

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по каталогу "Ресурсы" – 71052, 71055, 71035;

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 32  
(756)

2024

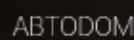
Главная тема: **НЕЙРОСЕТИ & РЕКРУТМЕНТ**

**Искусственный интеллект  
может показать работодателю  
10 лучших кандидатов  
хоть из 10 тысяч откликнувшихся**

**Андрей Дербенев**

**SuperJob**

## Партнёры УП

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

ИИ будоражит умы бизнеса, и Суперджоб, как один из лидеров онлайн-рекрутмента, активно работает с его применением в данной сфере.

В интервью с Андреем Дербеневым вы найдёте немало интересных и практически важных идей и разработок его компании.

*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



Лейла  
Байрамова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Ольга  
Филиппова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков

21 НОЯБРЯ, НИЖНИЙ НОВГОРОД

# I'M READY

ОЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
ДЛЯ HR'ОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ



## ОСОБЕННОСТИ КОНФЕРЕНЦИИ:



### ТОЛЬКО ПОЛЬЗА

Доклады без воды и рекламы. Только статистика, кейсы и действительно работающие инструменты, которые можно сразу же применить в работе



### ЭКСПЕРТЫ -ПРАКТИКИ

Спикеры конференции – опытные практики, которые получили экспертизу в ведущих российских компаниях (Т-Банк, СБЕР, РОСАТОМ, ГАЗПРОМ, АЛРОСА и др).



### УМНЫЙ НЕТВОРКИНГ

Чат знакомств, HR Speed Dating, деловые игры и другие активности, чтобы вы легко дополнили свою книгу контактов (даже если вам сложно знакомиться первым)



### ЩЕДРЫЕ ПОДАРКИ

Яркий welcome-пак от организаторов, полезные инструкции, гайды и инструменты от спикеров и партнеров конференции

## ТЕМА: ТРЕНДЫ РЫНКА ТРУДА 2025

## ТЕМЫ, КОТОРЫЕ БУДЕМ ОБСУЖДАТЬ:

- Почему подбор стал сложнее, а вакансии не закрываются
- Как строить HR-бренд, который будет привлекать кандидатов
- Какие HR-процессы уже сейчас можно делегировать ИИ, и где взять на это деньги
- Как сохранять сотрудников в компании, если у конкурентов зарплаты выше
- Как привлекать «зумеров» и выстраивать коммуникацию между разными поколениями
- Как говорить на языке бизнеса, чтобы руководитель вас услышал

билеты и подробная программа на сайте

**WWW.READYCONF.RU**





**НОВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ  
К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

8-800-707-90-56

info@perspektiva-centr.ru  
newmanagement.store

**Как научить менеджеров по продажам работать с возражениями?  
Если менеджер не может отработать возражения, компания теряет  
до 70% прибыли!**

**У нас есть решение - игра-тренажер КАЗИНО ВОЗРАЖЕНИЙ!**

Игра для сотрудников, которые регулярно сталкиваются в своей работе с возражениями: специалисты отделов продаж, торговые представители, консультанты.



**Игра развивает компетенции, востребованные  
в современной компании:**

- ▶ Стрессоустойчивость
- ▶ Переговоры
- ▶ Навыки продаж
- ▶ Способность убеждать
- ▶ Эмоциональный интеллект
- ▶ Аргументация
- ▶ Развитие коммуникации

Подписывайтесь на нас! С нами интересно и полезно!



novoeupravlenie



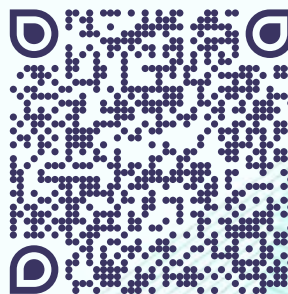
novoeupravlenie



newmanagement\_store



@newupravlenie



Подробнее об игре  
«Казино Возражений»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### НЕЙРОСЕТИ & РЕКРУТМЕНТ

**Что бы ни ответила, ни сгенерировала нейросеть – финальное решение всегда остается за человеком**

Андрей Дербенев, SuperJob

### КОММЕНТАРИЙ

**Одним из основных юридических рисков развития ИИ является нарушение авторских прав и патентов**

Руслан Гафуров, Nevsky IP Law

### КОММЕНТАРИЙ

Андрей Жолудев,

«Московский юридический центр»

### Реформа управления

**Построим вместе за пять лет страну, которой равных нет!**

Сергей Пронин

### ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

**Кому-то нужен пряник, а кому-то кнут**

Вячеслав Подтелков

### Трибуна HRD

**HR brand жизненно важно развивать всем фирмам, кто хочет быть на плаву**

Нина Штукина, МИЭЛЬ

### ИНКЛЮЗИВНАЯ СРЕДА

**Как построить такую компанию, где на благо всех работают разные люди**

Светлана Никулина

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Эпоха перемен. Моя жизнь**

Анатолий Штейнберг

### СЕЗОН ТРЕНДОВ HR-2025

**Плюс критическое мышление**

Андрей Ващенко

### СЕЗОН ТРЕНДОВ HR-2025

**Движение – это путь к успеху**

Виктория Бредис

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

Подписано в печать 07.11.2024 г.  
Формат 60х90 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](mailto: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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№32  
(756)

Издаётся 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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU




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


# Что бы ни ответила, ни сгенерировала нейросеть – финальное решение всегда остается за человеком



SuperJob

/СЕНТЯБРЬ  32/2024

 **Какие ключевые преимущества нейросети вы видите для своей компании? Как с их помощью можете обойти конкурентов?**

дна из центральных систем SuperJob — это поиск вакансий и резюме. Представьте: на одну потоковую вакансию рекрутер получил 100 резюме. А еще к вакансии был прикреплен тест, где кандидат ответил на несколько вопросов. Сколько времени потребуется HR-специалисту, чтобы обработать такой объем данных?

А искусственный интеллект может показать работодателю 10 лучших кандидатов хоть из 10 тысяч откликнувшихся, и они будут больше всего соответствовать вакансии компании и ее культурным ценностям.

Рекрутеру остается проанализировать эти варианты и уже дальше общаться с понравившимися кандидатами.



**Андрей Дербенев**  
SuperJob



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Второе направление, где мы уже используем ИИ, — развитие первичного общения: бот связывается с кандидатом, отвечает на базовые вопросы, назначает собеседование. Рекрутер может освободить свое время и заняться стратегическими задачами.

И третья область, где мы тоже уже плотно работаем с ИИ, — предоставление клиентам максимально подходящих им результатов, чтобы наши нейросети учитывали не только формальные критерии, но и неявные факторы, такие как корпоративная культура компании и личностные качества соискателя. Это позволит нам предлагать более качественные совпадения и увеличит удовлетворенность работодателей и соискателей.

Сейчас мы запустили обновленный поиск для зарегистрированных соискателей и видим, что он стал быстрее и количество откликов выросло.

## ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПОВЫСИТ КАЧЕСТВО ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

 **На что еще способен искусственный интеллект помимо повышения релевантности поиска и вакансий и автоматизации рутины?**

— Применение искусственного интеллекта повысит качество принятия управленческих решений.

Естественно, у рекрутера с пятилетним опытом работы оно априори будет выше, чем у новичка. Но что, если учесть опыт подбора не только одной компании и не на основе какого-то отдельного случая или одного факта, а еще и огромный опыт коллег из других компаний и даже мировой опыт? Все это способна проанализировать нейросеть. Соответственно, с помощью нейросетей рекрутер может быстрее обрабатывать больше данных и принимать более объективные, справедливые и прозрачные решения. Например, нейросеть может проанализировать длинный текст резюме и задачи, которые человек уже выполнял, и сделать вывод, что он с его компетенциями будет полезен компании.

Ещё одно не менее важное направление, над которым мы работаем, — это персонализация.

*Мы смотрим, как пользователи откликались на вакансии, реагировали на резюме — и в будущем сможем строить для каждого персональные рекомендации в зависимости от тысячи параметров.*

Возьмем, например, двух бухгалтеров: один с опытом в коммерческих организациях, другой — в государственных. Они ищут вакансии с одинаковым названием, но одному первым делом будут показываться вакансии коммерческих компаний, другому — госучреждений.

