсы в Институте повышения квалификации работников внутренних дел, потом курсы налоговых инспекторов в Госналогоинспекции по г. Москве.

Мне посчастливилось войти в историю Московской налоговой полиции как участнику самой первой проверки, проведенной сотрудниками Управления налоговых расследований по г. Москве. Поскольку я защитил кандидатскую диссертацию по проблеме использования достижений НТР в военно-экономической сфере ФРГ и неплохо владел немецким языком, то был назначен в отдел внешнеэкономической деятельности, а упомянутая первая проверка проводилась



в Бюро международного молодежного туризма «Спутник». Мне довелось участвовать также в первой проверке требований соблюдения валютного законодательства совместно с сотрудниками только что созданной Федеральной службы валютно-экспортного контроля. Но самой запоминающейся и значимой и по размеру начислений и, особенно, по возникшему вокруг ажиотажу стала инициированная мной по информации от источника в ФРГ проверка соблюдения налогового законодательства при строительстве жилья для военнослужащих наших войск, выводимых из Германии. В ходе проверки МИД ФРГ направил две ноты протеста в связи с нежеланием компании со 100% немецким капиталом, но зарегистрированной в России, которой было дано право «освоить» все деньги, выделенные на программу, т.е. около 8 млрд немецких марок или 5 млрд долларов по тому кросс-курсу, платить какие-либо налоги, хотя себестоимость квартир в военных городках была вдвое выше рыночных цен аналогичных квартир в Москве! Была жалоба и тогдашнего министра обороны П. Грачева Президенту Ельцину Б.Н. с требованием прекратить проверку, также были попытки опорочить сотрудников моей оперативной группы, но все они, разумеется, закончились безрезультатно. В ходе проверки нам помогали коллеги из ФСБ и Главной военной прокуратуры, а об итогах проверки

буквально за несколько дней до своей трагической гибели написал журналист «Московского комсомольца» Дмитрий Холодов.

Довелось мне также лично вручать Решение начальника налоговой инспекции Москвы о финансовых санкциях к АО «МММ» братьям Мавроди прямо у них в квартире на 3-й Фрунзенской улице, стены которой были увешаны стендами с тысячами редких бабочек. В нее сотрудники нашей службы физической защиты были вынуждены проникать через балкон квартиры, расположенной двумя этажами выше квартиры Мавроди, чтобы изнутри открыть для остальных участников операции сейфовую дверь полуметровой толщины.

Спустя полтора года Главное Управление налоговых расследований было упразднено, и на его месте возникла Федеральная служба налоговой полиции. А чуть позже (поскольку в стране вообще, и в Москве в частности, в это время было очень плохо с собираемостью налогов и пополнением бюджета) мне поручили создать и возглавить в Управлении по г. Москве оперативный отдел розыска имущества и взыскания задолженностей по налогам и другим обязательным платежам.

Этот вопрос нуждался, прежде всего, в теоретическом обосновании, по-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

этому я по заданию директора ФССП написал на эту тему несколько книг, первая из которых, кстати, была издана в издательстве, выпускающем этот журнал. Впоследствии эти книги легли в основу моих авторских курсов, которые я читал студентам Академии им. Г.В. Плеханова и Московского авиационного института.

В очень непростой для страны период с 1995 по 1998 г. с целью возврата городу Москве незаконно отчужденных денежных средств и объектов недвижимости под руководством мэра Лужкова Ю.М. была создана специальная комиссия, в которую вошли руководители управлений по Москве всех силовых, контрольных и надзорных федеральных органов. Я же с коллегами из этих структур в должностях начальников служб и отделов входил в состав рабочей группы при этой комиссии, которая фактически и занималась совместно с Аналитическим центром при Правительстве Москвы возвратом украденных у города денежных средств, акций предприятий и объектов недвижимости. Эта многолетняя и очень сложная работа, в которую были вовлечены сотрудники многих ведомств, позволила не только вернуть городу большие средства и серьезные активы, но и лучше понять работу наших коллег из взаимодействующих структур, кроме, пожалуй, судебных приставов. Закон о них был принят только в конце 1997

года, и служба в 1997-1998 гг. только формировалась, кстати, в основном на опыте работы налоговой полиции по розыску имущества должников и взысканию задолженностей.

С судебными приставами мне удалось активно совместно поработать, причем не только на федеральном уровне, но и в целом ряде субъектов России, в период моей работы начальником Управления по работе с региональными подразделениями Федерального долгового центра (ФДЦ) при Правительстве России, где я проходил службу в 1998-1999гг. в качестве офицера действующего резерва для оказания помощи в создании ФДЦ и организации его работы.

 **Как Вы можете охарактеризовать работу этих ведомств 20 лет назад и что изменилось в их работе сейчас?**

— За прошедшие годы действительно в работе правоохранительных, фискальных и надзорных органов многое изменилось, при том, что разница в темпах развития этих структур огромна.

