

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 36
(720)

2023

Ведущий эксперт в области "Персонал" – 71052, 71055, 72035



ЮЛИЯ ДЕМЧЕНКО
LAMODA



ЕЛЕНА КОМАРОВА
GATE



ВАЛЕРИЯ МИНГОВА
PR DOCTOR



ВИКТОР ЧУКОВ
«МИХАЙЛОВ И ПАРТНЁРЫ»



ВЛАДИМИР НАЗАРОВ
HEAD PROMO



АНДРЕЙ НАТАШКИН
MIREY ROBOTICS

Главная тема: **PR-АГЕНТСТВА**



БИЗНЕС
ИДЕИ

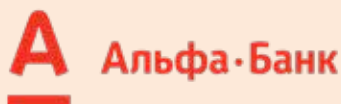
БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru



Тинькофф



СОВКОМБАНК



ГРУППА
ЧТПЗ



азбука
вкуса



НОРНИКЕЛЬ



BOSCH



Ростелеком



Консалтинг



MARY KAY



приглашаем принять участие
в Национальной Деловой Премии
КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2023

НОМИНАЦИИ

I
Лучшие работодатели
Лучшие продукты и услуги
Лучшие рекламные компании
Инновационные компании
Быстрорастущие компании
Удаленный формат работы
Сокращение издержек
Трансформация
Масштабирование
Нематериальная мотивация
Геймификация
Корпоративная культура
Лучшие ДМС
И др

II
Лучшие CEO
Лучшие HRD
Лучшие бизнес тренеры
III
Лучшие бизнес книги
Лучшие бизнес конференции
Лучшие сайты
Лучшие телеграм каналы
Лучшие ютьюб каналы
Инновационный продукт
Экологически чистый товар

ждем вашу заявку
на некоммерческое участие
7447273@bk.ru



Приглашаем Вас принять участие в семинаре
для генеральных директоров и собственников бизнеса

Уголовная ответственность генерального директора: последние тенденции и эффективная защита

[Перейти к анонсу](#) >



30 ноября 2023 г.



10:00-13:00



Оффлайн и онлайн



Центральный офис Московской Торгово-промышленной
палаты (ул. Петровка д. 15 к. 1).

Московская коллегия адвокатов «Князев и партнеры» при поддержке Московской Торгово-промышленной палаты проведут круглый стол для генеральных директоров и собственников бизнеса, **где ответят на вопросы:**

- за какие нарушения генерального директора компании смогут привлечь к уголовной ответственности в 2024 году?
- какие важные изменения были внесены в уголовное законодательство и как это повлияет на бизнес?
- какие изменения еще ждать (обзор ключевых законопроектов)?
- как выстроить в компании эффективную систему безопасности, которая защитит компанию и гендиректора от уголовного дела?
- когда и какие меры необходимо реализовать в компании, чтобы генеральному директору не стать фигурантом уголовного дела?

Партнёры УП

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Позитивная известность компании похожа на парус в море.

Им надо уметь управлять, чтобы плыть галсами против ветра.

PR-агентства сегодня — это мастера по управлению парусами компании.

Они и художники, и композиторы, и режиссёры.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Павел
Кочетков



Анастасия
Насонова



Андрей
Лавринович



Наталья
Миронова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Карина
Шипелик

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 11 (280)

НОЯБРЬ 2023

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве октябрь 2023 года

Виктория Соколова

Правила безопасности написаны кровью...

Виктория Алферова

Охрана труда — новые споры

Дмитрий Мартасов

Статус судьи потерян за подсказки, а также за совместные походы в баню, и иные обстоятель- ства досрочного прекращения полномочий судьи: судебная практика

Алла Митрахович

Дисциплинарная ответственность судей

Виктория Алферова

Увольнение по итогам командировки и нарушений там дисциплины — анализ споров

Виктория Соколова

Жертва антисемитского заговора или обычный псих-убийца

Комментарии экспертов

Бесплатный онлайн-интенсив по бережливому производству



Как повысить качество и производительность труда при этом снизить издержки?

На онлайн-интенсиве за 1,5 часа Вы узнаете:



Что такое Бережливое производство?



Какие потери свойственны именно Вашему предприятию



Что такое потери?



Какие инструменты нужны для исключения потерь?



Как определить и посчитать потери?



Методику совершенствования процессов по системе TWI



Подробнее на сайте: intensive.mba-lean.ru

5 млн в год — **АУДИТОРИЯ**



2,5 млн в год — **САЙТ**

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

1 млн в год — **РАССЫЛКА**

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

1 млн в год — **СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ** (репосты, ссылки).

0,5 млн в год — **ПОДПИСКА**

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

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5
HR-BRAND
Lamoda, как и многие лидеры рынка, серьезно и ответственно управляет своим HR-брендом
Юлия Демченко, Lamoda PR-АГЕНТСТВА
- 15
Главный совет – не пытаться кого-то вслепую копировать
Елена Комарова, Gate PR-АГЕНТСТВА
- 21
PR – предмет сложный. Многие о нем говорят, но далеко не все знают, каким он должен быть
Валерия Мингова, PR doctor PR-АГЕНТСТВА
- 27
Репутация – это настоящий актив, который будет приносить пользу в долгосрочной перспективе
Виктор Чуков, «Михайлов и Партнёры» PR-АГЕНТСТВА
- 31
Рейтинг PR-агентств 2023
- 35
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ & БИЗНЕС
Нейросети, даже неправдоподобные факты могут показать так правдоподобно, что ты им веришь
Анастасия Бунак PR-АГЕНТСТВА
- 41
На любой спрос найдётся предложение
Владимир Назаров, Head promo ИНФОБИЗНЕС
- 46
Аяз Шабутдинов вряд ли изначально имел умысел вводить в заблуждение клиентов
Булат Тугутов, «Надмитов, Иванов и Партнёры» ЕСТЬ МНЕНИЕ
- 49
Трудно ужиться двум медведям в одной берлоге?
Андрей Наташкин, Mirey Robotics ЕСТЬ МНЕНИЕ
- 51
Сэм Альтман и его цунами
Елена Кравченко БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
- 53
Движущая сила организации. Как восточная философия бизнеса помогает компаниям преодолевать кризисы и процветать
Тянь Тао, Чэнь Вэй ТРУДОВОЕ ПРАВО
- 61
Пьянству на работе – бой?
Михаил Меркулов, КСК Групп

№36
(720)

Издается с 1996 г. 2023 г.