Но если человек из государственного сектора решил сменить сферу и просматривал вакансии условной «Пятерочки», в следующий раз он увидит уже предложения компаний из ритейла, сферы услуг и так далее.

Мы в SuperJob принимаем во внимание огромное количество подобных нюансов, потому что от и до знаем рынок рекрутинга — с учетом своей экспертизы мы оцениваем и перспективы использования искусственного интеллекта.



### **А как нейросеть может увидеть культурные ценности компании?**

— Если коротко: для больших языковых моделей, которые понимают смысл текста и могут анализировать не только правильность ответов, — это не проблема.

Части культурного кода компании обычно заложены в каких-то документах, которые передаются в нейросеть: это может быть манифест, стратегия, миссия. У нашей компании стратегия — помогать людям, а кто-то считает своей целью просто зарабатывание денег. Когда появляется кандидат, нейросеть анализирует его поведение и ответы и сопоставляет с тем культурным кодом, который ей оставили.

Уже сейчас есть нейросети, которые могут анализировать тон голоса и даже видеointerview: считывать невербальные сигналы, оценивать манеру общения, как человек отвечает на открытые вопросы или вопросы со скрытым смыслом. Есть множество инструментов, которые учитывают не только профессиональные, технические, но и гибкие навыки.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **А что если компания в действительности не соответствует заявленным ценностям? Нейросети сообщат это кандидату?**

— Безусловно, нейросети помогают и кандидатам. Они могут проанализировать большой массив данных о компании и выдать о ней всю подноготную, вне зависимости от того, какие красивые ценности прописаны на сайте. Репутация компании и искусственный интеллект связаны теснее, чем кажется работодателям. И стоит задуматься о том, что подрастает поколение, для которого совершенно обыденная практика — спросить, например, Алису (Яндекс) о чем угодно, в том числе и о том, стоит ли идти на собеседование в ту или иную компанию.

## **НАНИМАТЬ ЛЮДЕЙ СТАЛО СЛОЖНЕЕ, ПОТОМУ ЧТО ПРОДУКТЫ И ПРОЕКТЫ СТАЛИ СЛОЖНЕЕ**

Работодателям нужно знать и о том, что уже сейчас существует ИИ-суфлер для интервью: он способен перевести голос в текст и дать письменный ответ на вопросы интервьюера. Человек может просто читать ответы с экрана и так успешно пройти онлайн-интервью, фактически обманом. А у вас на собеседованиях еще не было случаев, когда кандидат давал правильные ответы, но по каким-то причинам не мог объяснить решение?



## **Как в вашей компании ставятся цели на будущее?**

— Учитывая текущие бизнес-метрики, мы каждый день ставим себе новые задачи. «Проверять тысячу гипотез в день» — эти слова, наверное, в первую очередь характеризуют наши бизнес-процессы и объясняют, почему так важно работать с самыми передовыми технологиями.



## **Можно ли сделать программу, помогающую работодателю определить кандидатов, которые дольше всего проработают в его компании? Или тех, которые уволятся через три дня?**

Искусственный интеллект может проанализировать резюме по огромному количеству параметров. Нейросеть способна посмотреть, сколько мест работы человек

сменил, как долго задержался на каждом. Все это важно учитывать, но при этом стоит понимать, что реальность всегда сложнее. Что если последние пять лет кандидат менял компании, потому что ему нигде не нравилось, а придет к вам — и ему понравится?

То есть под эти процессы можно настраивать нейросети, но при этом обязательно должен быть человек, который занимается их совершенствованием. Но пока таких специалистов мало, и они дорого стоят.



**Как изменился подбор в IT за последние 10 лет?  
Повлиял ли каким-то образом на это ИИ?**

**«ПРОВЕРЯТЬ ТЫСЯЧУ ГИПОТЕЗ В ДЕНЬ» – ЭТИ СЛОВА, НАВЕРНОЕ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ХАРАКТЕРИЗУЮТ НАШИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ОБЪЯСНЯЮТ, ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО РАБОТАТЬ С САМЫМИ ПЕРЕДОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ**

— Я начал участвовать в процессе найма людей в 2011 году. Тогда было меньше программ, на рынке был большой выбор специалистов, и мы могли выбирать бесконечно. Главным для нас было, чтобы кандидат знал конкретный язык программирования, наш фреймворк и имел опыт работы с определенной базой данных: человек должен был прийти и сразу начать работать.

Сейчас на первый план вышли не технические, а гибкие навыки. Если у кандидата на собеседовании проблемы с коммуникацией, он не сможет работать у нас. Если же у него все хорошо с софт скиллами, и мы видим, как он мыслит, то, даже если ему чего-то не хватает в техническом плане, мы его возьмем и всему научим.

Нанимать людей стало сложнее, потому что продукты и проекты стали сложнее. Приходится анализировать большой массив данных, поэтому ИИ все больше проникает в инструменты подбора.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Лично я вручную просматриваю резюме, формирую точечные вопросы к кандидату,*

*но после собеседования могу загнать в ChatGPT резюме вместе с ответами на вопросы и попросить его проанализировать, насколько человек подходит на вакансию.*

*Но и компаниям, и соискателям важно понимать: что бы ни ответила, ни сгенерировала нейросеть, финальное решение всегда остается за человеком. Он должен все пропустить через себя и понять, верно это или нет.*

**\* Андрей Дербенев,**

руководитель отдела бекенд разработки департамента разработки программного обеспечения **SuperJob**

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



**ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА**  
**WHATSAPP 89263501881**





# Одним из основных юридических рисков развития ИИ является нарушение авторских прав и патентов

Комментарий к публикации: «ИИ и рекрутинг».  
Источник: [https://docs.google.com/document/d/15YkkfK8A6XTRmfCM4MMNFmnBhHc52iRvl8a8jf\\_gNs/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/15YkkfK8A6XTRmfCM4MMNFmnBhHc52iRvl8a8jf_gNs/edit?usp=sharing)

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 11/2024

В последние годы искусственный интеллект (ИИ) активно внедряется в различные сферы деятельности, включая рекрутинг. Я как юрист, конечно, когда думаю об использовании искусственного интеллекта для найма сотрудников, в первую очередь, задумываюсь о юридических рисках.

Одним из основных юридических рисков является нарушение авторских прав и патентов. При разработке алгоритмов ИИ для рекрутинга могут быть использованы технологии и методы, защищённые авторским правом или патентами. В случае использования таких технологий без разрешения правообладателей, компании могут столкнуться с исками о нарушении авторских прав или патентов, что может привести к серьёзным финансовым потерям и репутационному ущербу. Дело в том, что нейросети в этом случае будут использоваться не в личных целях, а в предпринимательской деятельности.



Руслан Гафуров  
Nevsky IP Law

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

Комментарий к публикации: «Жительница Красноярска обманула Wildberries на 1,2 млн. Ей грозит срок». Источник: <https://dzen.ru/a/ZxZdyXI3kiED7a-L>

## СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 11/2024



уть дела:

- 23-летняя жительница Красноярска обнаружила технический сбой на сайте Wildberries.

- Благодаря этому сбою товары отмечались как «оплаченные» без реального списания денег.

- Девушка намеренно воспользовалась ошибкой и заказала товаров на 1,2 млн рублей.

- Полученные товары она перепродавала для погашения долгов.



**Андрей Жолудев**  
«Московский  
юридический центр»

## 2. Юридическая квалификация:

Действия девушки квалифицированы как мошенничество в особо крупном размере (статья 159 ч.4 УК РФ). Почему именно мошенничество?

**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

## Дистанционный работник не выходит на связь: как уволить



*У* 1 ст. 312.8 Трудового кодекса РФ предоставляет работодателю дополнительное основание увольнения дистанционного работника: в случае, если в период выполнения трудовой функции дистанционно работник без уважительной причины не взаимодействует с работодателем по вопросам, связанным с выполнением трудовой функции, более двух рабочих дней подряд со дня поступления соответствующего запроса работодателя (за исключением случая, если более длительный срок для взаимодействия с работодателем не установлен порядком взаимодействия работодателя и работника, предусмотренным коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации, трудовым договором, дополнительным соглашением к трудовому договору).



