

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 15  
(739)

2024

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71052, 71055, 72035

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ**

**Времена не выбирают.  
В них живут. И побеждают!**

**Сергей Пронин**

телеграмм-канал  
"Про Людей и "упырей"

Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Я не верю в смягчение уголовной ответственности предпринимателей (Соколова статья). Дело не в том, что обе стороны непримиримо настроены, а в том, что вести бизнес, не нарушая законы, крайне сложно.**

**Хотя в Германии еще сложнее.**

*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  
Чапайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков

РУБРИКА: **МЫСЛИ**

# Гениально

*П*

ишут, что это все  
– Михаил Жванецкий.



- Лучшее алиби — быть жертвой.
- Лучше маленький доллар, чем большое спасибо.
- Лучше обед без аппетита, чем аппетит без обеда.
- Лучше семь раз покрыться потом, чем один раз инеем!
- Любая женщина хочет новое платье, но ещё больше она хочет влезть в старое!
- Главное — не перейти улицу на тот свет.
- Не водите машину быстрее, чем летает ваш ангел-хранитель.
- Я слишком быстро вожу машину, чтобы переживать из-за холестерина!
- Любого автомобиля хватит до конца жизни, если ездить достаточно лихо.
- Чем удобряли, то и выросло.
- Все люди братья, но не все по разуму.
- Лысина — это полянка, вытопанная мыслями.
- Ученье — свет, а неученье — приятный полумрак.
- Мысль только тогда мысль, когда ее головой думают.
- Мало знать себе цену — надо еще пользоваться спросом.
- Если вам долго не звонят родственники или друзья, значит у них все хорошо.
- В историю трудно войти, но легко вляпаться.
- Как трудно ползти с гордо поднятой головой!
- Обидно, когда твои мечты сбываются у других!
- На своих ошибках учатся, на чужих — делают карьеру.
- Лотерея — наиболее точный способ учета количества оптимистов.
- Воспитанный мужчина не сделает замечания женщине, плохо несущей шпалу.
- Высшая степень смущения — два взгляда, встретившиеся в замочной скважине.

- Все идет хорошо, только мимо...
- Пусть лучше над тобою смеются, чем плачут.
- Пока семь раз отмеришь, другие уже отрежут.
- Мало найти свое место в жизни, надо найти его первым.
- Если человек знает, чего он хочет, значит, он или много знает, или мало хочет.
- В любом из нас спит гений. И с каждым днем все крепче...
- Мыслить так трудно, — поэтому большинство людей судит.
- Чтобы начать с нуля, до него ещё надо долго ползти вверх.
- Ну пробил ты головой стену... И что ты будешь делать в соседней камере?
- Нашедшего выход затаптывают первым!
- Из двух зол я выбираю то, какое раньше не пробовал...
- Экипаж прощается с вами и желает вам приятного полета....
- Ничто так ни ранит человека как осколки собственного счастья.
- Положительные эмоции — это эмоции, которые возникают, если на все положить...
- Каждый человек по-своему прав. А по-моему нет.
- Никогда не преувеличивайте глупость врагов и верность друзей...
- Как жаль, что вы наконец-то уходите...
- Рожденный ползать — везде пролезет.
- Встретили меня по одежке, проводили тоже плохо...
- Идея пришла в его голову и теперь упорно ищет мозг.
- Я бесконечно уважаю чудовищный выбор моего народа.
- У одних оба полушария защищены черепом, у других — штанами.
- Друзья познаются в беде, если конечно их удастся при этом найти.
- Удача улыбается смелым... А потом долго ржет над ними!
- Легкомыслие — это хорошее самочувствие на свой страх и риск.
- Для мании величия не требуется величия, а вполне хватит мании.
- Добро всегда побеждает зло, значит, кто победил, тот и добрый.
- Только в день рожденья узнаешь, сколько в мире ненужных вещей
- Люди делятся на тех, на кого можно положиться и на тех, на кого нужно положить.
- Костюм «Евы» ей очень идет, только ушить нужно кое-где.
- Некоторые выглядят храбрыми, потому что боятся убежать.
- Жизнь — как рояль: клавиша белая, клавиша черная... крышка.
- Он лег в постель и уснул изо всех сил.

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

**5** УПРАВЛЕНИЕ  
**Многие управленческие «команды» – группировки дилетантов–«упырей», похожие на пучки редиски!**  
Сергей Пронин, «Про Людей и «упырей»

**21** КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
**Развитию корпоративной культуры поможет настроенная коммуникация между сотрудниками**  
Виктория Цой, ПЭК

**29** УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ  
**Финансовые отчёты не должны противоречить друг другу**  
Владимир Кожухарь

**36** КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
**Ничто вам не мешает создавать в компании «атмосферу счастья»: (объяснять людям смысл их работы, по достоинству признавать заслуги, не допускать токсичного поведения в коллективе и т. д.)**  
Алексей Суханов, СберУниверситет