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.

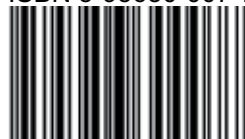
Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 27.11.2023 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 директоров компаний поделиться
опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

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

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

РУБРИКА: HR-BRAND

Lamoda, как и многие лидеры рынка, серьезно и ответственно управляет своим HR-брендом

С того момента, как появились соцсети и люди стали активно взаимодействовать друг с другом в виртуальном пространстве, тема с выстраиванием HR-бренда, по мнению эксперта, изменилась.

«Если раньше можно было рассчитывать на рекламу, вывески, маркетинг и пиар, то сейчас стало понятно, что бренд такой, какой есть на самом деле, его не приукрасишь», — считает спикер.

УТ Как это отображается на HR-brand?

Это легко выясняется: если компания говорит в официальном канале одну историю, а сотрудники — противоположную, то рынок видит это несоответствие и верит, конечно, больше отзывам, то есть тому, что люди сами говорят, работая в компании. Это огромное изменение, которое даёт компаниям понимание, что бренд — это не упаковка от конфеты, а её содержание.

Ещё хочется отметить, что конкретно в этом году все работодатели ощущают безумное давление рынка труда, потому что не хватает специалистов в области IT, массовых профессий и рабочих специальностей.



Юлия Демченко
Lamoda

Предполагаю, что дальше ситуация не будет проще, рынок труда будет такой же высококонкурентный. Это значит, что тема с HR-брендом и с тем, что происходит реально внутри организации, будет подниматься всё больше и больше.

С чем связана высококонкурентность, на ваш взгляд?

— С IT ситуация следующая: часть ребят уехала с начала СВО, и наблюдается наибольшая конкуренция за специалистов высокого уровня, которых на рынке меньшинство.

При этом подавляющее большинство компаний уходит в диджитал, они хотят развивать цифровые сервисы, и им для этого нужны специалисты. И, конечно, они хотят видеть на этом месте синьоров.

Больше опытных специалистов не появилось, спрос на них очень быстро растёт. Возможно, с годами это выровняется, но пока мы находимся в режиме дефицита.

РЫНОК ВИДИТ ЭТО НЕСООТВЕТСТВИЕ И ВЕРИТ, КОНЕЧНО, БОЛЬШЕ ОТЗЫВАМ

 На HR-бренд влияет то, что говорят люди в соцсетях. О чём чаще всего пишут?

— Это сильно зависит от специальности. Например, в массовых позициях будут писать про условия труда, зарплату и отношение в коллективе. Для IT специалистов важны технологии, культура, взаимодействие, команда — они открыто делятся своим опытом.

Плюс сейчас существует достаточное количество рейтингов, рабочих сайтов и «отзовиков», где люди могут оставлять свои отзывы. Не могу сказать, что это абсолютно объективная история, потому что такой сервис слабо развит, там отображается некая «средняя температура по больнице».

Например, если у нас есть отзыв от специалиста IT и от специалиста склада, то в рейтинге может оказаться непонятный микс, который по большому счету не даст никому объективную картинку. Но тем не менее люди реагируют на эти факторы.

Какие еще задачи есть у HR-бренда кроме привлечения сотрудников?

— При текущем рынке актуально не только привлечение, но и удержание, потому что бренд — это следствие того, что происходит внутри компании. И если сотруднику всё нравится, он не уходит. Поэтому это однозначно влияет на текучку, стабильность и вовлечённость, а также помогает привлекать новых сотрудников, если это нужно.

На мой взгляд, одинаково важны две задачи: HR-бренд как внешний, так и внутренний, то есть как компанию воспринимает рынок и как — её сотрудники.

Ведь чем меньше людей уходит, тем меньше проблем с тем, чтобы кого-то нового привлекать. Поэтому тема с удержанием сотрудников при текущем рынке становится очень актуальной.

Что важно внутри компании для удержания сотрудников?

— Зависит от компании. Главное — понимать свою аудиторию, в этом помогают опросы сотрудников, фокус-группы и просто взаимодействие с коллективом, когда ты понимаешь, что важно.

И, соответственно, отвечать на запросы сотрудников, на то, что они хотят. Безусловно, все хотят высокую заработную плату, при этом маловероятно, что уровень зарплаты повлияет на мнение сотрудников об организации и их приверженности к ней. Помимо какого-то «гигиенического» минимума (достойная заработная плата, безопасная среда, комфорт), дальше начинают играть более тонкие материи: коммуникация, руководитель, понимание, куда идёт компания, насколько сотруднику интересен технический аспект работы, какие карьерные перспективы и т.д.

Получается такая совокупность тем, над которыми команда HR работает, и в чём, собственно, состоит управление персоналом. Например, если мы говорим про оплату труда, то на сколько она понятна, прозрачна — то есть люди понимают, что есть некая справедливость. Если какой-то из этих аспектов управления персоналом западает, то, как правило, люди теряются, им не хватает ясности, и они уходят в поисках чего-то лучшего в другие компании.



**АКТУАЛЬНО НЕ ТОЛЬКО
ПРИВЛЕЧЕНИЕ, НО И
УДЕРЖАНИЕ, ПОТОМУ ЧТО
БРЕНД – ЭТО СЛЕДСТВИЕ
ТОГО, ЧТО ПРОИСХОДИТ
ВНУТРИ КОМПАНИИ**

Создание и развитие HR-бренда — это задача HR-а или командная работа разных подразделений?

— HR-бренд — это совокупность внешнего и внутреннего брендов, поэтому важно очень плотное взаимодействие, понимание и солидарность HR с руководством компании. Потому что люди работают не для HR-а и не на HR, а с коллегами и руководителями.