**Екатерина  
Лохман**

Для возможности расторгнуть трудовые отношения с работником по данному основанию необходимо соблюдение следующих условий:


- С работником заключен трудовой договор о дистанционной работе.
- Работодатель поставил работнику задачу в соответствии с трудовой функцией (задача соответствует должностной инструкции работника) и запросил обратную связь по ней.

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №11»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
[7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**







**Построим вместе за пять лет  
страну, которой равных нет!**  
**3-я часть интервью. Начало в  30, 31**

**Сергей Пронин**  
телеграмм-канал  
«Про Людей и «упырей»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Между людьми часто кипят нешуточные споры о добре и зле, нравственном и аморальном, патриотизме и лжепатриотах. Хотя государство так или иначе все равно демонстрирует элементы государственной идеологии, например, в вопросах семьи, деторождения, отношения к однополым бракам и многом другом. Нередко одновременно с устными заявлениями руководителей страны их идеологические позиции реализуются и на практике в виде новых законов и подзаконных актов, а главное, в практической деятельности государственных служащих, а также судей и финансируемых из бюджета средств массовой информации. Вместе с тем, отсутствие единого, четкого и понятного всем документа, определяющего идеологию нашего государства, создает потенциальную возможность «упырям» различных масштабов интерпретировать те или иные идеологические позиции в удобном для себя виде.

Приведу показательный, на мой взгляд, пример неоднозначностей такого рода. Недавно в СМИ прошла информация об отмене нескольких концертов исполнителя SHAMAN, финансирование которых предполагалось провести за счет региональных бюджетов. Причем деньги за сравнительно небольшие (до полутора часов) концерты полагались немалые — от 15 миллионов рублей. Главная причина — недовольство многих людей не только огромными выплатами артисту из бюджетов за сравнительно небольшую работу, в то время как некоторые из них не зарабатывают таких денег даже за всю свою жизнь (!), не только тем, что такие выплаты препятствуют своевременному выполнению властями своих прямых обязанностей, например, по ремонту и замене ветхого жилья, строительству новых школ и больниц, содержанию дорог и т. п., но, прежде всего, неуместностью, по их мнению, массового веселья и гуляний в период специальной военной операции, когда ежедневно гибнут десятки людей, причем не только военных, по своему статусу ежедневно рискующих жизнью, но и мирных жителей. И хотя поклонники этого певца много рассказывали о его благотворительных концертах на наших новых территориях и благотворительной помощи участникам СВО, многих противников такого понимания патриотизма это не убедило.

Видимо, история с массовой отменой концертов Дронова-Шамана не послужила уроком ни ему, ни его коллегам по шоу-бизнесу, поскольку, не получив запланированных доходов, он попытался наверстать упущенное, зарегистрировав эксклюзивное право на бренд «Я — русский!» Чтобы, насколько я знаю из СМИ, потом использовать его в торговле, в том числе спиртными напитками. Разумеется, это вызвало очередную, еще большую волну негодования и возмущения, причем уже по всей стране. И теперь я с интересом жду, чем же и когда все это закончится.

А еще одна также обласканная властью «звезда» А. Загитова запросила из бюджета 74 миллиона рублей на постановку своего ледового шоу. Но и это только цветочки по сравнению с ягодками в виде огромных зарплат в десятки миллионов рублей в месяц и сопоставимых с ними по размеру премий, которые получают отечественные, причем, на мой взгляд, весьма посредственные футболисты! А тем, кто говорит им, что у многих из их доходы за месяц больше, чем у тысячи врачей и учителей, вместе взятых (!!!), г-н Смолов, кстати, не забивший решающий пенальти за нашу сборную на чемпионате мира 2018 года, и поддакивающий ему зенитовец Мостовой цинично отвечают: «Кто на что учился!» В этой связи я даже начал иначе понимать известное выражение: «Было в семье три сына: двое умных, а третий — футболист! Получается, что третий, т. е. футболист, был не просто умный, а самый умный или, судя по его доходу, гений!

Думаю, что пришло время нам однозначно определиться и записать, образно выражаясь, черным по белому, причем не абы где, а в законодательном акте, а лучше в нашем основном законе — Конституции, какие же цели преследует нашего государство, каковы его приоритеты и принципы, и кто, в конце концов, главные люди в нашей стране: ученые, инженеры, врачи, педагоги, военные и представители других профессий, на которых держится наше государство, или артисты, футболисты, фигуристы, певички и им подобные, с разных сторон дружно присосавшиеся к нашему бюджету. И куда в приоритетном порядке должны направляться усилия государства: на обеспечение законности или поиск и шельмование инакомыслящих, на решение проблем или их замалчивание с одновременным наказанием вскрывших этот «нарыв», а не тех, чьи действия привели к его образованию?

Мне одновременно и смешно, и грустно, когда на всю страну рассказывают о возможном отравлении одной из собачек автора детективного чтива. Возможно, уже возбудили даже уголовное дело по факту ее смерти, тем более что хозяйка усопшего песика, с ее слов, входит в состав Общественного совета при СК России. И вместе с этим на телеканале Вести-Москва сняли с эфира подготовленные материалы о действиях организованной группы лиц в составе некоторых должностных лиц Управления делами Президента Российской Федерации и ряда его подведомственных организаций по неисполнению вступившего в законную силу решения суда и лишении более 50 семей граждан их конституционного права на жилище. А Генпрокуратура и суды в это же время не только не обеспечивают соблюдение законных прав граждан, а наоборот, делают все возможное и невозможное, чтобы лишить граждан этих прав навсегда!



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Не знаю, как у других, но у меня и ряда моих однокашников по венному училищу, с которыми я дружу, все чаще и чаще возникает ощущение, что мы живем в каком-то «королевстве кривых зеркал», в котором все наоборот: преступники живут спокойно и богато, сидят в огромных кабинетах, ездят в шикарных авто, отдыхают на дорогих курортах, а некоторые даже мелькают на федеральных каналах с сытыми и самодовольными лицами, а те, кто добросовестно отработал и отслужил по 40-50 лет и более, даже после выхода на пенсию вынуждены работать, чтобы не сводить с трудом «концы с концами» или выживать от пенсии до пенсии. А недалекие и непорядочные люди, «колеблющиеся вместе с курсом ЕР и действующей власти», становятся «выдающимися персонами нашего времени»!

Показателен в этой связи пример одного моего знакомого, с которым я, правда, уже год принципиально не общаюсь. Ни в военном училище, ни в военной академии, в которых мы с ним вместе учились, он, как говорится, звезд с неба не хватал. Но сумел пристроиться «под крыло» к одному из своих бывших начальников. И карьера сразу пошла в рост: два срока главой управы одного из пригородных районов Санкт-Петербурга (в это время у него в собственности появился большой дом и частная гостиница в этом же районе), потом два срока в должности главы одного из центральных районов города (в собственности появляются еще одна гостиница, но уже в Германии, и большая квартира, разумеется, в том же районе). Ну а последние два срока — «пахота» уже в качестве депутата Заксобрания Санкт-Петербурга, за что недавно он был даже награжден орденом.

Похожий персонаж из числа моих однокурсников по академии, только масштабом пожиже, окопался в моей родной Ульяновской области. В его послужном списке есть все: от работы на Ходорковского в ЮКОСе до депутатства от ЕР в областном Заксобрании и руководства управлением внутренней политики Администрации области. В настоящее время он руководит областным отделением «Народного фронта», поэтому лично мне не удивительно, что именно Управление Федеральной службы судебных приставов по этой области бьет рекорд за рекордом, не исполняя судебные решения в пользу инвалидов по 12 лет и более, а этот, не в обиду настоящим фронтовикам будет сказано, т. н. «фронтовик» успокаивает инвалидов, которым из-за неисполненных судебных решений не хватает денег даже на лекарства, красивыми отписками на их обращения к Президенту РФ В. В. Путину.