Наибольшими темпами, на мой взгляд, развиваются Федеральная налоговая служба и Федеральная служба судебных приставов. Они максимально среди этих органов используют возможности научно-технического прогресса, в первую очередь, цифрови-

зации процессов, осуществляемых в рамках их полномочий. Огромная заслуга в этом принадлежит, по моему мнению, бывшим руководителям этих ведомств: Михаилу Владимировичу Мишустину и Артуру Олеговичу Парфенчикову, первый из которых в настоящее время возглавляет Правительство РФ, а второй является Главой Республики Карелия. Я лично знаком с обоими этими руководителями и не понаслышке знаю, насколько они, с одной стороны, привержены совре-

в начале своей истории они в значительной степени состояли из бывших военных или педагогов, попавших под сокращение или вынужденных сменить свою работу из-за в прямом смысле нищенской зарплаты, то сейчас основу этих структур составляют молодые дипломированные экономисты и юристы, а в руководстве не бывшие работники финуправлений и прокуратуры предпенсионного возраста, а достаточно молодые, хорошо обученные, опытные и вместе с тем энергичные

НАШИМ КОНТРОЛЬНЫМ И ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫМ ОРГАНАМ НУЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО ОНИ СЛУЖАТ НЕ ПРЕЗИДЕНТУ И СВОИМ МИНИСТРАМ, А РОССИИ И ЕЕ НАРОДУ!

менным технологиям, а с другой, твердо и неуклонно осуществляют свои планы. Отрадно, что сменившие их Даниил Вячеславович Егоров и Дмитрий Васильевич Аристов не только продолжают, но и активно развивают эти тренды в возглавляемых ими федеральных службах. Плюс этих ведомств и в том, что они созданы сравнительно недавно, менее 30 лет назад, а значит, как и люди в этом возрасте, полны энергии и инициативы. Вместе с тем за эти последние 20 лет структуры здорово изменились кадрово: если

люди. И хотя говорить о том, что эти службы окончательно «состоялись», на мой взгляд, еще преждевременно, их перспективы в целом мне представляются неплохими. Многие мне могут возразить: мол, в работе этих служб недостатков еще предостаточно, и я вынужден буду согласиться; действительно, в этих ведомствах имеет место и коррупция, и недобросовестное отношение к делу, и хамское отношение к людям... Я об этом знаю, поскольку моя компания «ТАРЕСС» уже более 20 лет занимается консалтингом в сфе-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рах исполнительного производства и налогообложения. Кроме того, как член Общественного совета при ФССП и помощник депутата Государственной Думы на общественных началах, я получаю много информации от людей, недовольных работой отдельных сотрудников и руководителей различных уровней этих ведомств. Например, по линии судебных приставов у меня накопилось много претензий от людей, особенно по работе Управлений ФССП по Ульяновской и Московской областям. Крайнее недоумение и негодование у меня вызывает бездушное и преступное бездействие сотрудников и отдельных руководителей УФССП по моей малой Родине – Ульяновской области.

Невозможно представить нормальному человеку и гражданину, как судебные приставы – исполнители и их руководители в одном случае 7 лет!!, а в другом более 10 лет!!! умудряются под разными предлогами не взыскивать задолженности в пользу инвалидов 1 и 2 группы с виновников автомобильных аварий, в которых у одной погиб единственный сын, а у другой муж, после чего она осталась с двумя малолетними детьми на руках. Добавлю, что инвалидами эти женщины стали именно вследствие заболеваний, случившихся с ними из-за переживаний в связи с гибелью близких им людей. Мне кажется, и я уверен, что со мной согласится абсолютное большин-

ство, что здесь комментарии излишни, а необходимы жесткие оргвыводы. В то же время, я могу сказать немало добрых слов о работе судебных приставов в целом ряде других регионов, прежде всего, Тверской, Орловской и Кемеровской областях, в Севастополе, Санкт-Петербурге и Москве.

Немного меньше я знаю практику работы налоговых органов, но могу сказать по личному опыту, что те руководители и сотрудники, с которыми я общался в последнее время в центральном аппарате ФНС, Управлениях по г. Москве и г. Севастополю, запомнились мне прежде всего высоким уровнем профессионализма и ответственности, а также желанием и умением общаться с налогоплательщиками, понимать их и даже идти им навстречу, разумеется, в рамках, установленных законом. То есть, в целом, несмотря на наличие многочисленных, но отдельных, а не системных, нарушений и проблем в работе этих структур, я бы оценил их деятельность удовлетворительно, хотя работы по устранению недостатков у них еще много.

К сожалению, абсолютно другие, негативные ассоциации вызывает у меня деятельность прокурорских работников и, особенно, сотрудников органов внутренних дел. Причем, самое страшное, что проблема не в отдельных нерадивых, недобросовестных



или коррумпированных сотрудников, которых, к сожалению, хватает везде, а в самой системе работы этих ведомств с многовековой историей.