В нашей компании важен институт HR бизнес-партнёрства: это такие личные помощники руководителей в области управления персоналом, которые с ними находятся вместе для того, чтобы решать сложные HR-задачи и чтобы помогать им выстраивать правильную коммуникацию с командами. Например, они анализируют ситуацию в команде, выявляют больные места и думают, что можно сделать, чтобы люди не уходили. Далее идёт партнёрская работа, где HR бизнес-партнёр вместе с руководителем реализует этот план действий.

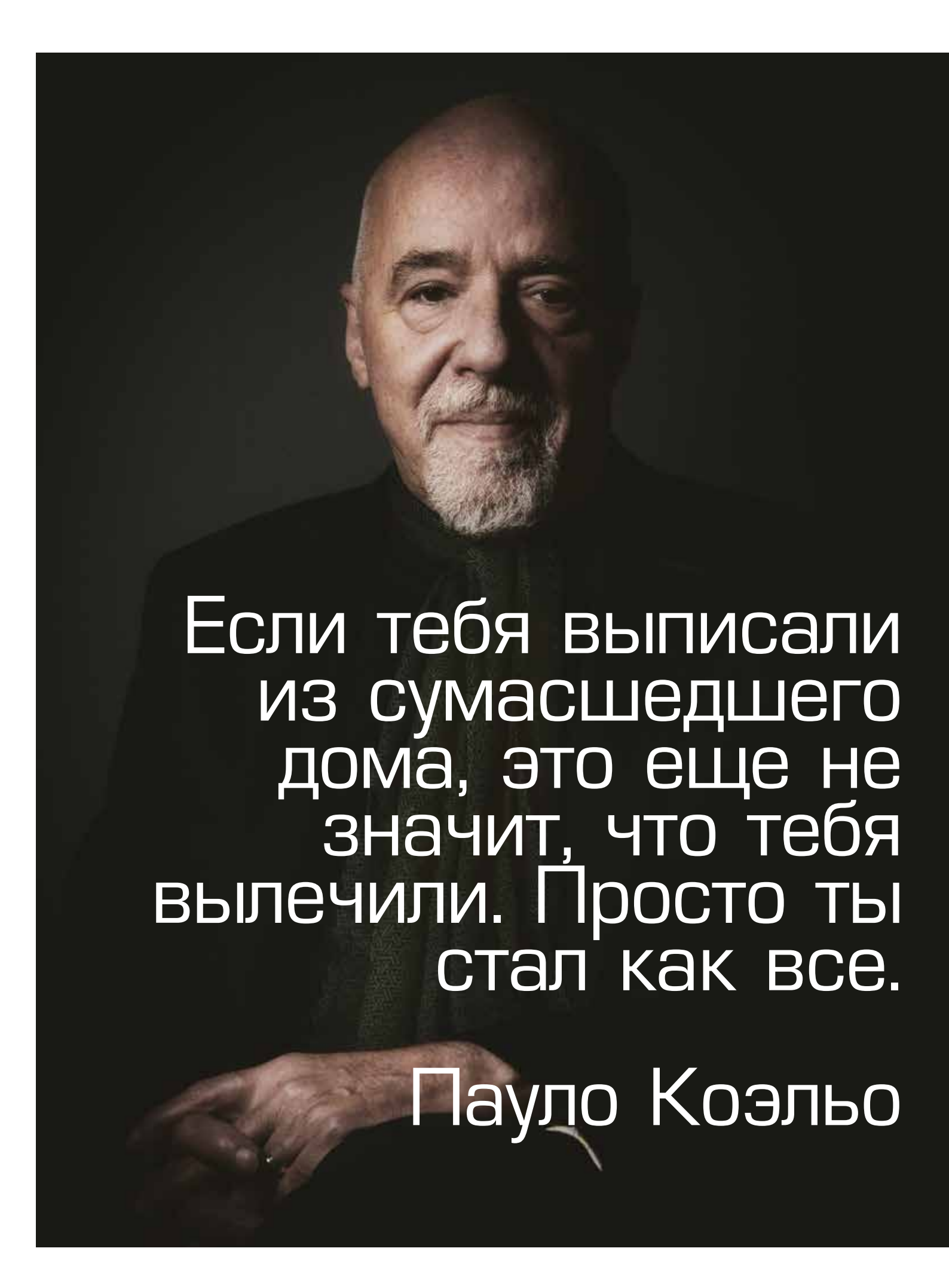
Каково практическое применение партнёров: это советчики, тренеры?

— Это полноценные члены команды, которые полностью понимают, что происходит, какие боли есть у команды, и помогают этой команде проходить через те вызовы, которые есть сейчас. Например, необходимо решить задачу с удержанием в команде IT. HR бизнес-партнёр, имея знания и доступ ко всей HR информации, сначала анализирует, почему уходят люди (у нас есть интервью, где люди пишут, почему они уходят; смотрят на другие объективные данные ушедших сотрудников), общаются с рекрутментом, понимают, как на рынке реагируют кандидаты. То есть проводят полноценный анализ и выясняют, в чём проблема конкретной команды. HR должен понять, в чём суть, а далее происходит сложная работа, где вместе с руководителем необходимо корректно выработать план действий (индивидуальная беседа, коллективные встречи и т.п.).

Какова, с точки зрения HR-бренда, привлекательность сейчас на рынке вашей компании, а не конкурентов?

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год


A close-up portrait of Paulo Coelho, an elderly man with a white beard and balding head, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a dark, high-collared garment. The background is dark and out of focus.

Если тебя выписали
из сумасшедшего
дома, это еще не
значит, что тебя
вылечили. Просто ты
стал как все.

Пауло Коэльо

РУБРИКА: PR-АГЕНТСТВА

Главный совет – не пытаться кого-то вслепую копировать

 Какие аргументы в пользу работы с вашим агентством вы сообщаете заказчику во время переговоров?