## **А как появление государственной идеологии в нашей стране повлияет и на воспитание и образование население, особенно детей?**

—Безусловно, должно повлиять и на то, и на другое. Идеологическая неопределенность государства привела к появлению учебников, по-разному трактующих, например, некоторые события истории. А отдельные педагоги, как сообщают наши СМИ, используют в образовательном процессе даже советские учебники. Но лично я считаю это не самым страшным. Гораздо опаснее, на мой взгляд, когда некоторые школьные учителя учат детей не в соответствии с учебной программой, а как им, в прямом смысле, бог на душу положит. Например, недавно я узнал, что учитель, если не ошибаюсь, литературы, одной из школ города Димитровграда, одновременно работающая в церковной воскресной школе, фактически не преподает свой предмет, а рассказывает детям на уроках литературы о боге! И искренне удивляется, когда я ей пишу, что она за свою зарплату должна преподавать предмет, а не заниматься религиозной пропагандой, тем более, среди детей. Видимо, руководителей школы и вышестоящих инстанций, контролирующих образовательный процесс, это устраивает или они просто не занимаются тем, чем должны. Хотя от своих зарплат, я уверен, ни один из них не отказался.

Похожая история около тридцати лет назад произошла в классе, где учился мой сын. Учитель литературы и одновременно классный руководитель на уроках не преподавала предмет, а занималась богоискательством. Тогда с помощью директора школы и других родителей удалось прекратить это безобразие. Но я не сомневаюсь, что сотни, а может быть даже тысячи таких псевдопедагогов до сих пор продолжают свою незаконную деятельность, и с этим тоже надо срочно что-то делать!

К нашему современному образованию, мне кажется, вопросов и претензий очень много. И у родителей, и у работодателей, и у государства. Да и самих школьников, и студентов, думаю, тоже. Недавно спросил хостес в одном ресторане, расположенном, кстати, напротив Госдумы, в каком вузе она учится и как ей удастся совмещать учебу и работу? Она ответила, что уже несколько лет, как окончила вуз и имеет специальность кадастрового инженера. Тогда я ее спросил, почему же она не работает по специальности? Ее ответ меня просто «сразил наповал»: она честно сказала, что ничего не знает! И это огромная проблема для нашей страны, ведь с такими «специалистами» ее ждет не самое светлое будущее. А значит, нужна кардинальная реформа образовательного процесса на всех его этапах и уровнях. А для этого, думаю, стоит еще раз внимательно изучить зару-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бежный и отечественный, в том числе советский педагогический опыт, в котором есть что позаимствовать. Это я как дипломированный учитель обществоведения, а также преподаватель истории и военно-экономических дисциплин говорю.



### **Мы логично подошли вопросу реформирования управления и работы с кадрами. Какие здесь, на Ваш взгляд, нужны изменения?**

— На мой взгляд, недостаточно только решить проблему образования и воспитания кадров, надо еще научиться правильно их использовать. Думаю, что это, возможно, одна из главных проблем нашей страны в настоящее время. Несмотря на очевидные проблемы современного образования, в стране немало учебных заведений, в которых дают хорошие знания и выпускают подготовленных специалистов. Но вот дальше начинаются настоящие «чудеса»!

Наверное, многие помнят басню И. А. Крылова «Щука и кот» и ее первые строки: «Беда, коль пироги начнет печи сапожник, а сапоги тачать пирожник». Может быть, я чего-то не знаю или не понимаю, что мне кажется немного странным, что, например, ни один из министров обороны РФ за последнюю четверть века не командовал до назначения даже ротой! Впрочем, это касается не только МО РФ. Думаю, что добрая половина нынешних министров или их заместителей никогда не руководила предприятиями по линии своих ведомств, а немалая часть губернаторов не были ни мэрами городов, ни главами районов. Особо показателен в этом смысле пример Федеральной службы судебных приставов, где ни руководитель службы, ни большинство его заместителей никогда не работали судебными приставами — исполнителями «на земле».

Меня всегда удивляло, почему эти люди согласились занять должности, которым они очевидно не соответствовали? Вспоминаю, как 25 лет назад после того, как я попросил откомандировать меня с должности офицера действующего резерва в Федеральном долговом центре при Правительстве РФ из-за нежелания дальше работать под руководством непорядочных руководителей (их непорядочность чуть позже подтвердилась несколькими возбужденными против них уголовными делами), мне поступило четыре предложения о назначении на новые должности. Два предложения касались продолжения службы в Федеральной службе налоговой полиции, а два — в Правительствах Москвы и Московской области. Но я от всех предложений отказался, потому что я посчитал, что по своим знаниям и опыту я не смогу качественно выполнять обязанности по этим должностям. И хотя потом в бизнесе, куда я ушел, было порой очень нелегко, о том своем решении я ни разу не пожалел.



На мой взгляд, люди, незаслуженно занимающие свои должности, могли бы больше принести пользы стране и сами гораздо большее удовлетворение от своей работы, если бы занимали должности, соответствующие их образованию и практическому опыту. Например, Генеральный прокурор И. Краснов со своей командой, хорошо зарекомендовавший себя раньше в Следственном комитете, на мой взгляд, после перехода на новую работу не столько, как положено прокурору, надзирает за соблюдением законов в стране, сколько ищет возможности конфисковать чужое ликвидное имущество, причем зачастую не принадлежащее преступникам, забывая при этом даже привлечь их к ответственности, как это было в истории с коррупционерами из УДП РФ и ООО «Сенатор клуб»!

Отдельно хочу сказать про команды, кочующие из министерств в регионы и обратно, а также между министерствами и регионами. Считаю, что такая практика наносит колоссальный вред стране, ведь любому здравомыслящему человеку понятно, что эффективная команда должна формироваться из настоящих профессионалов, а не из однокурсников, сослуживцев, земляков и тем более родственников. С моей точки зрения, такие команды основываются не на профессионализме и порядочности ее членов, а исключительно на личной преданности руководителю. Поэтому многие из них отличаются не эффективностью, а коррупционными связями, что недавно наглядно продемонстрировала команда из МО РФ, часть членов которой до этого руководила Московской областью.

В целом кадровая и управленческая деятельность в нашей стране, на мой взгляд, далека от совершенства. В этом я в очередной раз убедился недавно на конференции, посвященной работе с кадрами предприятий оборонного сектора. На мой вопрос организаторам «Как они используют на оборонных предприятиях принцип «вращающихся дверей» последовал «гениальный» ответ: «А что это такое?» А ведь его давно и успешно применяют в военных экономиках всех развитых стран, о чем я подробно рассказал в своей упомянутой ранее диссертации более тридцати лет назад.



**Какой Вы видите роль СМИ и нашего журнала, в частности, в проведении реформ в стране?**

— Роль прессы, безусловно, велика, ведь не зря ее называют «четвертой властью». Считаю, что первый шаг сделан уже сегодня, поскольку мы вместе подняли и обсудили ключевые вопросы реформирования основных сфер жизни нашего общества. Надеюсь, что оно заставит задуматься многих равнодушных людей в нашей стране, а значит, у нас появятся новые шансы на изменение нашей жизни

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



к лучшему. Ведь на самом деле лучшая жизнь никогда не наступит, если мы сами не начнем ее такой делать.

А еще в планах реализовать интерактивный медиапроект с говорящим названием «Семь народных реформ», который предполагает не только выпуск одноименного периодического издания, но и, самое главное, создание и организацию работы сайта, на котором каждый желающий сможет внести свои предложения по реформированию абсолютно любой сферы нашей жизни. Самые интересные предложения будут размещены на сайте и опубликованы в журнале, а также будут проанализированы и обобщены специалистами в соответствующих областях. Надеюсь, наш проект будет интересен и тем здоровым силам в различных ветвях нашей власти, без поддержки которых рассчитанные на серьезный успех реформы будут очень трудно осуществить. Ну а с дилетантами и бездельниками во власти, и в первую очередь с коррупционерами и теми, кто превышает данные ему полномочия, будем активно бороться с использованием всех возможностей, предоставленных нам законом. Так что

*рано пока «перековыривать мечи на орала»,  
впереди еще долгая и трудная работа.*

И я не сомневаюсь в ее успехе, ведь закон перехода количества в качество отменить невозможно!

