

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 11  
(735)

2024

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости из сферы "Персонал" – 71052, 71055, 72035

Главная тема: **СОЦСЕТИ & БИЗНЕС**



Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON



Ростелеком

РОСАТОМ

норпер

ПЛАТФОРМА  
ДЛЯ БИЗНЕСА

ГАЗПРОМ

Конфазис

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН  
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал  
УниверсалУрал  
Пресс

СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОКООПЕРАТИВ  
РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

U  
uenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPREEK  
CREATIVE YOU**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Соцсети дали бизнесу новые возможности открытого и упреждающего изучения поведения кандидатов.

Но не все так просто.

О том, как освоить технологии поиска и оценки кандидатов в соцсетях, читайте в интервью В. Субботина.

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



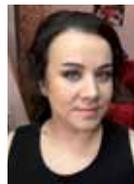
Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Владимир  
Красновский



Елена  
Лигостаева



Анастасия  
Насонова



Наталья  
Миронова



Сергей  
Пронин



Екатерина  
Брынская



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Ольга  
Филиппова



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков

**20** | **ДЕ-ЮРЕ**  
ЛЕТ | БЮРО АДВОКАТОВ



**НИКИТА ФИЛИППОВ**  
ЗАВЕДУЮЩИЙ БЮРО АДВОКАТОВ «ДЕ-ЮРЕ»

Бюро адвокатов «Де-юре»  
основано в 2003 году

**ПРАВО<sup>®</sup>**  
**300**

По версии Право-300 (2023 г.) Бюро входит в 1-ю группу в номинациях «Арбитражное судопроизводство (mid-market)», «Банкротство» (споры mid-market)», «Разрешение споров в судах общей юрисдикции»

**Forbes**

По версии Forbes (2022 г.) Бюро входит в ТОП-20 лучших юридических компаний России, лидер в области семейного права и наследования имущества и защиты интересов состоятельных клиентов



По версии Коммерсантъ (2022 г.) Бюро занимает 1 место в номинации «Банкротство юридических лиц (mid-market)», 2 место в номинациях «Разрешение коммерческих споров (mid-market)», «Разрешение споров в судах общей юрисдикции»



По версии Право-300 и Коммерсантъ в 2023 г. Никита Филиппов признан среди лучших юристов в номинациях «Банкротство», «Разрешение коммерческих споров», «Семейное и наследственное право», «Финансовое и банковское право», «Частный капитал»

Лучшие кейсы года:

Защита интересов иностранного юридического лица в споре о взыскании денежных средств по договорам займа и новации. Результатом правовой помощи стал отказ в удовлетворении требований оппонентов к Клиенту о взыскании денежных средств в общем размере на сумму более 500 миллионов рублей.

Представление интересов крупного рекламодателя в споре с органами местного самоуправления и эксплуатирующим федеральные автодороги учреждением. Ранее Арбитражный суд Московского округа согласился с доводами юристов Бюро адвокатов «Де-юре» и отменил судебные акты нижестоящих судов о взыскании с Клиента Бюро неосновательного обогащения, направив дело на новое рассмотрение. При новом рассмотрении во всех исках к Клиенту Бюро на общую сумму свыше 28 млн руб.



# ЖУРНАЛ “КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ” ПОЛУЧАЮТ ВСЕ ПОДПИСЧИКИ ПОЧТЫ РОССИИ, УРАЛПРЕСС, И ДРУГИХ 800 ЧАСТНЫХ АГЕНСТВА НАПРЯМУЮ ОТ РЕДАКЦИИ

## ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ЖУРНАЛА ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ НА 89263501881 ВАЦАП



## Содержание

- 5    **ТОП 10 аспектов продвижения HR-специалиста и создания HR-бренда**  
Соцсети & Бизнес  
Виктор Субботин
- 14    **Реально крутые бизнесы будут процветать**  
Соцсети & Бизнес  
Гарретт Джонстон
- 17    **Управление по ценностям предопределяет устойчивость компании и помогает выйти в лидеры рынка**  
Управление  
Елена Яхонтова\_Заур Алескеров
- 25    **Продажа есть тогда, когда есть проблема**  
Продажи  
Дмитрий Ткаченко
- 33    **Умная удаленка уже в действии**  
Битва за IT-таланты  
Ирина Загоскина, CDEK Digital
- 37    **Аутсорсинг: Искусство делегирования**  
Бизнес-литература  
Мария Лемеза
- 45    **Месть боссу**  
За рубежом
- 48    **Формы мести бывают разными**  
Комментарии  
Андрей Ващенко
- 51    **Бросили умирать. В Петербурге доказали вину клиники в смерти пациента**  
Новости  
Комментарии  
Василий Орленко, «Орленко и партнеры»
- 55    **HR в отечественных компаниях**  
Ретро UP  
Наталья Батова, IDALIKA

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

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

Подписано в печать 18.04.2024 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

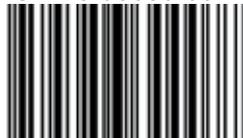
**Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru**

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№11  
(735)

Издается с 1996 г. 2024 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

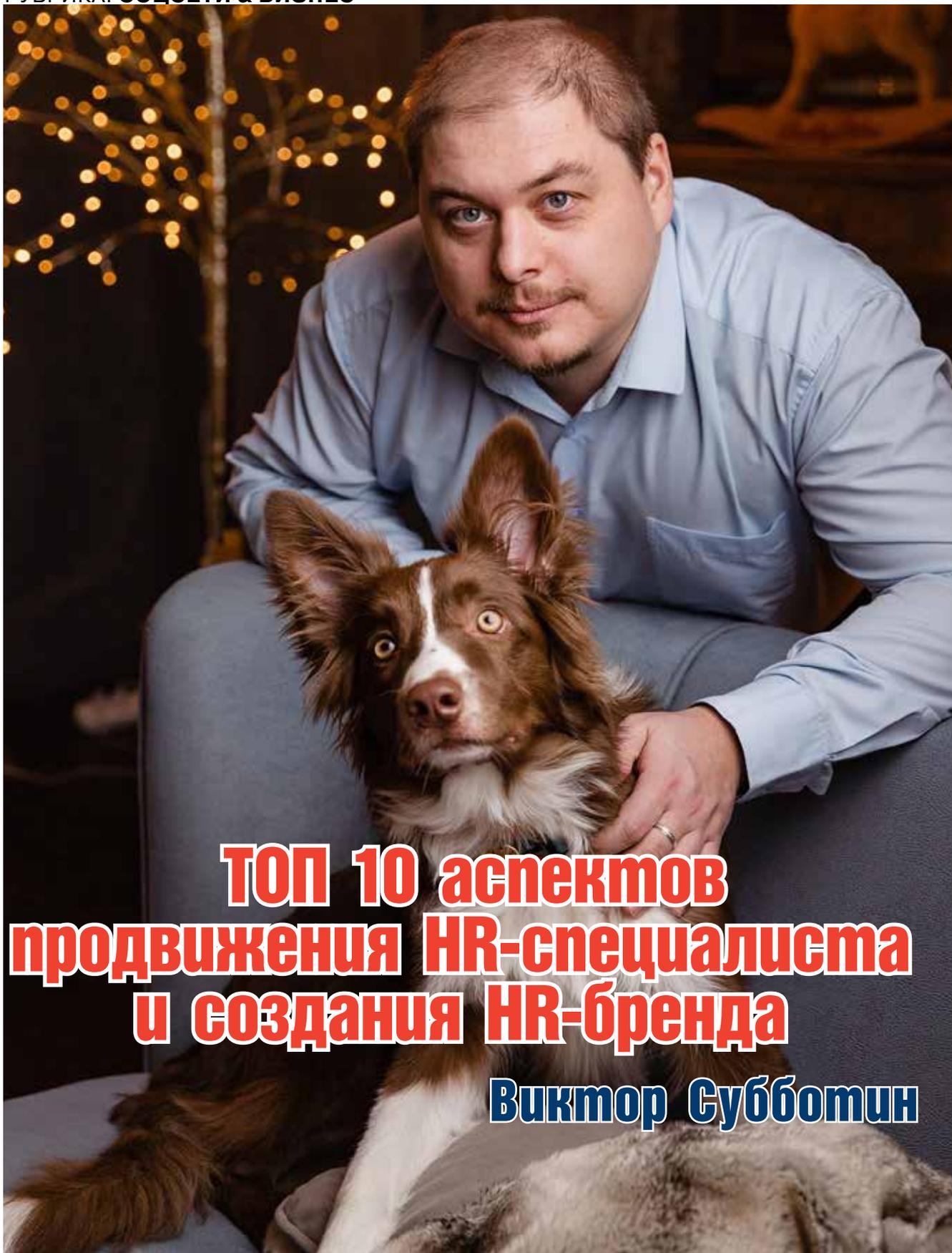
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