Вспоминая историю налоговой полиции, которая формировалась из представителей совершенно разных структур: ФСБ, МВД, прокуратуры, ГНС (ФНС), Вооруженных Сил (бывшие военные составляли большинство сотрудников), бухгалтеров, финансистов и юристов с «гражданки», могу сказать, что то ли в связи с такой неоднородностью коллективов, то ли от того, что первые 2-3 года мы были объединены одной новой задачей и общей целью, но у нас практически не было случаев коррупции и злоупотребления служебными полномочиями. Да и экономической почвы для коррупции не было: при таких же окладах, как в других силовых структурах, мы получали ежемесячно по несколько окладов в виде премий, ведомство покупало квартиры для необеспеченных жильем, нас бесплатно учили в лучших вузах страны (МГИМО, Академии им. Г.В. Плеханова, Финансовой академии при Правительстве РФ) и даже отправляли на двухнедельные зарубежные стажировки.

К Главному управлению налоговых исследований – прообразу налоговой полиции были прикомандированы сотрудники контрразведки и разведки, милиционеры, прокурорские работни-

ки, военные (их было большинство), в нем также работали бывшие налоговики, бухгалтеры и юристы из бизнеса. Когда они объединяли свои усилия в налоговых расследованиях, то даже поначалу, когда еще не хватало знаний и не было опыта, получалось совсем неплохо.

Плюс достаточно эффективная система материального стимулирования, когда каждый должностной оклад имел не только среднее значение, но и минимум с максимумом, в связи с чем специалист первой категории (майор) при определенных условиях имел должностной оклад больше, чем даже у главного специалиста (полковника). Не говоря уже о премиях, размер которых мог составлять несколько должностных окладов в месяц (мой рекорд – 8). Поэтому на работу мы шли с удовольствием, рабочее время старались использовать максимально эффективно, а задержаться на работе вечером на 3-4 часа или выйти на работу в выходные (не считая дежурств) для нас было в порядке вещей. И делали мы это не по приказу, а по собственной инициативе. А еще нас вдохновляло понимание того, что нам довелось стоять у истоков новой службы в системе экономической безопасности новой России и мы помогали стране и своему управлению получать денежные средства, крайне необходимые для их становления и развития.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Что Вы предложите для того, чтобы Россию считали правовым государством и все ее граждане, и за рубежом?**

— Прежде всего, надо прекратить заниматься самообманом, закрывать глаза на проблемы, которые есть. Они действительно есть, и очень острые. Например, в работе полиции. Сравнительно недавно наша милиция с помпой была реорганизована в полицию. Лично мне эта реорганизация не понравилась с самого начала – с названия. Все мы знаем, что милиция – это вооружение народа в интересах защиты народа. А полиция – это элемент государственной системы, защиты власти, в т.ч. от народа. Ну, а если вспомнить, как эта реорганизация проводилась, то последние иллюзии о ее «благом» предназначении исчезнут сами собой. В бизнесе есть поговорка, что порой легче ликвидировать само предприятие, чем снять неугодного директора. У меня твердое ощущение, что именно этой идеей и руководствовались реорганизаторы милиции. По крайней мере, я знаю не одного достойного сотрудника милиции, который не смог пройти аттестацию не в силу своей плохой профессиональной подготовки и низких моральных качеств, а потому что был требователен не только к себе, но и к другим, не закрывал глаза на беззаконье и произвол начальников и коллег... Т.е. реорганизация пре-

вратилась, прежде всего, в избавление от неугодных, если хотите, неудобных, нередко «слишком» умных и принципиальных сотрудников. А кто оказался в новой структуре? Часто это «удобные» сотрудники: недалекие, беспринципные, с недостатками, через которые ими легко манипулировать. Не буду далеко ходить за примерами. Я несколько лет возглавляю региональную общественную организацию обманутых дольщиков строительства жилого комплекса «Сенатор клуб» на территории оздоровительного комплекса «Десна» УДП РФ в Новомосковском административном округе столицы. Все эти годы ОБЭБ и ПК УВД по ТиНАО ГУВД по Москве с мастерством и упорством, достойным лучшего применения, под любыми предлогами, от нехватки времени до болезней сотрудников, отказываются проверить, куда же пропали деньги дольщиков в размере более 20-ти миллионов долларов, собранных с физических лиц выходцами с Украины супругами Лупашко – владельцами ООО «Рессоровка» с уставным капиталом в 10 тысяч рублей, на всякий случай переименовавшимся в ООО «Сенатор клуб». Или, как этот т.н. «инвестор», не вложивший в строительство ни копейки собственных средств, более 18 лет! существуют на деньги дольщиков, судятся на деньги этих обманутых дольщиков, попутно «превращая» обещанные людям квартиры в нежилые объекты – апарта-

менты, да еще гораздо меньше площади. Или как застройщик ФГБУ «ОК. Десна» УДП РФ умудряется 6 лет не вводить в эксплуатацию полностью построенные и принятые по акту объекты, причем даже после вступившего полтора года назад в законную силу решения суда, обязавшего их подать документы на ввод в 30-дневный срок. При этом, годами не пуская дольщиков в полностью оплаченные и отремонтированные ими квартиры, не забывая ежемесячно выставлять счета за электричество в пять раз превышающие показатели счетчиков.