### \*Сергей Пронин,

- учредитель, генеральный директор консалтинговой компании «Таресс»
- автор информационно-аналитического телеграмм канала

### «Про Людей и «упырей»

- председатель правления общественной организации участников долевого строительства жилого комплекса «Сенатор клуб»
- учредитель благотворительных фондов «Честь и слава» и «Кузнецкий мост»
- член Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»
- ветеран Войск ПВО страны
- почетный сотрудник налоговой полиции России
- кандидат экономических наук

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



# Кому-то нужен пряник, а кому-то кнут



**Какие узкие места приходится вам сейчас расширять в управлении?**

*У*зкое место в управлении – это дефицит сотрудников. Квалифицированных кадров найти достаточно сложно, потому что тематика специфичная и нам приходится очень долго обучать людей. Нам нужны люди, которые готовы обучаться, а это не всегда видно на первый взгляд.



**Чем смешны компании, в которых руководитель ничего не делегирует?**

— Такие компании не растут.

По моим убеждениям, в таких компаниях очень примитивизированы многие процессы.

Компании с численностью около 50 человек, могут управляться двумя-тремя людьми. Без делегирования полномочий это ведет к тому, что компания закрывается. Поэтому должно быть и делегирование, и грамотное распределение ролей, функций и зон ответственности. Без этого компания развиваться не может.



**Вячеслав Подтелков**  
ООО «ТД Полимеризделия»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Вы сразу поняли, что делегирование – путь к росту, или пытались все делать самостоятельно?**

— Сначала пытался все делать сам. Не получилось. В масштабах, когда наша компания насчитывала около 10 нанятых сотрудников, это еще как-то работало. Поэтому мы вынуждено пришли к делегированию, поняли, что это путь к развитию.

Еще один важный момент. Это отношения с компаниями-партнерами, с которыми мы работаем давно и много.

Я стараюсь рутину по этим сделкам отправлять на менеджеров, но решения каких-то конфликтных вопросов оставляю все-таки за собой. Потому что

*когда между собой общаются два директора –  
будет один уровень взаимоотношений,  
когда менеджеры общаются между собой –  
будет другой.*



**Какие процессы сначала надо выстроить в голове перед тем, как начать серьезное делегирование.**

— Надо понять, что если ты замыкаешься на самостоятельном управлении, ты теряешь активное развитие. Нужно делегировать какие-то функции, научиться распределять задачи, требовать их выполнения, не теряя контроль.

Поэтому в первую очередь, надо понять, что ты не всемогущ.



**Как бы Вы описали корпоративную культуру компании.**

—Здесь я бы выделил 2 пункта. Первый – касается отношений внутри компании. Он интересный, потому что у нас много сотрудников, которые с нами работают с момента основания компании. И я считаю, что это показатель честности и открытости руководства. Мы поддерживаем нормальные человеческие отношения внутри коллектива, если кому-то нужна помощь (моральная или финансовая) — мы стараемся ее оказывать. В частности, у нас присутствует льготное кредитование внутри организации.

Что касается второго пункта — внешних отношений, т. е. отношения с клиентами, я считаю, что основным показателем успеха является то, что многие компании, с ко-



торыми мы работаем, выросли кратно в обороте с нами. Т. е. когда мы начинали с ними работать 5-7-10 лет назад, это были микрокомпании, которые только пытались выйти на рынок. И мы считаем, что с нашей помощью в том числе, они добились значительных результатов в продвижении своей продукции.

Еще один важный момент. Это отношения с компаниями-партнерами, с которыми мы работаем давно и много.

## РЕШЕНИЯ КАКИХ-ТО КОНФЛИКТНЫХ ВОПРОСОВ ОСТАВЛЯЮ ВСЕ-ТАКИ ЗА СОБОЙ

### Мотивация

— Безусловно, мотивация важна. И здесь был очень интересный пример с одним из наших сотрудников. Сейчас он является руководителем отдела продаж. 5 лет назад к нам пришел устраиваться парень, он честно сказал, что нуждается в подработке на 2-3 месяца.

Посмотрев на него пару недель, мы поняли, что нам такой сотрудник очень нужен. И мы всяческими способами его мотивировали, чтобы он оставался у нас. Открыто задали вопрос – какую зарплату и какие условия он хочет – и пошли ему навстречу. Человек у нас остался и не задумывался о смене работы.

Возвращаясь к мотивации, для этого человека, как ни странно, мотивацией являлась не финансовая сторона. И для нас это было очень странным долгое время. Для него мотивацией становился личностный рост. И до сих пор, пренебрегая финансовой стороной вопроса, мотивацией для него является личностный внутренний рост.

*Когда мы начали набирать сотрудников в отдел продаж, для меня было странным, что их нужно мотивировать по-другому.*

Кого-то нужно мотивировать финансово, как держать морковку спереди, а для кого-то, к сожалению, нужно держать морковку позади. Потому что кому-то нужен пряник, а кому-то кнут.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Поэтому вопрос мотивации персональный. Мотивация – это важный фактор, особенно в отделе продаж, когда человек понимает, когда он своим трудом может заработать больше своих коллег. А если это не мотивирует – то такой человек компании не нужен.



## Как держите руку на пульсе

— Для контроля у нас есть масса инструментов. Как пример, у меня в браузере всегда открыты рабочие почты менеджеров. Параллельно на втором экране у меня открыт производственный план с различными заказами. И как правило, ежедневные рабочие совещания по утрам, когда мы с менеджерами определяем задачи для конструкторов. В идеале мы собираемся еще и с производственниками.

Сейчас внедряем CRM-систему для того, чтобы детально контролировать заказ на каждом этапе.



## Как выбираете людей, которым можно доверить корабль или шхуну?

— Вопрос сложный.

На самом деле такие люди появляются у нас крайне редко, к сожалению. И учитывая, что у нас четверо учредителей, то мы эти функции управления кораблем доверяем пока себе.



## Что нельзя доверять и делегировать никому и никогда. И почему.

— Здесь финансовая сторона вопроса является коммерческой тайной. И не то что ее нельзя делегировать. Решения, касающиеся финансовой деятельности компании, должны оставаться в руках у руководителя, потому что только он понимает все грани, которые есть у этой стороны, и может эффективно распоряжаться этим ресурсом.

Мне когда-то коллега привел пример: пока ты каждый день толкаешь тележку — ты каждый день совершенствуешь навык толкания тележки, но пока ты каждый день толкаешь тележку — ты не изобретешь паровоз, который ее повезет.



## Ваш рабочий день?

— У меня достаточно свободный график посещения производства. Часть рабочей недели я нахожусь дома, часть – на производстве.

День, когда я посещаю производство: 5.30 подъем, легкий завтрак, час дороги, утренний кофе, игра на гитаре, потом приходят коллеги.

Далее проходят рабочие совещания, решаем текущие вопросы с руководством и коллегами. А далее все проходит вариативно. Иногда бывает, что идут встречи по графику, иногда это какие-то внутренние вопросы. В целом, довольно рутинный и банальный день. Единственное, что приходится планировать – распределять дни посещения производства и, назовем так, спокойные дни, это дни, когда ты работаешь дома.

Рабочий день дома, когда не надо посещать производство, выглядит просто и банально.

С утра семейный завтрак, дети собираются в школу, училище. Потом садишься за рабочее место, открываешь два монитора. У нас у всех практически рабочее место на работе и дома выглядит практически одинаково. По сути, все то же самое, рабочие совещания проходят в удаленном формате Зума, Скайпа, дальше рутинная работа, разбор почты. Просто связь мы держим удаленно, все к этому привыкли за 10 лет, и это не является каким-тоотягощающим фактором. У нас так выстроена система работы, что руководство может встречаться раз в неделю очно, в остальное время мы взаимодействуем заочно.

**\* Вячеслав Подтелков,**  
генеральный директор **ООО «ТД Полимеризделия»**

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



Справка:

ООО «ТД Полимеризделия» – производственная компания, которая специализируется на производстве изделий из полимерных материалов: вентиляционных систем, гальванического оборудования и ёмкостей различных видов

Комментарий к публикации: «Оставили без денег и жилья: «семейка коммерсантов» обворовала десятки жителей коттеджных поселков по всей стране». Источник: <https://dzen.ru/video/watch/66ffdfc714f6dd0d168b8bf6>



**З**аключение договоров аренды с правом последующего выкупа арендатором арендуемого имущества является абсолютно законным.