Лучше всего за любое агентство говорят его кейсы: поскольку мы работаем преимущественно в IT-сегменте, то и компаниям из этой сферы нам всегда есть, что показать.

Часто бывает так, что клиент на первой встрече в качестве примера приводит публикации бренда, с которым мы уже работаем, и лучшим аргументом в таком случае бывает ёмкая фраза: «О, кстати, это тоже наш клиент!»

Помимо кейсов, мы делаем большую ставку на прозрачный KPI.



Елена Комарова
Gate

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: PR-АГЕНТСТВА

PR — предмет сложный. Многие о нем говорят, но далеко не все знают, каким он должен быть

УТ Какие аргументы в пользу работы с вашим агентством вы сообщаете заказчику во время переговоров?

Здесь в первую очередь стоит вспомнить, какие вопросы чаще всего задают заказчики во время переговоров. В тройку самых популярных вопросов при знакомстве входят:

Расскажите что-нибудь о себе.

Какие у вас есть кейсы из нашей отрасли?

На чем вы специализируетесь?

Если у меня получится через вас отправить послание в бутылке всем заказчикам, которые ищут себе партнеров в тех областях, где они не специалисты, то это



**Валерия
Мингова**
PR doctor

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: PR-АГЕНТСТВА

Репутация — это настоящий актив, который будет приносить пользу в долгосрочной перспективе

УП Какие аргументы в пользу работы с вашим агентством вы сообщаете заказчику во время переговоров?

Мы не классическое PR-агентство, каких много на рынке. Мы коммуникационная компания с 30-летним опытом, которая может решить любую задачу из сферы коммуникаций: стратегия, продвижение бренда работодателя, digital-коммуникации, дизайн, креатив, международное позиционирование, марком, внутриклом. С клиентами мы работаем по принципу настоящего партнёрства, а не в роли исполнителя или подрядчика. И с помощью коммуникации мы помогаем достигать целей бизнеса.



Виктор Чуков
«Михайлов
и Партнёры»

УП Что новые клиенты ценят в вашем предложении: опыт, рекомендации коллег, вашу креативность и новые идеи, вашу целеустремленность, напор, культуру общения?

— Клиенты ценят тот факт, что мы забираем заботы о репутации и коммуникациях на себя, не боимся говорить «не рекомендуем» и предлагаем именно те форматы, инструменты и тезисы, которые решают задачу. Ещё в нашей группе компаний есть несколько бизнесов — исследования и опросы, реклама, развле-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: PR-АГЕНТСТВА

Рейтинг PR-агентств 2023


#	Название	Цены ?	Клиенты ?	Крупные ?	Средний срок ?
★	re RedlinePR >	★	★	★	★
1	Михайлов и Партнёры	РРРР	20	12	3 года 5 мес
2	Markway	255	7	1 год
3	📈 Demis Group >	369	8	1 год
4	2L	35	4	2 года 3 мес
5	Ingate	59	7	1 год 8 мес
6	AMDG	117	16	1 год 5 мес
7	iTrend	РРРР	31	4	2 года 10 мес
8	ЛАМПА	27	11	11 мес
9	Rassvet.digital	РРР .	50	1	1 год 2 мес
10	«Сделаем»	РРРР	68	11	11 мес
★	D- D-Agency >	★	★	★	★
11	Rocket Business	Р . . .	48	0	5 лет 11 мес
12	Текарт	РРР .	43	9	1 год 10 мес

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

*Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **ЕСТЬ МНЕНИЕ**

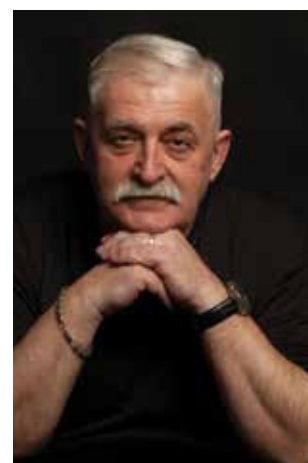
Комментарий на тему: «Что первым делом сделает слепой, когда к нему вернется зрение». Источник: <https://www.youtube.com/shorts/q79KXmDA3vc>

 **Неужели и сотрудники “бросая палку” (сменив работу) забывают работодателя? Бизнес – применим ли в нем этот тезис спикера?**

Что первым делом сделает слепой, когда к нему вернется зрение» – утопическая фраза, которая вызывает размышления о том, как бы мы себя повели, если бы нам вдруг вернули потерянные возможности. Однако, зачастую мы не осознаем ценность того, что имеем, пока не потеряем это.

Ролик на YouTube, который вызывает боль и несчастье у человека, может быть причиной его непонимания женской любви и настоящих друзей. Такая реакция может быть связана с тяжелыми психологическими проблемами, которые психологи часто сравнивают с состоянием выгорания. Это состояние может возникнуть у любого человека, будь то бизнесмен, руководитель или чиновник. Особенно это заметно у молодых людей, которые провели детство в 90-х годах. Они могут испытывать пустоту в эмоциях и в своей жизни, что я называю «дыркой». Это серьезная психологическая проблема, которая может привести до мыслей о самоубийстве.

Важно осознать, что жизнь полна возможностей и ценностей, которые мы должны ценить. Нам необходимо научиться находить радость в простых вещах, наслаждаться моментами и находить позитивные моменты в нашей жизни. Только тогда мы сможем заполнить эту «дырку» внутри себя и обрести счастье и эмоциональное благополучие. Вернуться к зрению, если бы мы были слепыми, может быть чудесным опытом, который поможет нам увидеть и оценить красоту мира вокруг нас. Но самое важное – это



Игорь Жуковский
бизнес-тренер

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**


* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ & БИЗНЕС

Нейросети даже неправдоподобные факты могут показать так правдоподобно, что ты им веришь

ИИ сегодня — драйвер роста во всем.

Бизнес не исключение.

Эксперт раскрывает для читателей  секреты ИИ, работу с чатами GPT и т. д.