Вызывает искреннее «восхищение» отработанное до автоматизма взаимодействие полиции и прокуратуры по уклонению от защиты охраняемых законом интересов, прав и свобод граждан. Если гражданин обращается непосредственно в полицию, то та быстренько делает «отказное» по причине того, «что им не хватило 30 суток, чтобы хоть что-нибудь сделать». Материал поступает в прокуратуру и «умирает» там, если заявитель не потребует отменить это постановление об отказе. В этом случае материал опять направляется в полицию..., чтобы через 30 дней... снова вернуться в прокуратуру с очередным постановлением об отказе. И так бесчисленное количество раз, пока заявителю не надоест подавать, как выясняется, мешающие жить правоохранителям заявления. А если написать о престу-

плении непосредственно в прокуратуру, то, как правило, следует ответ, что «это спор хозяйствующих субъектов и оснований для прокурорского реагирования не имеется». Занавес! Именно по такой схеме «трудятся» на благо закона и людей Прокуратура НАО г. Москвы и УВД по ТиНАО ГУВД Москвы, в тех случаях, когда к ним обращается обычный гражданин. Но вот если в Генеральную прокуратуру обращается уважаемый государственный орган, например, бывшее хозяйственное управление ЦК КПСС, ныне гордо именуемое Управлением делами Президента РФ, то ситуация меняется с точностью до наоборот. И теперь уже полицейские просят граждан оказать им посильное содействие в скорейшем исполнении обращения из такой уважаемой структуры, а прокурорские работники бегают по судам, подавая Представления даже там, где повод для их участия в судебном процессе выглядит явно надуманным...

В этой связи совсем неудивительными кажутся ответы нескольких сотрудников полиции, которые я услышал на свой вопрос: «Кому вы служите?» – «Президенту и министру внутренних дел!» Видимо, лозунг «Служа закону – служим народу», который украшает все отделы полиции, довели пока не до всего личного состава, и, скорее всего, им также не объяснили, как его исполнять. Поэтому сотрудники полиции считают

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



своей главной задачей службу власти, наверное, в т.ч. для того, чтобы власть не забывала о них. В принципе так и происходит: финансовое довольствие сотрудников полиции неуклонно растет, правда, при этом доверие людей к полиции уменьшается обратно пропорционально росту доходов полицейских. Схожая ситуация и в прокуратуре. Отличие в основном, на мой взгляд, лишь в том, что прокурорские работники напрягаются еще меньше, чем полицейские, а получают еще больше. Оно и понятно: иногда им приходится выдумывать такие вещи, которые в здравом уме и в голову не придут. Приведу один небольшой, но показательный пример. В ходе 17-летней реализации нашего проекта по строительству 20 тысяч квадратных метров малоэтажных многоквартирных жилых домов, в одном из них варварски разбили окна и двери, видимо, для запугивания кровладельцев и в назидание остальным дольщикам. Поскольку на территорию, охраняемую нанятым учреждением ЧОПом, много месяцев не ступала ничья нога, кроме сотрудников учреждения и ЧОПа, стало ясно, где искать преступника или преступников. Но для начала нужно возбудить уголовное дело. Оперативно-следственная бригада, выехавшая на место преступления, почему-то не захотела возбудить дело, а передала материалы участковому. Тот месяц скрывался от потерпевших, а затем

вынес отказной материал, «т.к. потерпевшие не предоставили ему акт оценки ущерба, подтверждающий, что ущерб превысил 5 тыс. рублей». На самом деле, поскольку было разбито 5 окон, дверь, 2 рольставни и т.п. – ущерб, очевидно, был раз в 100 больше, что и подтвердила экспертиза, оплаченная потерпевшими – ущерб 485 тысяч рублей, однако, потерпевшим пришлось заплатить еще 25 тысяч рублей за оценку, чтобы убедить участкового в том, что совершено преступление.

Спустя почти полгода после совершения преступления дознаватель ОВД Коммунарский УВД по ТиНАО ГУВД по г. Москве наконец-то возбудил уголовное дело, но... постановление о возбуждении дела отменила все та же ранее упоминавшаяся прокуратура по Новомосковскому административному округу! Что их не устроило - остается только гадать, но факт остается фактом. В течение полутора месяцев участковый поселения Воскресенское теперь устраняет эти неизвестные недостатки, но пока безуспешно. Остается только воскликнуть в адрес прокуратуры: «Можете же, когда захотите! Bravo!» Ну, и, конечно, «моя полиция меня бережет!».

Разумеется, практически каждый из нас может привести немало подобных примеров. Поэтому здесь важнее не перечислять «перлы» наших до-

блестных прокуроров и полицейских, а ответить на вопрос «Как эти безобразия прекратить?»