РУБРИКА: СОЦСЕТИ & БИЗНЕС



**ТОП 10 аспектов  
продвижения HR-специалиста  
и создания HR-бренда**

**Виктор Субботин**

## LinkedIn как-то еще вам интересен?

Несмотря на то, что в России LinkedIn заблокирован, пользоваться им не запрещено, LinkedIn остается ключевой социальной платформой для профессионального рекрутинга и нетворкинга. Его актуальность сохраняется благодаря профессиональной аудитории и возможности проведения поиска специалистов не только в России, но и за границей.

## Сложно ли научить новых рекрутеров понимать личность кандидата, просматривая его соцсети?

— Обучение рекрутеров анализу соцсетей кандидатов может быть сложным, одновременно с этим оно является важным аспектом в работе хантера. Навык анализа соцсетей помогает лучше понять личность кандидата и оценить его культурный

## **СОЗДАНИЕ ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛОВ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ — ЭТО ОТЛИЧНЫЙ СПОСОБ УЛУЧШИТЬ НЕФОРМАЛЬНУЮ КОММУНИКАЦИЮ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ**

уровень, социальный статус, понять интересы и многое другое, сэкономив время и нервы соискателя на прохождение различного рода тестирований. Знакомство с социальными сетями может быть скрытым от кандидата, в таком случае у соискателя должны быть открытые, наполненные социальные сети, в которых его можно найти по фамилии, имени, городу и дате рождения. В том случае, если найти кандидата не удаётся, — используется открытый метод, при котором ссылки на социальные сети являются неотъемлемой частью анкеты кандидата, заполняемой при отклике на вакансию. Более того, хантер может попросить добавить соискателя в друзья для просмотра всего контента соцсети, но решение о таком допуске принимает кандидат и обязать его к этому нельзя.

## Поделитесь секретами поиска перспективных кандидатов в океанах соцсетей.

— Для успешного поиска перспективных кандидатов в социальных сетях существует несколько стратегий и подходов. Вот некоторые секреты, которые могут помочь вам в этом процессе:

1. **Использование инструментов аналитики:** Используйте инструменты аналитики социальных сетей, такие как инструменты мониторинга и анализа данных, чтобы выявить профили кандидатов, соответствующие вашим требованиям. Эти инструменты могут помочь вам определить ключевые показатели успеха и выделить наиболее перспективных кандидатов.

2. **Использование ключевых слов:** Проведите анализ ключевых слов, связанных с вашей отраслью или вакансией, чтобы найти профили кандидатов, которые упоминают эти слова в своих профилях или публикациях. Это поможет вам сузить круг потенциальных кандидатов и найти наиболее подходящих.

3. **Строительство отношений:** Важно не только найти потенциальных кандидатов, но и начать строить с ними отношения. Станьте активным участником сообществ, где могут находиться ваши потенциальные кандидаты. Комментируйте их публикации, задавайте вопросы, участвуйте в дискуссиях. Это поможет вам установить контакт и заинтересовать потенциальных кандидатов.

4. **Создание привлекательного контента:** Размещайте информацию о вашей компании, проектах, достижениях и культуре организации, чтобы привлечь внимание кандидатов. Создание интересного и информативного контента поможет вам привлечь талантливых специалистов.



## **Антиджобсайты — по наблюдениям УП, там чаще конкуренты «мочат» компании. Что делать?**

— При борьбе с негативом на антиджобсайтах компании могут активно взаимодействовать с пользователями, предоставлять полезную информацию и поддерживать позитивный имидж. Основных вариантов исправления ситуации с имиджем компании не много (именно исправления, обычно таким вопросом задаются работодатели).

Выделю три основных.

*Первый — создать в компании действительно комфортные условия работы и уделять внимание социальным аспектам пребывания сотрудников в компании (зоны общепита, зоны отдыха, решение ситуаций, связанных с компетен-*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**В УЗКИХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ ЛЕГЧЕ НАЙТИ ЛЮДЕЙ, РАБОТАЮЩИХ В ВАШЕЙ ОТРАСЛИ ИЛИ ИМЕЮЩИХ ЭКСПЕРТИЗУ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ ОБЛАСТИ**

сациями на спорт, транспорт, тимбилдинг и другое).

Это сложный подход, но он действительно положительно влияет на Ех-индекс.

*Второй — задействовать лояльных сотрудников компании в написании отзывов на профильных площадках.*

Обязательно объяснить сотрудникам, что необходимо оставлять максимально-возможные положительные отзывы, а не правдивые, реальные. Лучше задействовать корифеев компании или новых сотрудников, а вот отзывы при увольнении, при подписании обходного листа, могут, напротив, навредить компании.

*Третий — наиболее затратный способ — обратиться к компаниям, занимающимся улучшением репутации в интернет.*

 **Крупные компании создают и ведут телеграм-каналы для своих сотрудников и формируют лояльных им кандидатов. Ваш комментарий на такие новые тенденции?**

— Зачастую внутри крупных компаний уже есть корпоративные системы общения. Такие системы строго деловые (специализированные чаты, мессенджеры или чаты внутри CRM-систем).

Создание телеграм-каналов для сотрудников компании — это отличный способ улучшить неформальную коммуникацию внутри организации. Такие каналы позволяют быстро и эффективно распространять информацию, объявления, обновления и другие важные сообщения среди сотрудников. Это также способствует укреплению связей между коллегами, особенно в условиях удалённой работы или децентрализованных структур.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: СОЦСЕТИ & БИЗНЕС

# Реально крутые бизнесы будут процветать



Оригинальности Гарретту не занимать. Лаконично и точно по теме...

БИЗНЕС ИДЕИ    БИЗНЕС РЕШЕНИЯ    БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ    БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



**Какие социальные сети в мире сейчас наиболее полезны для бизнеса и чем?**

**LinkedIn.**

Все ключевые люди бизнеса во всем мире, кроме Китая, там.