Так, в соответствии со ст. 624 ГК РФ в законе или договоре аренды может быть предусмотрено, что арендованное имущество переходит в собственность арендатора по истечении срока аренды или до его истечения при условии внесения арендатором всей обусловленной договором выкупной цены. Если условие о выкупе арендованного имущества не предусмотрено в договоре аренды, оно может быть установлено дополнительным соглашением сторон, которые при этом вправе договориться о зачете ранее выплаченной арендной платы в выкупную цену.



**Юрий  
Александров**

Соответственно, сама по себе схема, при которой собственник построивший дом передает его в аренду с последующим выкупом законна.

В случае если собственник, несмотря на наличие действующего договора аренды продает дом другому лицу, то в силу ст. 617 ГК РФ переход права собственности (хозяйственного ведения, оперативного управления, пожизненного наследуемого владения) на сданное в аренду имущество к другому лицу не является основанием для изменения или расторжения договора аренды.

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое Право №11»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru**





# HR brand жизненно важно развивать всем фирмам, кто хочет быть на плаву



## Как Вы понимаете феномен HR brand?

Когда мы говорим об построении HR brand, то это должна быть составная часть общей HR-стратегии, в которой все должно перекликаться.

Ведь когда мы заявляем о чем-то на рынок различными способами и порой дорогостоящими, то мы должны понимать, что буквально несколько комментариев сотрудников, которые работают в компании, могут перечеркнуть наши усилия!!!

Поэтому рассказывать о том, какая прекрасная компания на внешний рынок, имея внутренние проблемы, это точно не ликвидная история.



**Нина Штукина**  
**МИЭЛЬ**

**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



**Высокий гонорар  
сегодня не гарантирует,  
что сотрудник останется в компании**



**ЕСЛИ У КОМПАНИИ НЕТ  
СИЛЬНОГО ОБЩЕГО  
БРЕНДА, ТО СОЗДАТЬ  
УСПЕШНЫЙ HR-БРЕНД  
БУДЕТ ДОВОЛЬНО СЛОЖНО**

**ЧТОБЫ СТАТЬ  
ЭФФЕКТИВНЫМ СИНИМ  
ВОРОТНИЧКОМ, НУЖНО  
ХОРОШО РАЗБИРАТЬСЯ В  
БИЗНЕСЕ ИЗНУТРИ**



**Илья Глазырин**

**ТЕКУЧКА СРЕДИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА УРОВНЕ  
5-7% В ГОД НЕ ЯВЛЯЕТСЯ КРИТИЧНОЙ**

**Читайте в уп 33 интервью  
с Ильей Глазыриным**

**(бизнес-тренер, собственник и руководитель тренинговой  
компании «Тренинг-Менеджер Евразия», автор программы  
«Академия кросс-функционального взаимодействия»)**



# Как построить такую компанию, где на благо всех работают разные люди

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 11/2024

Создание инклюзивной рабочей среды — это не просто модный тренд, а необходимость для успешной деятельности любой компании. Разнообразие культур, поколений и взглядов сотрудников может значительно обогатить корпоративную культуру и повысить эффективность работы. Однако для достижения этой цели важно учитывать множество факторов.



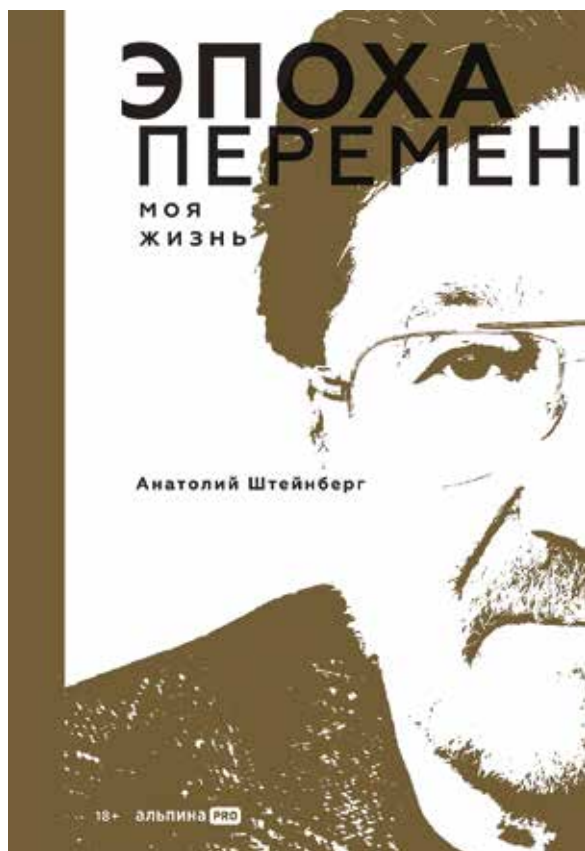
Светлана  
Никулина

## Что такое инклюзивная рабочая среда

Инклюзивная рабочая среда — это подход, направленный на формирование пространства, где уважаются и поддерживаются равные возможности для всех сотрудников. В таком рабочем климате ценят разнообразие и уникальность каждого, независимо от пола, расы, возраста, религиозных убеждений, физических способностей или других индивидуальных характеристик. А каждый сотрудник ощущает себя принятым и ценным, что позволяет ему раскрыть свой потенциал в полной мере.

**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



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

альпина PRO

## ГЛАВА 14 РУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕХА КИПИА

На Байкальском комбинате я стал руководителем цеха контрольно-измерительных приборов и автоматизации — КИПиА, это был самый маленький цех предприятия. Как я уже упоминал, работая в СПНУ, я достаточно хорошо зарабатывал: четыреста десять руб лей — в то время это была высокая заработная плата. На Байкальском комбинате моя зарплата уменьшилась почти в три раза, я стал получать сто пятьдесят руб лей. Согласно штатному расписанию в моём подчинении были один мастер и двадцать пять слесарей высокой квалификации. Но по факту мастера не было, в цехе работали только слесари, которые занимались стендовым ремонтом и настройкой приборов. Поясню, что такое стендовый ремонт. Каждый технологический цех имел в своём штате бригаду, которая занималась обслуживанием контрольно- измерительных приборов и автоматизацией, эти бригады делали всё, что было возможно сделать на месте, в своём цеху. Если же для ремонта или наладки требовалось специализированное оборудование, они снимали эти устройства и приносили их ко мне, в цех контрольно- измерительных приборов. Мои слесари КИПиА делали ремонт и настройку этих приборов, а потом возвра-





щали их обратно в технологические цеха для дальнейшей эксплуатации.

В то время основные приборы, которые эксплуатировались на предприятии, были пневматическими, вся информация также передавалась по пневматическим линиям. Сотни кило метров пластиковых трубок опутывали предприятие и приходили на центральный диспетчерский пункт. Что удивительно, качество информации, которая доходила до центрального пункта, было высоким.

Надо признаться, что, когда я начал работать руководителем в цехе КИПиА, я ничего не понимал в пневматике, я понимал электронику. Но меня это нисколько не пугало и совершенно не останавливало. Руководитель не обязан досконально знать все тонкости производственного процесса. Задача руководителя — создать такие условия, при которых всё работает эффективно и без перебоев, а если и возникают какие-то проблемы, оперативно и чётко их решать. Руководитель должен правильно подбирать кадры и обеспечивать своим сотрудникам возможность работать в самом эффективном режиме. Я, безусловно, учился и старался вникать во все процессы, но как только стал начальником цеха, не стеснялся озвучивать сотрудникам свою принципиальную позицию:

— Я в этом ничего не понимаю, техническая сторона дела — это ваша ответственность! Но если вы ошибётесь, я буду отвечать за весь цех.

Я считаю, что каждый человек должен брать на себя максимально возможную ответственность за определённый результат, тогда эффективность человека значительно повышается. Следование этому принципу помогает мне и моим сотрудникам быть взрослыми и добросовестными людьми. С самого начала я принципиально не решал технические и операционные проблемы в цеху.

Если руководитель решает технические задачи, это развращает подчинённых, они перестают думать и отвечать за результат собственных решений. Когда руководитель отказывается решать технические проблемы и не занимается мелкими задачами, это заставляет сотрудников быть дисциплинированными и даёт им осознание ответственности за результат собственного труда. Я же всегда ощущал себя на передовой: за мной были люди, а передо мной — нет!

Нужно было самому ставить задачи себе и сотрудникам.