Было бы наивно предполагать, что эти «защитники» прав и свобод граждан России сами в одночасье чудесным образом изменятся и начнут работать так, как это написано в Конституции и законах. Остается два варианта: «сверху» и «снизу». Надеяться на помощь «сверху» тоже наивно. Мы же видим, что власть вполне довольна действием силовых структур и всячески поощряет их, особенно в борьбе с инакомыслием, а силовики, как говорится, и «рады стараться». Вариант «снизу» предполагает два пути развития событий – революционный и эволюционный. Сразу скажу, я против любых революций, кроме научно-технической. Тем более в России, где революция часто тождественна бунту, бессмысленному и бесполезному. Следовательно, остается единственный приемлемый путь – путь постепенной, упорной, кропотливой, целенаправленной работы по переводу нашей жизни на рельсы законности и справедливости. Разумеется, начинать надо сверху, а именно с законодательных органов власти, тем более что 2021 год – год выборов в Государственную Думу. К сожалению, с каждым годом Государственная Дума все больше превращается в «штампующий» законы придаток исполнительной власти, хотя, исходя из русского

языка, все должно быть с точностью до наоборот. Активное и ответственное участие граждан в предстоящих парламентских выборах – залог будущей успешной перестройки силовых и правоохранительных органов.

Во-вторых, через Государственную Думу надо перестраивать работу многочисленных структур общественного контроля: Общественной Палаты и Общественных советов при органах государственной власти. К сожалению, они, особенно в последнее время, чаще всего являются имитацией общественного контроля над органами власти, о чем, в частности, красноречиво говорит их название «Общественный Совет при...». Мой личный 8-летний опыт работы в Общественном Совете при Федеральной службе судебных приставов, считающимся одним из наиболее активных и эффективных среди общественных советов, показывает, что потенциал их даже в условиях нынешних регламентов реализуется менее чем наполовину. А ведь отдача от Общественных Советов могла бы быть в разы, а то и на порядок больше. Для этого для начала надо просто «отпустить» из них, как и из многих других выборных органов, непрофессионалов в сферах деятельности советов. В принципе, я не против артистов и спортсменов, но они уместнее, на мой взгляд, в своих профессиональных организациях, а скажем, в Общественном Совете



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

те ФССП должны работать люди, как минимум, отличающие взыскателя от лица, осуществляющего взыскание. И разумеется, надо очень внимательно отнестись к опыту, накопленному силовыми и правоохранительными органами в последние годы, и дать ему объективную оценку. Например, «командный» стиль работы, примером которого являются «команды» Президента и Премьера, в 2008 и в 2012 годах дружно переходившие из одного здания в другое, явно не работает в правоохранительных органах. А в сочетании с ответственностью начальников за рекомендованных ими подчиненных это прямой путь к созданию ОПГ и коррупции в этих структурах. Впрочем, такое же можно сказать и об «обычных» министерствах и ведомствах, разница лишь в том, что ошибки в деятельности силовых структур простым людям выходят гораздо «дороже».

В последние годы силовые и правоохранительные органы играют все большую роль в нашей жизни. И от того, будут ли они на стороне закона и народа или продолжают обслуживать чьи-то политические амбиции, ве-

домственные интересы или использоваться в корыстных целях, зависят не только судьбы конкретных людей, но и будущее всей нашей страны, провозгласившей в своей Конституции, что высшей ее целью является человек, его права и свободы.

Понятно, что для того, чтобы добиться этого, потребуется немало сил и времени. Не зря же в гимне Федеральной службы судебных приставов есть такие слова: «Лишь только там законность в мире есть, где отстоять ее хватает силы...».

А еще для этого нужен ум, честь, чувство долга и искреннее желание сделать нашу страну правовым государством не на словах, а на деле.

***Сергей Пронин,**
Генеральный директор
ООО «ТАРЕСС», член
Общественного совета при
Федеральной службе судебных
приставов, почетный сотрудник
налоговой полиции

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Управление событийностью: менеджер как режиссёр



Александр Крымов



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



предыдущей статье¹ мы предложили перейти от традиционного субъект-объектного подхода в менеджменте к субъект-субъектному, т.е., рассматривать компанию в целом, отдельные группы внутри нее как сообщества, располагающие субъектностью: активностью, интересами, ценностями, компетенциями, не всегда совпадающими с целями менеджмента предприятия.

Мы предположили, что для управления ими подойдет инструментарий искусства, прежде всего театра. С нашей точки зрения, менеджер первой четверти XXI века – не только управленец, но и режиссер, организатор драматургии, событийности и смыслов происходящего.

Со-бытия – это не просто факты, а значимые эпизоды совместного бытия людей, несущие для них смыслы, которые и определяют результаты управленческой деятельности. Восприятие людьми смыслов происходящего может как обнулить усилия руководителя, так и придать неожиданную силу, казалось бы, незначительным словам и поступкам.