**Какие соцсети и как компании используют для роста продаж?**

— Все сети используются, **Гарретт Джонстон**



**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ПСИХОДИАГНОСТИКА

# Шок! Команда салона красоты ушла от собственника, прихватив базу клиентов. Как не опустить руки и продолжить строить бьюти-бизнес без страха?



Екатерина Малюкина – владелица школы-студии красоты с командой из 8 человек. Является экспертом с 20-летним опытом в профессии, судьей мировых чемпионатов по наращиванию волос и трехкратной победительницей мирового чемпионата.



Екатерина Малюкина

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

РУБРИКА: УПРАВЛЕНИЕ

# Управление по ценностям предопределяет устойчивость компании и помогает выйти в лидеры рынка



## Какие приоритетные задачи стоят перед тренером и консультантом в 2024 году?

Я уверена, что наиболее важная задача для нас – тренеров и консультантов, в ближайшее время – это содействие в обеспечении устойчивости отечественных компаний в агрессивной и высоко изменчивой бизнес-среде. Устоять компаниям под давлением экономического кризиса, санкций, слома отлаженных логистических цепочек, банкротства партнеров, изменения поведения потребителей, нарастающего дефицита квалифицированных кадров и других не менее важных факторов и порой трагических обстоятельств очень не просто! Руководство компаний вынуждено оперативно находить и реализовывать решения для восстановления после очередного удара по компании, а то и серии разносторонних ударов. В этой ситуации профессиональная помощь со стороны тренера-консультанта, которому руководители доверяют, становится критически важной!



**Елена Яхонтова**

## **А какую помощь в этой ситуации может оказать тренер и консультант?**

— В большинстве российских компаний есть масса нерешенных проблем в области управления, которые проще и надежнее решать совместно с профессиональными помощниками. Это и цифровые трансформации, трансформация бизнес-моделей, повышение привлекательности компании как работодателя и т.д. В каждом из этих и других проектов, нацеленных на сохранение устойчивости, есть аспекты, связанные с совершенствованием системы управления персоналом, развития лидерского потенциала и повышения эффективности мультидисциплинарных команд. Пристальное внимание к данным аспектам управления и последовательность действий реально способствуют устойчивости.

## **РАСТУЩИЙ БИЗНЕС В VUCA-СРЕДЕ НУЖДАЕТСЯ В ИНИЦИАТИВНОМ И ПРЕДПРИИМЧИВОМ ПЕРСОНАЛЕ**

 **Совершенствование системы управления, организационной культуры – все эти проекты носят стратегический характер и могут дать положительный эффект в среднесрочной или даже долгосрочной перспективе. Не получится так, что данные проекты отвлекают внимание руководства и существенные ресурсы от насущных проблем и могут стать дополнительным фактором потери устойчивости?**

— Конечно, последовательность руководства в совершенствовании управления персоналом, вовлечение ключевых сотрудников в этот процесс способствуют устойчивости компаний. При этом мне бы хотелось говорить об устойчивом развитии компаний, а не только об удачном восстановлении после того или иного удара со стороны неблагоприятной среды. Безусловно, на совершенствование системы управления и организационной культуры требуются ресурсы, включая финансовые. Но они быстро окупаются! Нельзя откладывать программы совершенствования на лучшие времена, а в кризис тратить организационные ресурсы на «латаные дыры». Но и ускоренно проводить организационные изменения тоже не стоит. Если руководство сбалансировало свои долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы, то положительный эффект будет обязательно!



## **Можете привести конкретный пример, когда внимание руководства к совершенствованию системы управления или организационной культуре способствовало сохранению устойчивости компании?**

— Конечно, могу. В 2016 -2017 годах я в качестве тренера-консультанта помогала компании LDD повысить эффективность управления посредством внедрения управления по ценностям. LDD – юридическая компания, специализирующаяся, преимущественно, на урегулировании споров и судебных разбирательств в сфере инвестиционных и строительных проектов, землепользования и недвижимости, строительства и инжиниринга (<https://www.ddd.ru/>). Ожидается, что крупные компании (например, Север Сталь, Русал, МТС и др.) с развитой системой управления внедряют управление по ценностям. Это символизирует переход системы управления на более высокий уровень развития, с одной стороны, и делает саму систему управления персоналом более устойчивой, с другой. Но компании малого бизнеса зачастую управляются или в ручном режиме, или имеют незамысловатую систему управления персоналом. Компания LDD представляет собой образец иного подхода к управлению. Управляющий партнер Заур Алескеров в 2016 году решил реализовать свою мечту по созданию юридической компании, основанной на системе управления, а не энергетики своего учредителя. Следует отметить, что особенность юридической компании заключается в том, что ее небольшой по численности персонал состоит из практически автономных экспертов, специализирующихся в конкретной отрасли права. Вот из этих высоко квалифицированных одиночек предстояло создать команду, нацеленную не столько на свою прибыль и персональный успех, сколько на развитие компании. А что объединяет людей лучше всего и надолго? Конечно, общие ценности.

Мой многолетний опыт тренера-консультанта в области управления персоналом и развития лидерского потенциала руководителей позволяет мне утверждать, что большинство владельцев малого и среднего бизнеса сами управляют им и интуитивно подбирают себе людей, с которыми потом легче найти взаимопонимание и которыми проще управлять. Хозяин подбирает подчиненных под себя и свои ценностные ориентации. Эти ценностные ориентации определяют его мотивацию и выбор приоритетов для бизнеса. Но у многих в дальнейшем возникает проблема, вызванная тем, что ценностные ориентации владельца бизнеса или руководителя высшего звена управления в какой-то момент входят в противоречие с интересами бизнеса, логикой его развития в конкретной бизнес-среде. К примеру, владелец бизнеса более всего ценит в подчиненных исполнительность, которую нередко



понимает как покорность («лучший подчиненный тот, кто не доставляет своему начальнику хлопот»), а растущий бизнес в VUCA-среде нуждается в инициативном и предприимчивом персонале. Поощрение предприимчивости и инициативы требует от руководителя выхода из зоны комфорта, изменения себя и принципов своего управления. Но не каждый руководитель осознает проблему и готов к изменениям. Если руководитель не понимает этого, не меняется, то им принимаются решения, которые исподволь подрывают бизнес изнутри или препятствуют использованию всех ситуативных возможностей для укрепления конкурентных позиций. А если он еще в бедах обвиняет подчиненных, начинает «закручивать гайки», создает токсичную атмосферу в трудовом коллективе, то внутри компании формируется своя рукотворная VUCA-среда, лишаящая ее устойчивости даже без внешнего воздействия. Это тем более опасно в современных условиях нарастающего дефицита квалифицированных и не очень квалифицированных кадров на российском рынке труда.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ – ЭТО ПОДХОД, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ СФОРМИРОВАТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОТОРАЯ МАКСИМАЛЬНО ОТВЕЧАЕТ ДОЛГОСРОЧНЫМ ИНТЕРЕСАМ БИЗНЕСА**

Управление по ценностям – это подход, позволяющий сформировать систему управления персоналом, которая максимально отвечает долгосрочным интересам бизнеса и нацелена на укрепление его конкурентных позиций, нередко также создание конкурентных преимуществ. Данный подход предполагает формулирование организационных ценностей («что для нас важно?») и принципов управления («как будем действовать?»), ориентированных на стратегические цели компании. Все элементы системы управления персоналом должны соответствовать этим принципам и поддерживать носителей организационных ценностей. На практике сформулированные организационные ценности являются требованиями к поведению всех без исключения сотрудников, а принципы – требованиями к системе управления. Если данный подход будет правильно реализован, то он во многом предопределяет устойчивость компании.