Усходя из терминологии, генеративный искусственный интеллект — это технология, которая позволяет создавать различный контент в разных форматах, будь то картинки, тексты, фотографии или аудио. И всё это благодаря огромному объему данных, на которых модели искусственного интеллекта обучаются. Генеративный искусственный интеллект приближается к тому качеству работы, которое может предложить настоящий человек.

Согласно аналитике VCG, искусственный интеллект существенно меняет структуру и роль человека в HR-отделе. Так, теперь больше управленческих функций могут быть автоматизированы, что позволяет HR-отделу стать более стратегическим. HR-специалисты могут взять на себя роль бизнес-партнера, сфокусированного на трансформации компании и изменении подходов к управлению и взаимоотношениям с сотрудниками.



**Анастасия
Бунак**

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

*Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: PR-АГЕНТСТВА

На любой спрос найдётся предложение

УТ Какие аргументы в пользу работы с вашим агентством вы сообщаете заказчику во время переговоров?

При выборе аргументов мы отталкиваемся от того, что важно для подрядчика. Кому-то в первую очередь важна стоимость услуг, это основной приоритет. Кто-то выбирает на основе нишевых кейсов, так как они как бы повышают шансы на успех рекламной кампании заказчика. Бывает и требование, чтобы мы могли приехать на встречу в офис заказчика «посмотреть в глаза». Среди других требований: строгая отчетность, размер проектной команды, готовность реагировать в течение часа и т. д.

Мы выделяем то, что важно и на этом акцентируем внимание:

- Уже 7 лет на рынке.
- Десятки кейсов из разных ниш, с высокой долей вероятности есть кейс из ниши клиента.
- Индивидуально составляемая проектная команда из 6 человек.
- Кастомная форма отчетности, по KPI заказчика.



Владимир Назаров
Head promo


ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ИНФОБИЗНЕС

Аяз Шабутдинов вряд ли изначально имел умысел вводить в заблуждение клиентов

Комментарий к публикации: «Что не так с бизнесом Аяза Шабутдинова». Источник: https://pro.rbc.ru/news/6549c47d9a79471b3bc7529b?mindbox-message-key=-1945555033121062912&mindbox-click-id=836958ea-b05c-476c-b624-36abb3d8084&utm_source=email&utm_medium=c&utm_campaign=all_members_121123&utm_content=6549c47d9a79471b3bc7529b

 бстоятельства, описываемые в статье, дают основание сделать следующие выводы. Полагаю, ситуация, сложившаяся вокруг компании «Like Центр», носит несколько пограничный характер.

С одной стороны, исследуемые события близки к правоотношениям, находящимся в плоскости гражданского права. Сложно говорить о том, что Аяз Шабутдинов и его команда в ходе построения данного вида бизнеса изначально действовали заведомо с прямым умыслом на совершение мошеннических действий, направленных на завладение денежными средствами, продавая услугу, имеющую заведомо более низкую стоимость, чем предполагают потерпевшие (то есть недовольные слушатели, которых не устроило качество тренинга). По такому принципу можно привлекать к уголовной ответственности



Буллат Тугутов
«Надмитов, Иванов
и Партнеры»

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Трудно ужиться двум медведям в одной берлоге?

Давайте восстановим хронологию. 17 ноября появляется новость о том, что Сэм Альтман покидает пост CEO OpenAI по решению Совета директоров. Временно исполняющим обязанности назначают Мира Муратию. Инсайдеры сообщают, что основную роль в данном решении сыграл наш соотечественник, главный разработчик проекта Илья Суцкевер. Причина — разные взгляды на вопрос безопасности искусственного интеллекта.

20 ноября мы видим, что новым генеральным директором назначен Эмметт Шир. В этот же день появляется сообщение, что Сэм Альтман возглавит исследовательскую группу ИИ в компании Microsoft. Очень ярко подчеркивается, что в Microsoft перейдет вся команда Альтмана из OpenAI. Но уже через два дня в официальном аккаунте OpenAI появляется пост о том, что Сэм Альтман возвращается на свою должность. При этом полностью меняется Совет директоров.

Отметим несколько важных моментов. Во-первых, переход топ-менеджеров из одной технологической компании в другую — история не новая. Например, тот же Илья Суцкевер перешел в OpenAI из компании Google. В открытых источниках нет информации о причинах подобного решения. Однако эксперты говорят, что Илон Маск просто переманил Суцкевера к себе, обещая полную свободу действий.



Андрей
Наташкин
Mirey Robotics

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Сэм Альтман и его цунами

То, что происходило в Open AI – настоящая “Санта-Барбара”, которая держала весь мир в колоссальном напряжении. Да, всего 250 млн пользователей – платных пользователей. Но с точки зрения бренда, знало о нем намного больше. Конфликт начал зреть ещё год назад, когда часть директоров из 9 по разным причинам покинули компанию. В то время Сэм Альтман сфокусировался на расширении компании, в то время как Илья Суцкевер говорил о балансе безопасности и расширения.

Все директора в разные направления, в том числе создавать свои платформы-аналоги ChatGPT. Мы увидели колоссальный конфликт. Важно то, что с уходом директоров никого не ввели на их места. Директора занимались параллельно другими проектами. Хелен Тонер создал свой искусственный интеллект – Anthropic и лоббировал его. ChatGPT стал основой, из которой стали рождаться последующие модели. Стоит сказать, что искусственный интеллект – не только ChatGPT. Это та модель, которая разошлась “по рукам” и идет война, кто будет масштабнее. Если образно, то пирог делят на куски.