¹ Базаров Т.Ю., Крымов А.А. Синдром утраты субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости. Управление персоналом. №10 (614), 2021, с. 13-22

Управление корпоративной событийностью, о котором идет речь, не следует путать с event management - услугами по организации мероприятий. Корпоративные события могут быть любыми: от производственного совещания до появления в компании кофейного уголка. Можно издать грозный приказ о недопустимости опозданий на работу – и он пройдет незамеченным, хотя лист ознакомления будет заполнен. И наоборот, удачно брошенная фраза может войти в историю и стать корпоративным мифом, а ее автор – героем. Но об этом позже.

Если вернуться к театральному опыту, достаточно вспомнить несколько простых понятий.

Сверхзадача

Открытие и любимый инструмент К. С. Станиславского. Менеджер-режиссер должен, пусть даже интуитивно, понимать, какое сообщение он посылает людям, как оно будет воспринято, как повлияет на людей.

Бунт на «Баунти»

Матросы британской шхуны «Баунти» взбунтовались, высадили офицеров на шлюпку, а сами добрались до острова, где и провели остаток жизни в тяжелейших условиях. Эта

история легла в основу романа и двух фильмов. Надо заметить, что бунт на корабле однозначно грозил смертной казнью.

Что послужило поводом? Матросов, уставших после вахты, заставляли плясать, дабы возбудить радость и веселье. Кто плясал неохотно – били плетьюми.

Эта история повторяется нередко, в том числе, у нас и в наши дни.

История с «Нашествием»

Владельцы бизнеса – фанаты музыки и постоянные участники фестиваля «Нашествие» решили приобщить к нему своих работников численностью около 150 человек. Объявление разочаровало организаторов: откликнулись немногие. Тогда участие было объявлено обязательным, причем с намеком на санкции. В разгар лета люди, среди которых многим было за сорок, вынуждены были вместо семейного отдыха отправиться на почти никому, в общем, не

интересное, и даже раздражающее шумом и толпами мероприятие.

Сверхзадача в глазах организаторов была одной и той же: сплотить коллектив, поднять мотивацию. Однако, режиссерское решение исходило из принципа «если это нравится мне, значит, должно понравиться всем». Это классическая ошибка! Сообщение «давайте веселиться вместе» людьми воспринимается диаметрально противоположно: «мы – ваши повелители, и ваше мнение нас не интересует». Отсюда и бунт.

Вот примеры изящного решения менеджера-режиссером своей сверхзадачи.

Накажи себя сам!

Директор завода пользовался огромным авторитетом. Он был легендарной личностью. Ему удалось вытащить предприятие из кризиса, создав прекрасную управленческую команду, куда входил и герой этой истории – Начальник одного из цехов.

Как-то раз он поразил всех, принеся в секретариат заявление на имя Директора: «В связи с грубым

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нарушением производственной дисциплины прошу лишить меня 50% квартальной премии».

На заводе курение запрещено категорически. Но у Начальника цеха и его заместителя была комнатка, запирающаяся на единственный ключ. Как-то раз покурил он в своем убежище, и тут – стук в дверь. Посчитав, что стучится напарник, он открыл... и предстал перед Директором.

- Ты знаешь, что курить нельзя?

- Да, знаю.

- ВОТ ПОЙДИ И САМ СЕБЯ НАКАЖИ!

Отсюда и заявление. Оно было удовлетворено, но этот эпизод никак не повлиял на отношения наших героев.

Зато стал одной из заводских легенд, которую одному из авторов этой статьи поведали старожилы.

Как создать великую команду

Великий советский тренер А. В. Тарасов совершил настоящий подвиг: в 1972 году хоккейная сборная СССР с разгромным счетом 7:3 победила канадских профессионалов из НХЛ. Одна из сложнейших задач, которая перед ним стояла – объединить представителей хоккейных клубов, до этого – соперников по жизни. Одним из его главных инструментов была именно передача смыслов через режиссуру событийности.

Как-то раз после неудачного матча, в результатах которого все винили друг друга, он выгнал уставшую команду на лед и заставил максимально быстро ездить по кругу². Неожиданная команда: «Спартак, СТОЯТЬ!» Ребята с разгона грохаются об лед... «Чего разлеглись, едем!»... «Крылья, СТОЯТЬ!»... «Динамо, СТОЯТЬ!».

² Этот реальный эпизод восстановлен в биографическом фильме «Легенда №17» (режиссер Н. Лебедев)

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

Неожиданно Валерий Харламов крикнул: «НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ!». На грозный вопрос тренера «Почему?» Харламов ответил: «Здесь нет Спартака, Динамо и Крыльев. Мы все – Сборная СССР!».

На этом тренировка закончилась. А наши победили канадцев.

Занимаясь режиссурой событий, очень полезно рассмотреть возможные альтернативы. Как мог поступить Директор, обнаружив члена своей команды за действительно грубым нарушением? Например, отчитать и спустить историю с рук. Мог, наоборот, объявить выговор в приказе. В первом случае, скорее всего, продолжали бы тайком покуривать. Во втором нарушились бы личные командные отношения, перейдя в жанр «я – твой начальник». Директор избрал не стандартное, зато действенное решение, которое стало легендарным.