Так вот в начале 2016 года мы приступили к внедрению управления по ценностям в юридической компании LDD. К этому проекту мы подошли вдумчиво и выполняли его последовательно без ненужной спешки. На первом этапе нами проводились стратегические сессии, посвященные уточнению бизнес-стратегии ком-

пании, анализу внешней среды и внутренней среды, включая действующие на тот момент практики управления и организационной культуры.

Так была сформирована общность видения стратегических целей и приоритетов, одновременно укреплялся командный дух и опыт командной работы. Далее нами были определены организационные ценности и принципы управления. В этой работе принимали участие все ключевые сотрудники компании.

Таблица 1. Ценности и принципы компании LDD

Наши ценности – во что мы верим:	Наши принципы – как будем действовать:
<p><b>Лидерство</b> – это непрерывное устремлённость в будущее, стремление быть на шаг впереди и служить примером для подражания.</p> <p><b>Профессионализм</b> – это правильные и своевременные решения.</p> <p><b>Результативность</b> – это достижение наилучших результатов на основе взаимной выгоды.</p> <p><b>Развитие</b> – это непрерывный поиск путей совершенствования компании и каждого сотрудника.</p> <p><b>Стабильность</b> – это демонстрация надёжности и гарантии качества.</p> <p><b>Уважение</b> – это признание личного достоинства сотрудников, клиентов, партнеров; создание хороших условий для работы.</p>	<p><b>Ориентация на клиента</b> – при принятии любого решения интересы наших клиентов приоритетны.</p> <p><b>Командная работа</b> – все работают на обещанной результат.</p> <p><b>Персональная ответственность</b> – каждый сотрудник принимает решения в рамках своих полномочий и способствует процветанию LDD.</p> <p><b>Инновации</b> – мы ищем и применяем новые и эффективные решения.</p> <p><b>Дифференциация</b> – все кадровые решения принимаются в зависимости от вклада каждого.</p> <p><b>Открытость</b> – прозрачность и эффективность коммуникации и информации – залог нашего успеха.</p>

На втором этапе нами были разработаны, обсуждены и внедрены в практику основные инструменты управления персоналом в поддержку организационным ценностям и принципам, а именно:

- Кодекс этики, в котором раскрыты миссия и видение компании, организационные ценности и принципы управления, а также описаны нормы поведения, последовательность действий в случае нарушения кодекса;

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- Вопросник для оценки персонала по ценностям, в котором определены поведенческие индикаторы всех организационных ценностей и дана шкала их оценки; разработана инструкция по проведению оценки персонала;
- Вопросы для структурированного интервью по ценностям с соискателями на вакантные должности в компании;
- Положение о проведении ежегодного конкурса «Драйверы развития юридической компании LDD» для поощрения носителей организационных ценностей и командной работы;
- План других корпоративных мероприятий для развития командной работы и командного духа на год.

На этом мое участие как тренера-консультанта в данном проекте завершилось, поскольку руководство компании и члены команды уже самостоятельно могли совершенствовать свою систему управления с учетом развития ситуации. В 2016 году компания имела амбициозную стратегию развития и обладала отличным потенциалом для ее успешного осуществления. С той поры компания столкнулась с многими трудностями, но LDD сохранила свою устойчивость и команду.

www.TOP-PERSONAL.ru

## \* Елена Яхонтова

### Справка:

Яхонтова Елена Сергеевна, сертифицированный тренер-консультант по управлению (Институт Менеджмента Великобритании), коуч первых лиц, доктор социологических наук, профессор РАНХиГС, автор более 170 книг и статей по проблемам управления человеческими ресурсами и лидерства. Входит в число лучших бизнес-тренеров и консультантов РФ. Лауреат «Национальной деловой премии «Капитаны Российского Бизнеса.»

Некоторые реализуемые консалтинговые и образовательные проекты в 2023 - 2024 годах - Ключевые показатели эффективности и совершенствование мотивации персонала компании «Резерв», развитие управленческих компетенций государственных служащих Самарканда (Узбекистан), и Еревана (Армения), Трансформация бизнес-модели компания Segrex (ОАЭ), развитие кадрового резерва компаний ЛУКОЙЛ, Зарубежнефть, Транснефть, РЖД, совершенствование системы управления компании Инфинити.

### Контакты:

Yakhontova@hotmail.com

+7 910 474 02 56

VK.com/Yakhontova\_E

 **С какими трудностями столкнулась команда LDD, и как ей в сохранении устойчивости помогло управление по ценностям? Спросим у Управляющего партнера и Президента компании Заура Алескерова**



динамично развивающаяся российская юридическая компания, успешно функционирующая на рынке юридических и консультационных услуг. В области землепользования и недвижимости, строительства и инжиниринга компания была пионером в предоставлении современных экономически эффективных услуг и комплексных решений. По оценкам экспертов на протяжении последних 20 лет входит в состав ведущих юридических компаний в России в области строительства и недвижимости, урегулирования споров и судебных разбирательств.



**Заур Алескеров**

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

В 2016 году наша компания столкнулась с комплексом проблем при создании идеологии, мотивирующей персонал на достижения. Как было сказано выше, особенностью бизнеса в сфере оказания юридических услуг является автономность экспертов, специализирующихся в конкретной отрасли права и обладающих определенной экспертизой. Нам необходимо было найти и применить новые и эффективные решения по управлению персоналом, способные объединить коллектив для процветания компании. Тогда и был выбран инновационный подход – управление по ценностям.

Реализация такого рода проектов сопряжена с управлением множеством различных неоднородных компонентов, при этом при реализации проекта внешняя среда изменялась настолько динамично, что предсказать будущий результат проекта тогда было практически невозможно. Внедрение этого подхода позволило компании не просто сохранить устойчивость, но и выйти в лидеры рынка по многим направлениям деятельности, благодаря тому, что коллектив компании осознал необходимость и неизбежность перемен.

 **Какие преимущества или конкурентные возможности получила компания?**

— В условиях непрерывных изменений в окружающей среде и ужесточения конкуренции ключевую роль в формировании и усилении конкурентоспособности компаний играют нематериальные факторы: знания, опыт, компетентность сотрудников орга-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

низации, активность информационного обмена между ними, корпоративная культура, взаимодействие с потребителями, составляющих их интеллектуальный капитал. Насколько эффективно используется интеллектуальный капитал в компании, какую роль он принимает в создании экономической стоимости во многом отражается в его величине и изменениях.

Наше долгосрочное конкурентное преимущество формируется на основе ключевых компетенций компании, превосходящих компетенции других игроков на рынке, которые создаются посредством более быстрой обучаемости и созданию условий для эффективного применения полученных знаний.

## КОЛЛЕКТИВ КОМПАНИИ ОСОЗНАЛ НЕОБХОДИМОСТЬ И НЕИЗБЕЖНОСТЬ ПЕРЕМЕН

Одним из ключевых факторов успеха компании LDD стало выстраивание долгосрочных и доверительных отношений с сотрудниками. Трансформация данного фактора в конкурентное преимущество организации происходило благодаря осуществлению управления отношениями с заинтересованными сторонами, формированию культуры организации, основной ценностью которой является ориентация на ключевых сотрудников, развитию сотрудничества компании с ними, постоянное отслеживание изменений в их предпочтениях, обеспечению прозрачности и доступности информации о компании, четкости связи индивидуальных целей работников со стратегией организации.