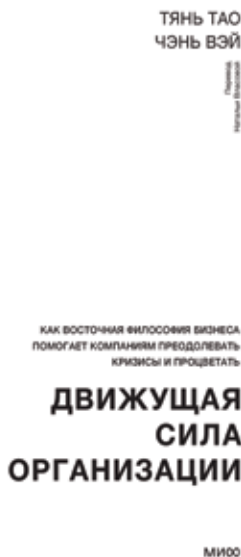
Сильным триггером стала презентация GPT Turbo. Она не просто всколыхнула мир, а развернула представление об ИИ на 180 градусов. Был сделан удобный продукт. ChatGPT с помощью Сэма Альтмана очень сильно выстроился. По сути своей, количество директоров уменьшилось, произошёл совершенно стандартный конфликт между “технарем” – экспертом, который отвечает за сборку и все технические моменты и предпринимателем. Это совершенно разные роли, совершенно разные модели поведения и вообще восприятия мира. Илья Суцкевер именно эксперт, разработчик с массой знаний. Его очень сильно пугали быстрое развитие событий с искусственным интеллектом. Но здесь вопрос его смелости, внутренней и смелости – взять за это ответственность. Сэм Альтман же – прекраснейший предприниматель, который ве-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

卓越组织的原动力



Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ

ГЛАВА 10 ПЕССИМИСТЫ НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ*

*ТЕОРИЯ КРИЗИСА: «ВОЛКИ, ВОЛКИ»?**

Почему у Жэнь Чжэнфэя такое сильное предчувствие кризиса? Может быть, аллегорический крик «Волки, волки!» — это способ сплотить внутренние силы?

История развития Huawei — история управления кризисом, и этому, без сомнения, есть масса доказательств. Возможно, в ближайшем будущем кто-то представит читателям исследование на тему преодоления трудностей и невзгод. Мы же лишь остановимся на том, откуда у Жэнь Чжэнфэя такое сильное предчувствие кризиса.

История мировой информационной индустрии в последние несколько десятилетий представляет собой «гонки на выживание». Всегда находятся неизвестные выскочки, которые применяют новые бизнес-модели, тем самым уничтожив один или сразу несколько многовековых столпов индустрии, а когда у новичков заканчиваются идеи и прогресс сходит на нет, сцену быстро занимает очередной претендент, причем с такой жестокостью, на которую способен лишь человек, испытавший то же на собственной шкуре.



Конечно, Жэнь Чжэнфэй был свидетелем разных исторических событий. В сочетании с его идеалистическими устремлениями он просто не может не ощущать постоянное давление кризиса, и со временем сформировалось своего рода «кризисное сознание», что отразилось на всех аспектах внутренней культуры Huawei.

Каковы основные факторы успеха Huawei?

Что же именно стало основным фактором успеха компании? Предчувствие кризиса или самокритичность? Некоторые люди считают, что в основе управленческого мышления Жэнь Чжэнфэя лежит пессимизм, а его компания — триумф пессимизма, но так ли это?

Пессимист не может быть лидером, скорее это качество характерно для поэтов и художников. Бизнесмены могут беспокоиться, но им нужна крепкая нервная система, а выдающиеся предприниматели должны неизменно оставаться Дон Кихотами — идеалистами.

Жэнь Чжэнфэй — великолепный рассказчик, и вот уже 30 лет он постоянно говорит своим сотрудникам про «журавлей в небе».

Он мастерски строит гипотезы и заражает окружающих своими идеями, поднимая боевой дух подчиненных и в итоге превращая гипотезы в реальность.

У большинства людей, слушавших выступления Жэнь Чжэнфэя, возникает ощущение, что этот человек увлекается философией и обладает литературным даром. Может ли человек с таким характером быть пессимистом?

Описание «разноплановый» очень подходит для Жэнь Чжэнфэя. Если бы он был идеалистом, которого не гнетет чувство тревоги или кризиса, чтобы вовремя «подстилать соломку», то это скорее напоминало бы манию.

Мы знаем, что Жэнь страдал от депрессии, так что он явно не наивный оптимист.

Управленческое мышление господина Жэня всегда находится в состоянии равновесия между двумя полюсами; можно сказать, что это «триумф диалектики».

Самокритику вряд ли можно считать основным фактором успеха Huawei, это всего лишь инструмент. Успех компании обусловлен ее системой ценностей.

Здравый смысл и истина, которых придерживается Huawei

Допустимо ли описать основные ценности компании тремя пунктами: клиентоориентированность, опора на передовых сотрудников и упорный труд? Это можно назвать здравым смыслом и истиной.

Да, это и есть истинное лицо Huawei. Клиентоориентированность — то, что на Западе характеризуется фразой «клиент — царь и бог». К сожалению, с упадком промышленного капитализма на Западе и быстрым развитием финансового капитализма концепция клиентоориентированности, похоже, вышла из моды, на место ей пришла ориентированность на акционера. В книге «Падет ли компания Huawei следующей?» мы показываем читателям, как Huawei поклоняется «богу», то есть клиенту.

Следовать здравому смыслу — значит придерживаться истины. Что такое здравый смысл в деловой организации? Он таков: тот, кто готов платить за ваш продукт, — единственная ценность вашего существования и «бог», равному которому не существует. К сожалению, многие компании, как западные, так и восточные, зачастую искажают это правило, оспаривая главенство клиента. После 30 лет развития Huawei стала ведущей компанией в отрасли, но Жэнь Чжэнфэй по-прежнему говорит: «Поворачивайся к клиенту лицом, а к боссу — спиной». Это свидетельствует о приверженности Huawei здравому смыслу и истине.

Ранее вы говорили о «теории дракона», которую предложил господин Жэнь.

Да, для компании Huawei головой дракона стала основная ценность, а именно клиентоориентированность. Потребители и рынок управляют движением тела и хвоста дракона. Концептуальные перемены должны начинаться с изменения головы дракона, а потом уже последуют изменения тела и хвоста.

Последние нужно корректировать в зависимости от того, как меняется голова. Если тело дракона раздулось, а хвост стал тяжелым, то необходимо худеть или даже отрезать хвост, хоть это и болезненно.

Это хорошая аналогия, чтобы понять смысл выражения «опора на передовых сотрудников и упорный труд».



Именно так. Борьба за реальные и потенциальные потребности клиента ценна, иначе на коже головы дракона появится дряблость, которую нужно убрать. Если борьба ведется в правильном направлении и клиенты полностью удовлетворены продуктом, команда и отдельные сотрудники должны получать материальные и духовные стимулы, чтобы жир, накопленный на теле дракона, превратился в мышцы. Ведь именно последние будут производить больше энергии, которая так нужна голове.