Анатолий Тарасов мог бы произнести прочувственную речь о единстве. Вместо этого он устроил событие, которое заставило участников самим прийти к необходимым выводам. Событие, вошедшее в историю.

Работа со смыслами: понять аудиторию

Для реализации сверхзадачи корпоративного события менеджер должен научиться, как режиссер, смотреть на сцену из зрительного зала, даже если он сам занят в одной из главных ролей. Самое важное – не что и как сказано, а как это воспримут зрители. Чувство аудитории приносит прекрасные результаты. А его отсутствие – наоборот.

Не хотим учиться, хотим жениться³

³ Этот случай приводит наш коллега М.А.Иванов в статье «Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии». Организационная психология. 2020. Т. 10. № 3. С. 50–68

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Диалог лучше чем приказы

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Когда Вы стали понимать, что люди – не роботы и их жизнью в компании надо заниматься так же как дома вы заботитесь о своих близких?

 профессиональной точки зрения я никогда не работала в режиме HR-кнута, который подгоняет сотрудника – делай больше, быстрее. Я всегда относилась с пониманием, что помимо работы у людей есть еще что-то, что требует времени, внимания.

По образованию я психолог, и всегда чувствовала, что люди – не роботы.

Я пришла в сферу IT с производства, где было четкое начало дня и штрафы за опоздания. Это была металлургия – совсем другая отрасль. В IT работают иначе. Но с моим приходом в компанию формат работы ребят также претерпел



Юлия Тезикова

KUPIBILET.RU

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Кристина Вазовски

Издательство
«Альпина Паблишер»
+7 (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru

Подкаст за две недели:

От идеи до монетизации



ГЛАВА 9 ПРОВОДИМ ИНТЕРВЬЮ

В этой главе мы поговорим о том, как подготовиться к интервью, как подготовить гостя и что делать после интервью. Я расскажу, как разговорить собеседника и преодолеть первую неловкость, а также поделюсь рабочими техниками по выманиванию крутых историй из собеседников.

Эта глава вам полезна, даже если в вашем подкасте только один голос. Все равно вы будете сталкиваться с историями других людей, и важно научиться использовать фрагменты интервью.



Что делать перед интервью? Ресерч

Допустим, вы нашли гостя своей мечты и он согласился с вами поболтать. Это уже успех, осталось провести интервью. К интервью надо подготовиться: так вы почувствуете себя увереннее во время разговора, и у вас

минимум не задавать глупых вопросов, как максимум — не попадать в ситуации, когда человек понимает, что вы ничего о нем не знаете.

Личный опыт. Когда я брала интервью у писательницы Линор Горалик для подкаста «Это Провал», она упомянула свою неудавшуюся книгу. После этого я спросила ее: «Как вы

ДЛЯ УСПЕШНОГО ИНТЕРВЬЮ ОБЯЗАТЕЛЬНО СДЕЛАЙТЕ РЕСЕРЧ

будет больше шансов раскрыть гостя. Для успешного интервью обязательно сделайте ресерч.

Неудачный сценарий: когда вы ничего не знаете о человеке, у которого берете интервью. Вероятность, что гость расскажет вам интересную личную историю, в таких условиях невысока.

Чтобы избежать этого неблагоприятного сценария, перед записью подкаста уделите время на ресерч. Наберите «имя человека + интервью» в Google, поищите его в подкастах, на YouTube, Facebook, в Instagram, посмотрите его сторис, сохраненное и почитайте комментарии. Делайте все это внимательно, если гость вашего подкаста — публичная фигура, которую часто просят рассказать о себе и поделиться своим мнением. Смысл такого ресерча — как

себя чувствовали после того, как роман вышел?» Она ответила, что он не вышел и никогда не выйдет. Линор не стала акцентировать внимание на моей ошибке, но не все гости будут так великодушны. Если бы я погуглила библиографию Линор заранее, я бы избежала этой неловкой ситуации.

Помимо избавления от потенциальной неловкости, ресерч помогает избежать вопросов, на которые ваш гость уже неоднократно отвечал.

Во-первых, повторяющиеся от раза к разу вопросы начинают раздражать человека: гость не проникается к вам симпатией, если во время интервью машинально повторяет то, что говорил уже десять раз.



Во-вторых, вы получаете стандартизированные ответы.

Людям редко задают неожиданные вопросы, поэтому каждый публичный человек заранее предполагает, о чем его будут спрашивать. Часто для таких случаев у человека припасены «домашние заготовки» — заранее сформулированные ответы и истории, которые можно публично рассказать. Чем чаще гость использует свои «домашние за-

прочесть ни одной его книги и не посмотрела ни одного его фильма. Но я изучила все интервью, которые смогла найти в интернете, и определила все его «домашние заготовки». Во время интервью я дала ему озвучить всего одну минутную заготовку, а в остальных случаях его прерывала. Мне кажется, именно поэтому интервью получилось очень динамичным и искренним. В других интервью Сти-

В ХОДЕ РЕСЕРЧА СТОИТ ОПРЕДЕЛИТЬ, ВЫПИСАТЬ И ЗАПОМНИТЬ, КАКИЕ ВОПРОСЫ ЧАЩЕ ВСЕГО ЗАДАЮТ ВАШЕМУ ГОСТЮ

готовки», тем меньше в его словах эмоций и энтузиазма. Такое интервью интересно только тем, кто впервые слышит о человеке.