С момента внедрения инновационного подхода – управления по ценностям, компания сегодня демонстрирует стабильное развитие и рост по многим показателям. Нам удалось укрепить деловую репутацию компании, повысить прозрачность бизнес-процессов и бизнеса в целом, повысить капитализацию компании и рыночную стоимость бренда. По итогам рейтинга ИД «Коммерсантъ» LDD признана одной из лучших юридических компаний России. В категории «Лучшие отраслевые практики» LDD вошла в ТОП-5 в отрасли «Земля, недвижимость и строительство: сделки», ТОП-10 в отрасли «Земля, недвижимость, строительство» в области консультирования крупных строительных проектов и ТОП-15 в отрасли «Строительство и недвижимость: разрешение ключевых споров в отрасли». Компания LDD не останавливается на достигнутом, преследуя цель не только сохранить, но и укрепить свои лидерские позиции.

\*Заур Алескеров

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: ПРОДАЖИ

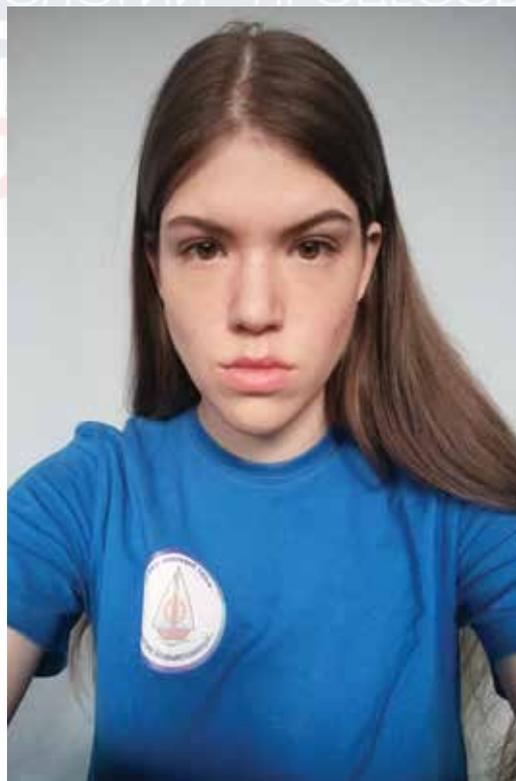
# Продажа есть тогда, когда есть проблема



БЕСЕДОВАЛИ:



**Дмитрий Ткаченко**  
лауреат национальной деловой  
премии Капитаны Российского  
Бизнеса 2024



**Анастасия Насонова**



## Какие инструменты продаж уже устарели, но компании их упорно применяют и учат им персонал?



Первая книга, в которой были описаны этапы продаж, появилась в 1924 году.

Это книга Эдварда Стронга под названием «Психология продаж». Она была написана на опыте американских коммивояжеров. В ней была описана классическая модель того, как осуществлялись их продажи.

Главной задачей коммивояжера было быстро захватить внимание, провести яркую образную презентацию, дать товар в руки, быстро закрыть продажу и ретироваться. Продавая не очень полезные вещи за большие деньги, коммивояжеры были ориентированы на разовые продажи.

*Многие продавцы до сих пор используют коммивояжерскую или, как ее сейчас называют, презентационную модель продажи, которая подразумевает, что самое главное — это в ходе яркой и образной презентации затронуть эмоции и чувства покупателя, а потом быстро закрыть продажу.*

Что изменилось с тех пор: диковатые фермеры, не владеющие информацией, не знающие, сколько стоит, например, пылесос, велись на эту модель поведения, а современные покупатели, чувствуя манипуляцию и давление, прекращают разговор с продавцом.

*Что работает. Начиная с 80-х годов, активно развивается тема экспертных продаж.*

Одна из самых главных фраз в ней — «Продажа есть тогда, когда есть проблема». Соответственно, нужно либо найти проблему, которая есть у клиента, либо, если у клиента проблема неосознаваемая, эту проблему нужно из уровня неосознанной потребности перенести в уровень осознанной. То есть сделать так, чтобы

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: БИТВА ЗА ИТ-ТАЛАНТЫ

# Умная удаленка уже в действии



**Можно тезисно, о чем Вы рассказали в своём выступлении на конференции?**

**М**ой доклад про сокращение сроков найма ИТ руководителей. Быстрое развитие рынка есот и высокая конкуренция за кадры на нем сделали фокус на скорость и качество подбора особенно важным.

Я рассказала о тех вызовах, которые стояли перед командой CDEK в 2023 году и как с помощью внедрения инструментов Agile нам удалось сократить средний срок найма ИТ руководителей с 55 до 35 рабочих дней. Одним из ключевых изменений, повлиявших на результат, стало внедрение рекрутмент дэйли и работа с канбан-доской по образу того, как это делают команды разработки.



**Ирина Загоскина**  
CDEK

В рамках выступления я поделилась с участниками нашими шаблонами и рассказала о практиках, которые можно легко внедрить в любой компании.



**Что сегодня наиболее важно для компаний в работе с персоналом?**

— На мой взгляд, это продуктовый подход в разработке любых бизнес-процессов и изменений в работе с людьми. Это и исследование потребностей, ожиданий коллег, и

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Дробление бизнеса

**П**редприниматели вертятся, как умеют. Если первое чаще всего получается, то второе — не всегда. Налоговая служба рано или поздно «исследует степень этого умения» и сделает соответствующие выводы. Сегодня рассмотрим судебную практику с участием ИП, в которой налоговая служба настаивает, что дробление бизнеса совершено с целью минимизации налоговых обязательств, основываясь на ст. 54.1. НК РФ.



Татьяна Новикова

Предприниматели-супруги Р1. и Р2. и их грузовой транспорт

Рассмотрим дело, в котором суд согласился с мнением ИФНС, что бизнес разделен между супругами-ИП с целью налоговой экономии.

ИФНС установила:

Р1. — учредитель и руководитель обществ, применявших общую систему налогообложения (условно «А» и «Б»). Из активов организаций выведена спецтехника и транспортные средства (далее – Ст и Тс) на вновь созданную организацию (условно «В»), учредителем и руководителем которого являлась супруга Р1. — Р2., но фактически руководил сам Р1.

«В» применяла УСН с объектом налогообложения «доходы». Фактически расчет за Ст и Тс не производился, для оплаты необходимых платежей и расходов использовались заемные денежные средства «Б». Так с общей системы налогообложения «Б» осуществлен перевод на УСН «В».

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №05»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru**



РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство  
«Альпина»  
8 (800) 550-53-22  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)



## ВВЕДЕНИЕ

«Аутсорсинг. Искусство делегирования». Название книги выбрано неслучайно, ведь аутсорсинг — это долгосрочное, нацеленное на результат партнерство, создать которое — настоящее искусство. Очень важно, чтобы такое сотрудничество было эффективным и комфортным для обеих сторон, партнеры уважали и чувствовали друг друга.