Жэнь Чжэнфэй утверждает, что стоит продвинуть группу «ротных командиров». Это не сложнее, чем купить несколько горстей пуговиц на маленьком заводе в Дуньгуане. Речь об умении задействовать молодых перспективных сотрудников и ценить тех, кто работает непосредственно с клиентами.

Кроме того, Huawei иногда отправляет и «генералов» на передовую для руководства наступательными боями на локальных территориях. Несколько бывших исполнительных вице-президентов компании были «разжалованы» и переведены в региональные департаменты в качестве президентов или даже директоров офисов. Почему? Во-первых, это способствует перегруппировке сил, которая позволяет добиться прорывов в ключевых точках. Во-вторых, так можно продемонстрировать реальную боеспособность кадров. Ну и наконец, сотрудники после такой закалки способны брать на себя бóльшую ответственность. Ротация кадров — традиция корпоративной культуры Huawei.

От «пиратства» к открытости, компромиссу и шкале серого

Когда речь идет о боевом настрое, возникают ассоциации с волками, идущими напролом, и американскими истребителями «Черная вдова». Именно так СМИ в Китае и за рубежом воспринимают компанию, но насколько это верно?

В этом есть доля истины, но все не так однозначно. В ранние годы истории это была борьба за выживание: здесь и правда приходилось демонстрировать волчий характер, агрессивность и героизм. Западная торговля, которая началась в эпоху пиратства, была основана на духе борьбы, как и вся история человеческой цивилизации в принципе.

Но агрессивное наступление сдерживает страх (перед законом и моралью), иначе компании давно пришел бы конец. Без него Huawei будущего быстро пойдет ко дну.

Сила закаляется в бою, но проявляется не только в росте и развитии; она пронизывает корпоративную культуру. Кто из высшего руководства, включая самого Жэня, не побывал на «передовой»? Невозможно попасть на вершину карьерной лестницы, если ты на передовой линии рынка не вел за собой простых солдат, не переходил горы и не преодолевал множество трудностей.

Однако нельзя ставить знак равенства между силой и лидерством. Лидерство отливается по определенной форме. Агрессивная конкуренция приведет к противостоянию с соперниками, в итоге они могут сплотиться, чтобы сообща сбросить вас с пьедестала. Сейчас, когда компания стала одним из лидеров в глобальном смысле, если не скорректировать свою систему ценностей в соответствии с новой ролью, можно нанести ущерб всей экосистеме отрасли. Не успеешь оглянуться, как конкуренты один за другим рухнут. Но и Huawei падет, причем не факт, что позже всех.

Однако не исключено, что борьба начнется и внутри. Как писал Мао Цзэдун в своем стихотворении: «Герои повсюду в вечернем тумане, повсюду дым от сигнальных огней». Происходят серьезные внутренние конфликты, которые могут привести компанию к краху раньше, чем конкуренты.

Именно поэтому господин Жэнь продвигает концепцию «открытость, компромисс, шкала серого», причем за каждым понятием стоит глубокий смысл. Если взять за отправную точку речь Жэнь Чжэнфэя 2008 г. «Открытость, компромисс и шкала серого», эти три понятия вместе с «тремя пунктами» (клиентоориентированность, опора на передовых сотрудников и упорный труд) образуют систему ценностей компании, которые дополняют и перекликаются друг с другом и стали теоретическим руководством для внешней конкуренции и сотрудничества, внутренней организационной критики и изменений, благодаря чему Huawei избегает скандалов на международном рынке и организационных потрясений внутри компании.

Берегитесь темной стороны зеркала

Раньше вы упоминали, что у зеркала есть две стороны — темная и светлая. Что это за темная сторона?

Темная сторона отражает «черные дыры» в нынешней организационной системе Huawei. За последние несколько лет мы не раз слышали предупреждения Жэнь Чжэнфэя и других высокопоставленных руководителей о проблемах в компании. Например, не слишком ли длинна цепочка между



головой дракона и хвостом? Не слишком ли раздут штат? В компании «в тылу» трудятся более 30 000 человек, в то время как в IBM только 10 000.

Жэнь Чжэнфэй говорил: «Фронт сражается, тыл пожирает». Не может ли линия фронта быть ослаблена большим количеством сотрудников, которые попивают кофе и рассматривают презентации во дворике бизнес-центра? Компания обрастает стандартами, но на самом деле принятие решений становится менее эффективным, а реакция на запросы клиентов замедляется. Huawei научилась у Запада многим полезным приемам, но и заразилась многими болезнями, такими как формализм, бумажная работа, бюрократия и т. д.

Кроме того, начинает одолевать высокомерие, поскольку компания превосходит по силе конкурентов, в результате бдительность притупляется. Более важный вопрос заключается в том, смотрят ли сотрудники сверху вниз на своих клиентов или руководителей и на кого они смотрят снизу вверх? Остается ли компания такой же сильной, какой она была в последние 20 лет? Страдает ли от «организационной усталости»?

Если в какой-то момент в будущем зеркало станет кривым и будет отражать искаженные ценности, а то и вовсе разобьется, столкнувшись с ленью, коррупцией и другими дурными чертами человеческой природы, тогда Huawei ждет лишь один исход — крах.

На самом деле цель нашей книги — очистить зеркало раз и навсегда, и самокритика, несомненно, самый эффективный инструмент, ведь мы бы предпочли, чтобы это зеркало не искажало действительность и не разбивалось, иначе это станет трагедией не только для Huawei...

«Если долго всматриваться в бездну, бездна начнет всматриваться в тебя». Так говорил Ницше, и над этими словами стоит поразмыслить всем предпринимателям. На самом деле это страусиная политика, попытка спрятать голову в песок.

Для лидеров перестать всматриваться в бездну, если сама она никуда не делась, явно не выход. Единственный вариант — противостоять ей, продемонстрировать силу воли для ее преодоления, и здесь необходимым условием становится способность к самокритике. Как говорится, скрести до кости, чтобы извлечь яд.