В коллективе всегда нужно выделять лидеров. Когда я познакомился со слесарями моего цеха, я понял, что их лидером был Юрий Цыганков. Он был старше меня, очень квалифицированный и эрудированный слесарь точной механики, знающий своё дело, а по характеру Юра был разбитной, бойкий, этакий оторва. Я спросил его:

**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

# Плюс критическое мышление



Каждый год Эрик ван Вулпен (Erik van Vulpen) выдает свое видение HR-трендов на следующий год. К счастью, большинство из его прогнозов никто не проверяет на выполнимость и подтвержденность (их просто не вспоминают и не перечитывают), но с удовольствием цитируют на профильных конференциях.

Разрешите предложить российскую адаптацию реально востребованных трендов, в сравнении с трендологией Вулпена.

## Тема 1: Технологическая трансформация — новая бизнес-реальность

Чтобы внедрить любую технологию в массы, необходимо создать критически важное число людей, знающих о ней, желающих ее использовать для нужд бизнеса. Затем должны появиться специалисты, которые могут с пользой применять новые технологические решения, принося очевидную пользу в каждодневной рутине.

### 1. От внедрения ИИ к адаптации ИИ.

Вулпен заявляет, что консультанты BCG добились 40% повышения качества своей работы с помощью ChatGPT. При этом в американских СМИ куча статей о



Андрей Ващенко

кризисе в компании OpenAI, увольнения ведущих сотрудников, долги. Мировые корпорации, первые бросившиеся внедрять новинку, рапортуют о провалах, убытках, закрытии направления и увольнении персонала.

Тренд выглядит недостоверным.

Выяснилось, что предложить бизнесу (особенно в сфере работы с кадрами) простые, понятные решения конкретных ежедневных задач на базе ИИ пока не получаются. Отдельные специалисты могут решить свои задачи быстрее, но в целом качественного скачка не произошло. Сейчас чаще обучают, как с помощью нейросетей обманывать и вводить в заблуждение нанимателей, чем помогают нанимателям с пользой применять ИИ в работе.

Даже крупные компании типа Сбербанка, у которых есть собственные нейросети, весьма ограничено применяют их в работе с персоналом. Но верят, что прорыв не за горами, 25 октября будет конференция Сбера по применению ИИ в обучения кадров, возможно там будут объявлены новые технологические достижения Сбертех.

Цитаты из программы конференции:

Процессы: Как HR-практики и процессы должны эволюционировать для максимального раскрытия потенциала сотрудников? Как искусственный интеллект может помочь сосредоточиться на стратегических аспектах управления персоналом?

Среда/культура: как создать благоприятную рабочую среду и культуру, способствующую развитию и инновациям. Участники узнают о лучших практиках формирования корпоративной культуры, которая поддерживает инициативность, сотрудничество и непрерывное обучение.

Модели машинного обучения и AI-сервисы все больше используются для решения разных образовательных задач. Мы пользуемся AI-помощниками, придумыва-

**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

## Движение – это путь к успеху



**Что вы ожидаете от вашего бизнеса в 2025 г? (размер, инновации)**

*М*ои ожидания от бизнеса в 2025 году направлены на расширение границ сотрудничества и большего позиционирования на рынке. Стремление к развитию и адаптации к новым трендам позволяет нам оставаться на передовой рынка, предлагая уникальные и запоминающиеся продукты.

К 2025 году я ожидаю значительного роста бизнеса, включая расширение ассортимента продукции и увеличение географии наших поставок. С учетом моего опыта в креативном директорстве ивент агентства и руководстве Артелью пряничных мастеров, планы на будущее включают в себя разработку новых концепций мероприятий, где кондитерские изделия играют ключевую роль, создавая уникальный опыт для наших клиентов. Пряники выступают сувенирной продукцией для клиентов, сотрудников и партнеров. Могут быть сделаны в соответствии с запросами компании, брендированный, в корпоративных цветах и с логотипом



**Какие узкие места мешают вам сейчас и как вы их хотите расширить?**

— На данный момент одним из основных узких мест является ограниченное производственное пространство и необходимость в расширении команды специалистов. Мы планируем решить эти проблемы за счет инвестиций в новые производственные площади и активного поиска талантливых мастеров, способных внести свежие идеи в нашу деятельность.

**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



# По итогам конференции Визави консалт



КУНДУЗБАЕВ РУСТАМ  
ex.HRD ДОНСТРОЙ

ДОНСТРОЙ 30 ЛЕТ

## Гонка зарплат или подготовка «скамейки запасных» *кейс компании ДОНСТРОЙ*

### ИСТОРИЯ ВОПРОСА – 2023 год

#### На рынке гонка зарплат

- Кандидаты предъявляют требования +50% к своему текущему окладу
- Сотрудники приносят заявления на увольнения, имея на руках офферы с окладами выше текущего

#### ... в ДОНСТРОЙ

- Риски превышения бюджета ФОТ и невыполнения KPI
- Руководство не принимает новые условия рынка труда и требует от HR магии

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Магия в смене парадигмы найма персонала

### Прежняя парадигма

Набираем высококвалифицированных, с устойчивым опытом по соответствующей функции, на деньги в диапазоне 50-75 процентиль, формируем высокоэффективные команды

### Новая парадигма

Удерживаем только ключевых сотрудников

Остальных сотрудников не удерживаем, оперативно замещаем возникшие после увольнения вакансии, не увеличивая оклады, но снижая квалификационные требования к кандидатам

## Эффекты, о которых стоит рассказать

### Руководители

1



### Скамейка запасных

2



### Ключевые сотрудники

3



### Чего добились

4



## Руководители

### Соппротивление линейных руководителей, которые не готовы снижать требования к кандидатам

Требования по бизнес-задачам не снижались, напротив, достичь ранее запланированных результатов оскудевшим ресурсом – это шок

### Шоковая терапия

Как с этим работать?

- роль первого лица
- роль hr-бр
- управленческая культура, командная работа

## Скамейка запасных

**Превентивный отбор кандидатов на позиции с высоким риском увольнения. Кандидат получает пре-оффер, а при возникновении вакансии – оффер**

### Январь 2024 – Октябрь 2024

120 шт.ед-ц, 75 должностей, 125 пре-офферов

Количество кандидатов на пре-офферах, принятых в штат – 32 чел. (26%)

Воронка кандидатов на финале – 38%

Средний период на закрытие вакансии сократился с 52 до 16 дней

Основной эффект – скорость закрытия вакансии

## Ключевые сотрудники

### Рост нагрузки на ключевых сотрудников

- рост текучести персонала
- снижение квалификации персонала

Расширили категорию ключевых в два раза (10% -> 20%)