Одна моя коллега сравнила аутсорсинг с браком: подобрать провайдера услуг — как выбрать мужа или жену. И это в самом деле так, ведь залогом успешного бизнес-партнерства являются общие цели и ценности — то же самое, что скрепляет людей в семье!

В основу этой книги легло мое видение стратегического аутсорсинга, сформировавшееся за годы работы в этой сфере. Мой профессиональный опыт включает работу в международной аудиторской компании, многолетнее руководство группой аутсорсинговых компаний SMAR и, наконец, соавторство в создании учебника по аутсорсингу. Наибольшее внимание в книге я уделяю бухгалтерскому, налоговому и кадровому учету, однако многие пун-



кты из моей пошаговой инструкции можно использовать и для других аутсорсинговых проектов.

Я постаралась простым языком описать важные моменты, которые необходимо предусмотреть на разных этапах перехода на аутсорсинг: при выборе поставщика услуг, при согласовании договора, в момент перехода и после него. Также вы узнаете, как самостоятельно рассчитать экономическую эффективность аутсорсингового проекта, не будучи при этом финансистом.

Моей главной задачей было поделиться с вами личным опытом в сфере аутсорсинга, предостеречь от распространенных ошибок и показать, как наладить сотрудничество с провайдером услуг, чтобы оно приносило удовлетворение обеим сторонам.

Аутсорсинг — сложный бизнес-инструмент, но если вы будете помнить о нескольких простых правилах и придерживаться их, то у вас все получится. Подспорьем в этом послужат мои наработки (они помещены в разделе «Примеры к главам»), которые вы можете использовать как шаблоны в процессе работы над собственным проектом.

Большинство рекомендаций, приведенных в книге, сопровождаются примерами из моей практики. Поэтому отдельно обращаюсь к тем читателям, что работали с компанией SMAR: возможно, на страницах этой книги вы найдете описание своего проекта или пересказ эпизода из нашей истории сотрудничества — благодарю вас за этот опыт!

По-настоящему успешный аутсорсинговый проект может состояться лишь тогда, когда обе стороны идут навстречу друг другу, умеют оказывать поддержку и готовы к изменениям. Клиенты нашей компании именно такие! Искренне благодарю вас за возможность совершенствования и мотивацию к развитию. Спасибо за многолетнее сотрудничество, благодаря которому я узнала, что такое настоящие стратегические аутсорсинговые проекты.

Спасибо моему мужу за поддержку и вдохновение во время написания книги!

Огромное спасибо моему партнеру по аутсорсингу — Ольге Ковтун (Косьиной), которая все годы нашего сотрудничества была моим надежным «тылом». Благодаря ей сотни проектов успешно реализованы и реализуются в

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ЗА РУБЕЖОМ

## Месть боссу

Китайский миллиардер оказался в Шанхайской больнице 16 декабря 2020 года с диагнозом «отравление». Доктора обнаружили в его организме пять ядов: от ртути до яда рыбы фузгу. Пациент пережил 40 переливаний крови, но несмотря на все усилия врачей, Линь Ци скончался в больнице через девять дней.

Подозреваемый в этом деле был найден быстро — Сю Яо, юрист по образованию и генеральный директор компании The Three-Body Problem Universe, которая принадлежала покойному Линь Ци. Он создал её незадолго до смерти с целью реализации главной мечты миллиардера — экранизации китайской версии франшизы «Звездные войны».

Источник: <https://dzen.ru/a/ZhFKBlbqH2IPS9kS>



**Л**инь Ци, чье состояние достигало \$1,3 млрд, отличался от типичных представлений о миллионерах. Он всегда верил в свои детские мечты, превращая их в успешные бизнес-проекты.

С детства он увлекался компьютерными играми и даже участвовал в международных турнирах. В 28 лет, покинув крупную телекоммуникационную



**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

# Формы мести бывают разными

Молодой бизнесмен (39) из индустрии онлайн игр — миллиардер (1,3 млрд \$) «лишил лица» своего топ-менеджера (ранее юриста), и тот отравил своего обидчика (ранее благодетеля)

Один из самых известных бизнес-тренеров А. Ващенко блестяще делает срез проблемы...



**П**уть на вершину очень труден, а путь вниз ужасен, хакири и сеппуку только у японцев. Особенно если крушение твоих надежд, твоих мечтаний вызвано действиями конкретного человека. Не бога, ни судьбы злодейки, а простого приказа начальника.

Когда тебя движением руки лишают «заслуженной» славы, вычеркивая из титров блокбастера, у кого угодно будет тяжелая психологическая травма.

У людей с юридическим образованием, особенно работающих в сфере искусства, часто бывают серьезные когнитивные искажения (огромные нереализованные амбиции и потребность в признании) в отношении своего статуса, понятия чести, концепции мести за поруганную честь.



**Андрей Ващенко**  
Лауреат премии  
**КАПИТАНЫ**  
**РОССИЙСКОГО**  
**БИЗНЕСА 2024**

Юристы богатых людей часто считают, что именно они совершили большую часть работы, именно они создали договоры, фактически законы, которые принесли большую выручку и славу. Они очень часто не удовлетворены своим приниженным положением, они не уважают своих «глупых», но богатых нанимателей.

Форма мести бывает разной: от найма убийц до личного участия в мести в виде отравления. Мы, к сожалению, не в контексте всей этой истории с сериалом и покушением. Мало кто в курсе оригинальных азиатских новостей.

Для юриста увлечение химией, мягко выражаясь, не обычное хобби, возможно у ребенка была страсть к химии, но он пошел на юриста по требованию семьи. А может он с рождения маньяк-отравитель. Мы этого, увы, не знаем.

Ясно одно — герой этой истории хотел славы и признания в любом виде, даже в виде убийцы, как героиня сериала «Почему женщины убивают» 2-й сезон. Поэтому дело было так быстро раскрыто. Убивец жаждал разоблачения, как Герострат, как некоторые серийные маньяки.

**ЮРИСТЫ БОГАТЫХ ЛЮДЕЙ ЧАСТО СЧИТАЮТ,  
ЧТО ИМЕННО ОНИ СОВЕРШИЛИ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ  
РАБОТЫ, ИМЕННО ОНИ СОЗДАЛИ ДОГОВОРЫ,  
ФАКТИЧЕСКИ ЗАКОНЫ, КОТОРЫЕ ПРИНЕСЛИ БОЛЬШУЮ  
ВЫРУЧКУ И СЛАВУ**

*Он мог убить своего босса по-разному, но выбрал самый сложный и долгий путь отравления.*

В СМИ именно необычные отравления получают максимальную огласку: Литвиненко, Навальный, редкие яды, глупые следователи. Специфические сериалы,

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **НОВОСТИ**

# Бросили умирать. В Петербурге доказали вину клиники в смерти пациента

Источник: <https://dzen.ru/a/ZhoWflkVXhQlpGql>



**С**удмедэксперты установили, что в смерти Анны Фёдоровой, погибшей в результате пластических операций, виновна клиника «Абриелль».

12 апреля главному врачу клиники эстетической медицины на Васильевском



острове Марии Левицкой продлили домашний арест ещё на полтора месяца. За день до этого пришли результаты основной судебно-медицинской экспертизы.

Напомним, осенью прошлого года в этой клинике сделали комплекс пластических операций 47-летней петербурженке. Преображение женщины закончилось плачевно, она не пережила огромной кровопотери до операции и после неё. Трагичная гибель женщины открыла ящик Пандоры. Одна за другой всплывали истории чудом выживших пациенток скандальной клиники. Женщины делились шокирующими фактами, некоторые так и не смогли вернуть себе здоровье и прежнюю внешность.