Именно поэтому Жэнь Чжэнфэй сказал о преемнике: «Достойный преемник — тот, кто разделяет основные ценности компании и критически относится к своей персоне».

ГЛАВА 11 ПОЧЕМУ HUAWEI ВСЕГДА ПРИВЛЕКАЕТ ВНИМАНИЕ ВСЕГО МИРА?

Почему Huawei интересуется тем, понимают ли ее клиенты китайскую культуру? Другие гиганты, такие как Apple или Amazon например, не вкладывают средства в привлечение ученых, клиентов или студентов в качестве «будущих семян» и не делятся с ними своей культурой.

По моим наблюдениям, Huawei приглашает клиентов, в том числе ученых или студентов, посетить Китай с главной целью: позволить им совершить экскурсию и побывать в компании, ознакомиться с технологиями и инновационными продуктами, руководством и корпоративной культурой. Клиентам важно познакомиться с Huawei, чтобы приобрести продукты и решения, и компания стремится дать им более глубокое впечатление о своих сильных сторонах и укрепить их уверенность в долгосрочном сотрудничестве.

Huawei основана в Китае. История и культура страны, особенно политика реформ и открытости, оказали глубокое влияние на Huawei, но внешний мир пока недостаточно знает о компании и о Китае в целом, существуют любопытство, сомнения и предрассудки. Приглашая клиентов, ученых и студентов посетить Huawei, компания также проводит для них экскурсию по значимым местам и знакомит их с достижениями 40-летнего периода реформ и открытости Китая, чтобы они поняли условия, в которых развивалась Huawei. Но, объективно говоря, нереально полностью понять культуру и историю нации после нескольких визитов, и Huawei хочет большего.

Она хочет позволить клиентам и тем, кто интересуется ею, в том числе и ученым, узнать подлинное лицо компании, ее ценности, культуру инноваций, технологии и продукты, миссию и видение и т. д.

В книге вы говорите о Жэнь Чжэнфэе как олицетворению поколения предпринимателей, которым поручено возрождение Китая и которые разделяют основные ценности (например, сильное чувство патриотизма и трудолюбие), но последние не могут гарантировать успех всем китайским компаниям. Что отличает Huawei? Каковы основные элементы ее успеха?



Именно это мне интересно изучить, и вы увидите в моей книге вот какую аналогию. Почему под одним и тем же голубым небом каждый лист выглядит по-разному? Почему многие китайские предприниматели, которые начинали свой бизнес в то же время, что и Жэнь Чжэнфэй, в итоге сгнули на свалке истории, несмотря на упорный труд, амбиции и чувство ответственности? Хотя, безусловно, действует закон выживания сильнейшего на рынке, есть ряд моментов, которые существенно отличают детище господина Жэня и стали ключевыми факторами поэтапного успеха Huawei.

Во-первых, выбор отрасли. За последние 40 лет как Китай, так и большинство стран мира с большим энтузиазмом восприняли революцию информационных технологий и инвестировали в нее, что привело к созданию крупнейшего в мире рынка технологий и продуктов за всю историю торговли. Жэнь Чжэнфэй основал Huawei в возрасте 44 лет и был на волоске от гибели, поскольку не имел ни капитала, ни технологий, ни опыта. Есть такая китайская пословица: «Женщина боится выйти замуж не за того мужчину, мужчина боится выбрать не ту специальность».

Жэнь Чжэнфэй выбрал правильный курс в жизни и тем самым не только изменил свою судьбу, но и способствовал успеху Huawei.

Во-вторых, компания давно считает своей основной ценностью клиентоориентированность. За последние 30 лет Huawei неоднократно доносила эту идею до своих сотрудников разными способами. В механизме вознаграждения персонала, распределения акций и продвижения Huawei есть отличительные моменты: создавать ценность прямо или косвенно вокруг клиентов и в то же время создавать ценность для компании, а затем распределять богатство и власть в соответствии с вкладом каждого сотрудника. Именно поэтому многочисленные сотрудники компании давно в поте лица трудятся как в развитых странах, так и в отсталых, разоренных войной и малярией регионах, на самом высоком плато, в Антарктике и Арктике, во время стихийных бедствий, таких как землетрясения и цунами... Сотрудники всегда отправляются туда, где люди нуждаются в помощи. Huawei предоставляет технологии и продукты, обеспечивает сетевыми услугами более трети населения Земли более чем в 170 странах и регионах.

Особенно примечательно то, что Huawei вносит огромный вклад в преодоление цифрового разрыва. За всем этим стоит клиентоориентированный подход, главная формула победы Huawei.

РУБРИКА:



Пьянству на работе – бой?

Комментарий к публикации: «После зарплаты пропадает треть рабочих: Массовое пьянство сотрудников завода в Назии в Ленобласти может обернуться введением сухого закона в поселке». Источник: https://dzen.ru/a/ZS_cOm3YPWoEofgf?referrerclid=1525&

Алкоголь неизменный спутник россиян – часть культурного кода с древности. Работодатели являются неизбежными заложниками национальных традиций. Одновременно, акцизы на алкоголь – важнейшая статья доходов государственного бюджета в Царской России, СССР и Российской Федерации. В совокупности все факторы делают алкоголизм непобедимым.

Сможет ли отдельно взятый работодатель в отдельно взятом населённом пункте победить культурный код, переживший тысячелетия? Вряд ли. Но если взглянуть на бизнес строго как на капиталистическую машину извлечения прибыли с рисками, то способ существовать с неизбежным злом найдется.

Прежде чем бороться с алкоголем на рабочем месте надо определиться – во всех ли случаях он опасен? Точно – нет. Если креативный директор в полдень выпил пару бокалов вина «для вдохновения» или «от стресса после планерки» – маловероятно, что произойдёт что-то фатальное у работодателя. Другое дело, если пару бокалов пропустит водитель рейсового автобуса или стоматолог.

Из противоположных примеров, которых в жизни намного больше, можно заключить: в борьбе с алкоголем не все равны. При определении методов борьбы работодателю необходимо учитывать следующие критерии:



**Михаил
Меркулов**
КСК Групп

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год