В ходе ресерча стоит определить, выписать и запомнить, какие вопросы чаще всего задают вашему гостю.

Используйте это знание, чтобы построить интересную канву повествования. Останавливайте собеседника, когда он будет переходить на «домашнюю заготовку».

Личный опыт. Однажды я брала интервью у режиссера и писателя Стивена Чбоски. У меня было мало времени на подготовку: я не успела

вен говорит одно и то же, а в моем рассказывал совсем иначе.

Что делать после ресерча? Подготовка к записи

Когда вы сделали предварительный ресерч о человеке и его биографии и у вас появились мысли, о чем вы бы хотели с ним поговорить, составьте список вопросов.

1. Напишите все-все-все вопросы, которые приходят в голову.
2. Если вопрос отсылает к конкретным датам и событиям, выпишите ря-



дом всю информацию: годы, названия, цитаты. Так вы ничего не забудете и не перевернете.

3. Сгруппируйте вопросы по блокам. Например, у вас получатся блоки о личной жизни, карьере, путешествиях, будущем и т. д. Перечитайте вопросы.

Личный опыт. Выписывать вопросы – хорошая идея, это поможет не

продумать вопросы, но не записывать их и не строить все интервью только на них.

Попробуйте разные методы и посмотрите, что вам комфортнее и какое интервью в итоге вышло жирнее, интереснее, эмоциональнее.

ВЫПИСЫВАТЬ ВОПРОСЫ – ХОРОШАЯ ИДЕЯ, ЭТО ПОМОЖЕТ НЕ РАСТЕРЯТЬСЯ ВО ВРЕМЯ ИНТЕРВЬЮ

растеряться во время интервью. Но для себя я определила, что список вопросов мне мешает: мне сложно сконцентрироваться и хочется как можно быстрее перейти к следующему пункту, из-за чего я невнимательно слушаю своего собеседника. Поэтому я редко составляю списки, а вам советую поэкспериментировать: один раз провести интервью по четко составленному списку, другой – заранее

Что делать во время интервью? Вопросы

Главный секрет хорошего интервью – сделать так, чтобы оно превратилось в диалог. Будьте хорошим другом, таким, который слушает, а не эгоистично занимает собой 80% времени разговора. Слушайте своего гостя, определяй-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Комментарии к новости: «Уралхим» подтянул бывшего конкурента. В совет директоров компании может войти Дмитрий Стрежнев

Согласно новости, на сайте газеты коммерсант

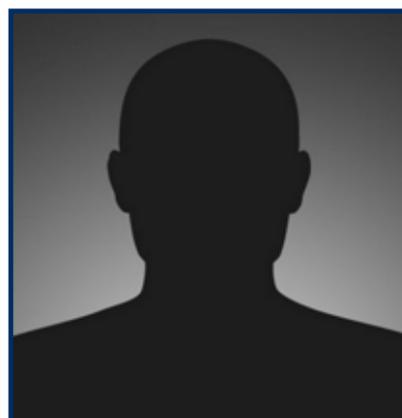
<https://www.kommersant.ru/doc/4804787>



Нина Кондратова
эксперт по подбору персонала, Международный кадровый центр Фаворит



Елена Фтиц
Генеральный директор ООО «Кадры для Вас»



Ольга Дученко
адвокат, старший юрист корпоративной и арбитражной практики АБ «Качкин и Партнеры»



Алексей Дворник
Старший партнер HR Solutions



Светлана Фальковская
основатель и генеральный директор A.S.Wellas Executive Search and Recruitment

Новации трудового права

Обзор новаций трудового права и значимых судов на май

Ответственность главбуха

Субсидиарная и иные виды ответственности главбуха. Когда и чем рискует «второе» лицо компании. Анализ споров

Марина Кузина



Увольнения

Анализ споров в случаях отказа работников от увольнения после заключения соглашения о расторжении трудового договора

Зиля Гибадуллина



Индексация

Повышение заработной платы

Инна Демидова



Индексация

Можно ли подать в суд на работодателя, если он не уведомил о камерах видеонаблюдения?

Елена Клюева



Кристина Вазовски

Ведущая топовых русскоязычных подкастов

ПОДКАСТ ЗА ДВЕ НЕДЕЛИ



от идеи до монетизации

подкаст за две недели

Кристина Вазовски



Новый деловой журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА КОМПАНИЙ И ИХ ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

- ИНСТАГРАМ - ТОП КАНДИДАТЫ
- YOUTUBE КАНАЛ С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
- ДЕЛОВОЙ КЛУБ
- БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES **OKR**
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