читайте продолжение <https://dzen.ru/a/ZhoWflkVXhQlpGql>

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

**П**ластическая хирургия и медицинская косметология – это те отрасли медицины, в которых юридические риски традиционно очень высоки. Эти направления пользуются повышенным спросом и нередко рассматриваются владельцами медицинского бизнеса как относительно безопасные, относящиеся скорее к «индустрии красоты». Это большая ошибка, так как на самом деле это уже полноценная медицина, причем связанная с инвазивными, в том числе оперативными вмешательствами. К сожалению, во многих клиниках основной целью становится не обеспечение безопасности пациента, а получение прибыли любой ценой.



**Василий Орленко**  
«Орленко и партнеры»

В данном случае, если информация от АиФ верна, можно предположить, что дело в отношении врачей и руководства клиники дойдет до суда и приговор будет обвинительным. По имеющимся материалам есть основания предполагать, что клиника нарушила сразу несколько законодательных норм.

Во-первых, **врачи не имеют право производить противопоказанные пациенту медицинские вмешательства, даже если пациент просит их об этом.** Проведу прямую аналогию. Если пациент придет к врачу и попросит отрезать ему здоровую руку, то врач, согласившийся на это, будет нести такую же ответственность, как и отрубивший руку топором. Одновременное проведение более 20 оперативных вмешательств, конечно же было противопоказано пациентке.

Второй вопрос – это содержание письменного информированного добровольного согласия, которое подписала пациентка. В нем женщине должны были объяснить риски и возможные негативные последствия проведения «пакетных операций». Более того, **ей должны были в письменном виде предложить поэтапные варианты медицинского вмешательства, когда между операциями проходит время.** Это прямое требование ст. 20 ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан РФ». Если вместо этого просто предложили подписать бумажку, где написано о том, что она «проинформирована и претензий не имеет»,

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **НОВОСТИ**

# Вьетнамскую миллиардершу приговорили к смертной казни

Источник: <https://dzen.ru/a/Zhh6bgLYeWsxhn9>

**В**ьетнамка Чыонг Ми Лан на протяжении последних лет считалась одной из самых богатых женщин своей страны.

Когда в конце 1980-х во Вьетнаме начались рыночные реформы, Чыонг Ми Лан занялась недвижимостью, сколотив на ней миллиардное состояние. А в 2012 году ей фактически стал принадлежать один из местных банков, ставший впоследствии крупнейшей частной кредитной организацией государства.



Во Вьетнаме действует ограничение: одно лицо не может владеть более чем 5% акций одного банка, но бизнес-леди использовала различные схемы с подставными компаниями, сосредоточив в своих руках 90% акций Коммерческого банка Сайгона.

Финансовым учреждением руководили доверенные ей управленцы, выдававшие многомиллионные невозвратные кредиты принадлежавшим Чыонг Ми Лан фирмам без какого-либо обеспечения. Аудиторы и прокуроры подсчитали, что 93% кредитных средств Коммерческого банка Сайгона ушли на счета компаний предпринимательницы, после чего были обналичены. На суде прозвучала общая сумма украденного – колоссальные \$22 миллиарда, что составляет порядка 3% ВВП Вьетнама.

До сих пор неизвестно, куда делись мешки с наличными. Не исключено, что большая часть похищенных средств ушла на взятки: Чыонг Ми Лан платила за то, чтобы ее банк обходили стороной ревизоры и аудиторы. Следствием подтверждено, что \$5 миллионов наличными были переданы главному инспектору Центробанка Вьетнама, который также был привлечен к уголовной ответственности.

РУБРИКА: РЕТРО УП

# HR в отечественных компаниях

Листая номера журнала за 2023 год мы увидели весьма интересное и актуальное сегодня интервью.

Будем рады любым комментариям к нему. Пишите на почту [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

**Уже 23 года как в России капитализм, частный бизнес... Но почему крупные производственные компании так цепляются за старую систему ОТДЕЛА КАДРОВ с акцентом на кадровое делопроизводство?**

**В**о-первых, считаю, что таков менталитет русского человека. Мы верны традициям, общепринятым правилам и нормам, потому какие-то коренные изменения в привычном для нас укладе жизни часто воспринимаются болезненно. А кадровое делопроизводство — отработанная, протестированная, испробованная годами система. Зачем изобретать велосипед, когда он давно уже изобретен?

Во-вторых, чем крупнее компания, тем ее руководство менее склонно к каким-то рискованным нововведениям — слишком высока цена ошибки. Что же касается лично меня, я не отношу себя к группе консерваторов, но в то же время не спешу внедрять новые технологии без предварительного анализа и прогноза ожидаемых последствий. Человеческие ресурсы — это прежде всего люди, а потом уже рабочая сила. А ставить под удар своих людей я не намерена.

 **«У нас совсем мало толковых эйчаров, да и тех западные компании порасхватали» — так сказал в интервью один спикер. Так ли это?**

— Пожалуй, не могу полностью согласиться с этим мнением. Ничего не скажу о регионах, но в столице направление HR в настоящее время успешно развивается и прогрессирует. Мне лично приходилось сталкиваться со специалистами, которые, несмотря на свой достаточно молодой возраст (28–35 лет), отлично разбираются в этой сфере, оперируют современными техниками, методиками, и у них действительно есть чему поучиться даже более зрелым и опытным управленцам.

Единственное, с чем соглашусь, так это с тенденцией трудоустройства наших эйчаров в западные компании. Думаю, это связано с тем, что наша страна еще не в полной мере оценивает значение данных специалистов. Напротив, западные компании уже давно ставят позиции HR-специалистов в компании на второе место после генерального директора, а порой даже на первое. Что здесь добавить...

 **У нас все впереди! HR-директор ВР стал им в одночасье, «переродившись» из химика по нефти (опыт 27 лет) после полугодных курсов. Однажды МакМоррен был вызван в кабинет шефа и назначен главным «кадровиком» огромной империи. Как он мог справиться, не имея специфических знаний?**

— Не скрою, что пример этого человека вызывает восхищение. Безусловно, здесь немаловажную роль сыграли внутренняя натура Пола МакМоррена, сильная, рискованная, жаждущая новизны, ну и конечно же, неоспоримый талант и человеческая мудрость. Далеко не каждый человек, посвятивший своей работе 27 лет, примет решение о кардинальной смене сферы деятельности, начнет обучение с нуля. Для этого нужно быть очень уверенным в себе, в своих силах и возможностях.