**41** ИИ  
**ИИ не заменяет людей, а дополняет их, позволяя сосредоточиться на более творческих и стратегических задачах**  
Диана Махмутова

**45** БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА  
**Бизнес-манга: Стратегия бизнеса Кадзуми. Как разработать и реализовать план развития компании**  
Такаюки Кито, Кэйсукэ Ямабэ

**53** УГОЛОВКА&БИЗНЕС  
**Смягчение уголовной ответственности для предпринимателей. Как будет на практике.**  
Виктория Соколова

**59** КАПИТАНЫ БИЗНЕСА  
**Клиентоориентированность – ключ к успеху**  
Галина Беловодченко

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

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

Подписано в печать 20.05.2024 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](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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№15  
(739)

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: УПРАВЛЕНИЕ


## Многие управленческие "команды" – группировки дилетантов–"упырей", похожие на пучки редиски!

 берет интервью по актуальным современным проблемам у давнего друга журнала и главного его эксперта по бизнесу накануне дня рождения.

Тем более, что он известен как специалист высочайшей квалификации не только в сфере экономики, но и в вопросах безопасности, деятельности налоговых, правоохранительных органов, судов, органов исполнительного производства и многих других.

Поэтому читателям нашего журнала всегда интересно его мнение по этим, и не только, проблемам, особенно с учетом нынешней сложной военно-политической и экономической обстановки.

 **В условиях нынешней сложной военно-политической обстановки и особенно в связи с трагическими событиями в «Крокусе» наших читателей очень волнуют вопросы безопасности на всех ее уровнях. Вы как боевой офицер в запасе и сотрудник правоохранительных органов в отставке наверняка можете не только компетентно оценить происходящее, но и дать нашим читателям профессиональные рекомендации в этом вопросе.**

 действительно, вопросами безопасности мне приходилось много заниматься как во время службы, так и после увольнения с нее. Первым местом моей службы был зенитно-ракетный полк, дислоцировавшийся в то время в район городов Березни-



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

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ки и Соликамск Пермской области, которые в совокупности называли «столицей советской химии».

Для непосвященных поясню, что так эти места называли не только потому, что там размещалось много вредных для здоровья химических предприятий, в основном по производству калийных удобрений (нынешний «Уралкалий»), но и потому, что около 75% населения составляли бывшие и реальные осужденные, отдельные из которых в среднем пару раз в неделю совершали побеги из мест заключения. Естественно, часто беглецов интересовало оружие, а оно в большом количестве находилось в подразделениях нашей части. Поэтому после каждого побега мы максимально усиливали внимание к охране всех наших объектов, особенно тех, где было оружие. И, кстати, когда я был назначен заместителем командира зенитного ракетного дивизиона в Ижевский зенитно-ракетный полк, у нас примерно раз в месяц возникали подобные проблемы, когда после очередного побега заключенных, причем нередко с оружием, нам приходилось обеспечивать безопасность не только боевой позиции и хранилища ракет (в том числе с атомными боеголовками), но и военного городка, где проживали семьи военнослужащих. И вопросы мы решали быстро и жестко, а поэтому эффективно.

Конечно, проблемы безопасности возникали не только по внешним, но и по внутренним причинам. Например, когда один солдат, склонный к токсикомании, через другого солдата приобрел в магазине флакон одеколona, а потом выпил из него, находясь в карауле, мы с командиром не ограничились немедленным снятием его из состава караула и примерным наказанием обоих, но и навсегда (!) запретили продажу кому бы то ни было любого одеколona в нашем магазине военторга. А чтобы солдаты не могли купить его в соседней деревне, мы фактически завербовали продавца деревенского магазинчика, которая не только не продавала спиртосодержащие жидкости солдатам, но и немедленно сообщала нам с командиром о любых попытках наших подчиненных сделать это! А при побеге заключенных мы дополнительно к предусмотренным постам, где патрулировали часовые, организовывали скрытые засады вооруженных солдат, а ответственный по дивизиону из числа руководства в ночное время постоянно проверял, чтобы эти солдаты, обычно только что сменившиеся из караула, а значит, фактически не спавшие в предыдущие сутки, не дремали в засаде, а выполняли поставленные им задачи».

Поэтому мне крайне удивительно, почему в Москве в условиях длящейся уже более 2-х лет СВО и открыто заявляемых руководством Киева намерений и впрямь



совершать террористические акты не предпринимается системных и действенных мер по обеспечению безопасности наших граждан?!

*Почему на каждом информационном стенде, в каждой информационной программе не напоминает гражданам, что и как они должны делать для обеспечения своей безопасности?*

Почему наши спецслужбы, судя по той информации, которую мы получаем через официальные каналы, работают эпизодически и практически не работают с населением?