### Усилили меры удержания ключевых сотрудников:

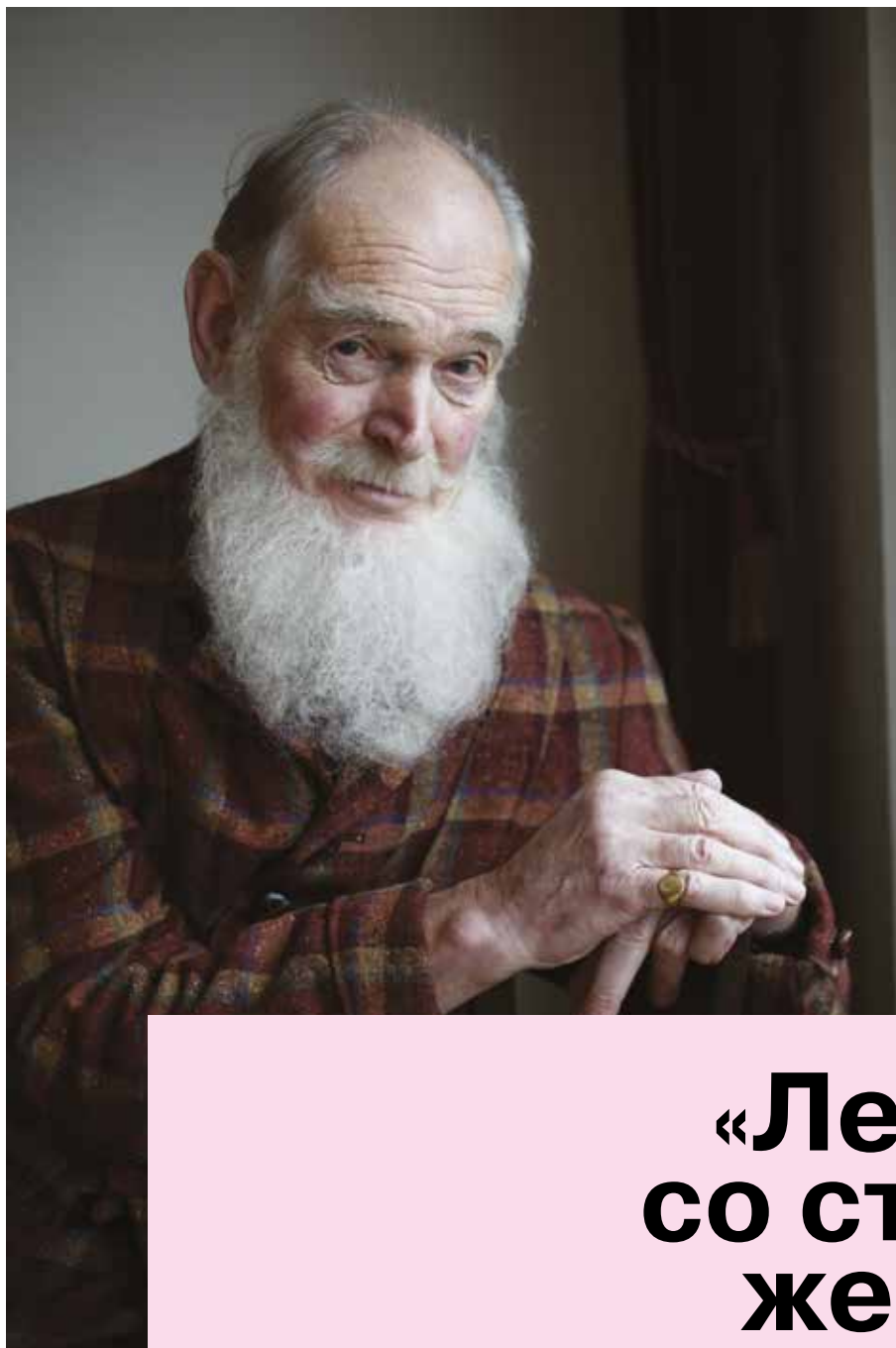
- пересмотр зарплат
- повышение должностных статусов
- признание и поощрение
- обучение и развитие

### Чего добились

- Не создали прецедент повышения зарплат
- Сократили сроки выхода кандидатов
- Удержали ФОТ в рамках утвержденного бюджета

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



**«Легче жить  
со страстной  
женщиной,  
чем со скучной.  
Правда,  
их иногда душат,  
но редко бросают.»**

**Бернард Шоу**



**FORMULA  
FORUMS**

# **HR-КОНФЕРЕНЦИЯ:**

Цифровые и производственные  
HR-тренды в управлении  
персоналом

**5 и 6 ДЕКАБРЯ 2024**

**ПРИГЛАШАЕМ ВАС НА HR-КОНФЕРЕНЦИЮ ГДЕ ДВА  
ДНЯ, ПЕРЕДОВЫЕ СПИКЕРЫ БУДУТ РАЗБИРАТЬ И  
РАССКАЗЫВАТЬ ДЛЯ ВАС ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ТЕМЫ И  
КЕЙСЫ ЧЕРЕЗ 3 ТРЕКА:**

**ТРЕК 1: ЦИФРОВОЙ И РЕАЛЬНЫЙ РЫНОК КАНДИДАТОВ И ВАКАНСИЙ 2024  
РАССКАЖЕМ КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИ ПОДБОРЕ  
ПЕРСОНАЛА? ЦИФРОВОЙ PRE-BORDING ИЛИ ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ КАНДИДАТА.  
HR-БРЕНД ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**ТРЕК 2: DIGITAL-ОЦЕНКА, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ. КАК РАЗВИВАТЬ ЭКСПЕРТИЗУ В  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ?  
ЭКСПЕРТЫ ПОДЕЛЯТСЯ: КАК ПРОВОДИТЬ DIGITAL-АССЕССМЕНТ ПЕРСОНАЛА.  
И ТЕМ КАК РАБОТАЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И КУЛЬТУРЫ В  
ПРОИЗВОДСТВЕННОМ И АГРО СЕКТОРЕ**

**ТРЕК 3: МОТИВАЦИЯ, ЦЕННОСТИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В БИЗНЕСЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ EJM. БЕНЕФИТЫ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ,  
КАК РАБОТАЮТ НА УДЕРЖАНИЕ**

**ПОЛУЧИТЕ ПРОГРАММУ КОНФЕРЕНЦИИ-ФОРУМА:  
+7 984 782 00 47 (WATSAPP, TELEGRAM) ИЛИ ЗАПРОСИТЕ  
ПО ПОЧТЕ: INFO@HRFORMULA-FORUMS.RU**

**ПОДРОБНЕЕ О КОНФЕРЕНЦИИ:  
[HTTPS://HRFORMULA-FORUMS.RU](https://hrformula-forums.ru)**

**генеральный инфопартнер**





# НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ “КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА” 2024

ОРГАНИЗАТОР 

ПРИГЛАШАЕМ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА НЕКОММЕРЧЕСКОЕ УЧАСТИЕ  
В ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024 (С 2001 Г)

## НОМИНАЦИИ

- |  |   |
|--|---|
| <b>А</b><br>1. ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ<br>2. БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ<br>3. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ & БИЗНЕС<br>4. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РАБОТОДАТЕЛИ<br>5. ЛУЧШИЕ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ | <b>6. СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ</b><br>7. ЛОГИСТИКА<br>8. КОСМЕТИКА<br>9. ОБУВЬ&ОДЕЖДА<br>10. ЕДА&НАПИТКИ&АГРО<br>11. НЕДВИЖИМОСТЬ & СТРОИТЕЛЬСТВО<br>12. ВУЗЫ& БИЗНЕС ШКОЛЫ |
| <b>Б</b><br>1. ЛУЧШИЕ АЙ ТИ КОМПАНИИ<br>2. ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ БАНКА<br>3. ДОВЕРИЕ К БРЕНДУ РИТЕЙЛА<br>4. ОН ЛАЙН РИТЕЙЛ<br>5. МЕДКЛИНИКИ & КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ       | <b>В</b><br>1. ЛУЧШИЕ HR ДИРЕКТОРА<br>2. ЛУЧШИЕ SEO<br>3. БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ<br>4. КАДРОВЫЕ АГЕНСТВА<br>5. БИЗНЕС КНИГИ<br>6. САЙТЫ                        |

ЦЕРЕМОНИЯ В ДЕКАБРЕ 2024

ЖДЕМ ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ И ПРИГЛАШАЕМ ПАРТНЁРОВ В ПРОСТОЙ ФОРМЕ  
С ОПИСАНИЕМ УСПЕХОВ КОМПАНИИ  
НА ПОЧТУ 7447273@VK.RU

NVGONCHAROVA0802@YANDEX.RU  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГКОМИТЕТА  
НАДЕЖДА ГОНЧАРОВА  
ВАЦАП 89258817901



ОРГАНИЗАТОР



ПАРТНЕРЫ





ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (291)

ОКТАБРЬ 2024

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

*Алла Митрахович*

**Кто платит за ошибки персонала?**

*Чина Аржанникова*

**Признается ли в судебной практике допустимым доказательством скрытая видеосъемка в рамках трудовых споров?**

*Виктория Мариновская*

**Снижение заработной платы в одностороннем порядке. Судебная практика**

*Александра Мишкина*

**Если ваш сотрудник украл?**

*Татьяна Кочанова*

**Изменения в трудовом законодательстве за сентябрь 2024 года**

*Дмитрий Мартасов*

**Переработки авиаперсонала — анализ споров**

*Элина Шакирова*

**Увольнение инвалидов — анализ проблем и новых споров**

*Елена Музалевская, Ирина Олифирова*

**Увольнения при беременности**

*Ольга Каримова, Юлия Пономарева*

**Медосмотр: является ли обязательной процедурой?**