Как показывает практика, именно такие поступки позволяли известным сегодня людям найти в этой жизни себя, свое любимое дело, стать успешными. Гай Юлий

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

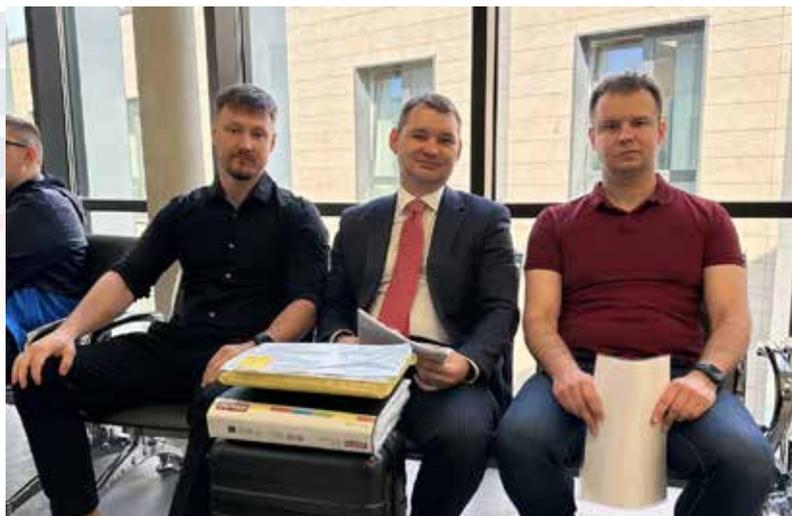
## Громкий суд на 168 000 000 – между Авито и стартапом Гигант



Стартап привлек более 500 млн инвестиции от Авито, а потом угодил в суд. Чем все закончилось – читайте в статье.

Источник: <https://dzen.ru/a/Zhh6bgLYeWsxhn9>

**Н**а связи Денис Решанов, со-основатель маркетплейса труда GigAnt. Чуть больше года назад мы получили иск от Авито на 168 000 000. Если интересна предыстория, почитайте первую и вторую мои статьи на VC.



Все, что представлено в этой статье является интерпретацией моего видения ситуации и основано на той информации, которая есть у меня. У других участников событий может быть другое мнение.

Ниже про то, как мы ходили на суд с чемоданом, как все-таки смогли договориться и на что. И выводы, как не попадать в такие ситуации.

Что делили?

Напомню в двух словах из-за чего весь сыр-бор.

# Электронная подпись и МЧД в 2024 году

**П**рогресс не стоит на месте. Практически не осталось организаций, к которым бы не применялся электронный документооборот. Особый бум наблюдался в период коронавируса. Переход к электронному документообороту требует новых процедур заверения принадлежности электронной подписи.

Использование электронных подписей регулирует Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи». Все изменения в работе с ЭП обусловлены изменением 63-ФЗ. По новым правилам:

- Сертификаты руководителям компаний и индивидуальным предпринимателям выдают удостоверяющий центр ФНС или его доверенные лица.
- Сотрудники компаний подписывают документы для контролирующих органов сертификатами физических лиц.
- Для подписания рабочих документов применяются машиночитаемые доверенности.
- Сертификаты юрлиц, выданные сотрудникам, будут действовать до 31.08.2024. После этой даты подписанные ими документы не будут иметь юридической силы. В обязательном порядке понадобится сертификат физлица в паре с МЧД.



Татьяна  
Кочанова

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №04»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru**



РУБРИКА: ЭТО ИНТЕРЕСНО

## Чиновник не ходил на работу 14 лет и это всплыло, когда ему решили вручить награду за выслугу лет

Источник: <https://dzen.ru/a/YSv3hzhqWllc6zQ>

69

-летний испанец по имени Хоакин Гарсия не ходил на работу около 14 лет. Он занимал загадочную должность технического директора в отделе окружающей среды мэрии города Кадис.



Это история про неуловимого чиновника, по которому никогда не скучали коллеги (потому что никогда его не видели), но и он тоже не сильно расстраивался, так как ежемесячно получал свои 3200 евро (280 000 рублей).

Одним из ключевых свидетелей стал личный водитель предпринимательницы, признавшийся в том, что по поручению Чыонг Ми Лан регулярно снимал с разных банковских счетов наличные доллары, пачки которых складировал в подвале ее дома. Он подсчитал, что в общей сложности за годы своей работы у Чыонг Ми Лан обналичил и доставил в ее резиденцию порядка \$4 миллиардов.

К сожалению, Гарсия был вынужден отдать почти все «заработанные» деньги за последний из четырнадцати лет своей интересной службы. Суд города Кадис оштрафовал данного товарища на 26 900 евро, когда выяснилось, что чиновник все эти годы ходил на работу только за зарплатой.

Чиновник пытался оправдать приговор, утверждая, что его подставили и он стал жертвой мафии, но безуспешно. Мужчина даже рассказал, что в мэрии специально создали должность (технический директор в отделе окружающей среды), которая не имела каких-то внятных обязанностей.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (285)

АПРЕЛЬ 2024

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

*Светлана Чикулина*

**Оскорбление сотрудником коллег и руководителей фирмы — как можно наказать, не нарушив ТК? И как сотрудник может защитить свою честь, если руководитель грубо оскорбил его?**

*Алла Митрахович*

**Удалённые работники — анализ новых споров**

*Ирина Олифирова*

**Пенсия ИП и самозанятых**

*Дмитрий Евтеев*

**Правовые аспекты споров о KPI и премировании сотрудников: что нужно знать работодателям**

*Татьяна Човикова*

**Тонкости взаимоотношений в треугольнике: ФНС – компания-работодатель – самозанятый**

*Чина Аржанникова*

**Трудовое право для осужденных**

*Элина Шакирова*

**Недостачи и материальная ответственность — анализ новых споров**

**Комментарии экспертов**

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru



ЕВРАЗ



ГРУППА  
ЧТПЗ



РОЛЬФ

AVTODOM



КЛЮЧАВТО

AEROFLOT



АБСОЛЮТ  
БАНК



Уралсиб

ОТПБАНК

Альфа-Банк



Тинькофф



СОВКОМБАНК

МАГНИТ

М.видео

ОВИ

ЛЕНТА

Ашан

MEGA



азбука  
вкуса

ВкусВилл

ТЕХНОНИКОЛЬ

ВЫБОР  
СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ



НОРНИКЕЛЬ

ALROSA

BOSCH SIEMENS SAMSUNG

ПИК

FM LOGISTIC

ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ

DHL

ЛАНИТ KASPERSKY

IBS

АЙТЕКО

OZON tech



Ростелеком



Консалтинг

NOVO TECH

HERBALIFE  
NUTRITION



MARY KAY

lamoda

Этуаль  
L'Etoile

ancor

CONSORT  
GROUP

ВИЗАВИ  
КОНСАЛТ

Выбор  
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО



**НОВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ  
К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

# КУЛЬТУРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ по Системе «4.0»

ОСОЗНАННОСТЬ

ОТКРЫТОСТЬ

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1

**Развиваем человекоцентричный подход в руководстве,** который интегрирует способности людей с подходящими для них функциями/ролями, помогает раскрыть их потенциал и повысить эффективность работы.

2

**Формируем внутреннюю клиентоориентированность** для эффективного кросс-функционального взаимодействия через развитие ответственности сотрудников в отношении их ролей и обязательств.

3

**Создаём системное лидерство на всех уровнях организации** через развитие осознанного соучастия сотрудников и руководителей по принципу «смысл-цель-правила-возможности».

**Каждый проект для организаций мы создаем индивидуально, используя:**

-  Стратегические и командные сессии
-  Марафоны развития руководителей и наставников
-  Тренинги, воркшопы и мастермайнды
-  Бизнес-игры
-  Модели компетенций и оценки сотрудников всех уровней

**Подберём наилучшее решение  
и самый удобный формат работы  
для вашей компании!**

**8 (800) 707-90-56**

NEWMANAGEMENT.STORE ЦЕНТР-ПЕРСПЕКТИВЫ.РФ