Рискну предположить, что они заняты какими-то более важными вопросами, чем безопасность населения. Например, оказанием курьерских услуг Генеральной прокуратуре и Управлению делами Президента РФ. В связи с этим вспоминается вопиющий факт, когда к нам с женой, являющимся третьими лицами, а фактически потерпевшими по иску Генпрокуратуры о конфискации под предлогом коррупции в УДП РФ домов дольщиков жилого комплекса «Сенатор клуб», приехали аж 2 сотрудника центрального аппарата ФСБ, чтобы вручить нам под роспись исковые заявления Генпрокуратуры в Таганский районный суд! И это в августе 2022 года, т. е. спустя полгода после начала СВО! Я, кстати, поинтересовался у них, почему они занимаются курьерскими услугами в то время, когда у них, очевидно, есть гораздо более важные задачи?! Ответ меня просто поразил: «Ну, мы же обслуживаем высшие органы власти, а генпрокуратура попросила нас помочь развести исковые»!!! Если так понимают свои задачи и другие сотрудники спецслужб, обеспечивающих нашу безопасность, то понятно, что нам остается только действовать по принципу: «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих!» Что, собственно говоря, я давно уже и делаю. Сначала, три года назад, когда после налета пьяного сотрудника отдела безопасности и режима ФГБУ «Оздоровительный комплекс «Десна» УДП РФ на дома ограбленных государством дольщиков жилого комплекса «Сенатор клуб» (причиненный им ущерб превысил 500000 рублей, уголовное дело спустя 3 года так и не возбуждено!) организовывал за деньги дольщиков в течение двух лет охрану этого жилого комплекса, расположенного на территории ФГБУ «ОК «Десна».

А недавно уже после теракта в «Крокусе» как член правления ТСЖ «Галерея» организовал взаимодействие дежурных нашего ТСЖ с дежурными соседнего дома, с которым у нас общий двор, и провел предметный инструктаж по усилению охра-






Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ны домов. Показательно, что, насколько я знаю, ни сотрудники ОВД «Якиманка», расположенного в нескольких сотнях метрах от нашего дома, ни уполномоченные сотрудники ГБУ «Жилищник», обслуживающие соседний дом, так и не появились у нас в связи с трагическими событиями в «Крокусе». Видимо, тоже заняты чем-то более важным, чем безопасность жителей Москвы, или просто солидарны в этом вопросе с Ильфом и Петровым. Хотелось бы узнать, что же об этом думает гарант нашей Конституции и намерены ли все-таки так называемые компетентные органы более компетентно позаботиться о безопасности граждан, на деньги которых они в общем-то и существуют, причем не так уж и плохо?

## «БУРЕНКИ, ЧТО СЕГОДНЯ СДАЕМ: МОЛОКО ИЛИ МЯСО?!»

 **Раз уж Вы заговорили о экономической составляющей, хотелось бы услышать Ваше мнение о состоянии нашей экономики и перспективах ее развития.**

— Вопрос, который Вы задали, очень большой и сложный, и в рамках этого интервью об этом, конечно, не расскажешь. Поэтому я хотел бы рассказать лишь о некоторых обстоятельствах, которые, на мой взгляд, имеют критическое значение для нашей экономики и при определенных условиях могут привести к развалу нашей экономики, а впоследствии и всего нашего государства. Прежде всего, как это ни парадоксально прозвучит, речь идет о моральном климате в нашей экономике. Наверное, все помнят, как мы радовались, когда руководство страны с гордостью заявляло, что мы наконец-то слезли с «газово-нефтяной иглы». И вот теперь наша экономика села на гораздо более опасную иглу «прокурорскую». Да, для большинства населения страны будет удивительно, но это факт, что, начиная с 2022 года Генпрокуратура стала новым постоянно растущим источником доходов федерального бюджета! При этом поведение Генпрокуратуры лично мне, как кадровому военному, напоминает армейскую шутку про прапорщика-хозяйственника, где его называют новой фигурой в шахматах, которая «идет, куда хочет, берет, чего видит!»

Уже третий год подряд Генпрокуратура при полнейшей поддержке судов конфискует по всей стране земельные участки, дома, квартиры, предприятия, гостиницы... При этом предложениями для конфискации она, как мне кажется, особо не



озабочивается: это может быть коррупция, как в случае с конфискацией жилого комплекса «Сенатор клуб», хотя среди конфискованных объектов ни один не принадлежал этим якобы коррупционерам (я называю их так, поскольку ни один из этих бывших сотрудников УДП РФ к ответственности не привлечен при том, что конфисковано имущество на сумму более 3 миллиардов рублей!). Предлогом для конфискации также становятся и нарушения, допущенные в ходе приватизации около 30 лет назад, причем опять же по вине в основном правительственных чиновников, за спинами которых лично для меня маячит фигура «злого гения России» г-на Чубайса.

После того, как Генпрокуратура такими конфискациями напугала немало крупных предпринимателей, уже сам Президент Путин вынужден был успокаивать бизнесменов на съезде РСПП, заявив, что по этому основанию конфискаций больше не будет. Зато, думаю, точно будут конфискации у тех, кто, со слов гаранта Конституции РФ, наносит ущерб безопасности страны. Под такое «емкое» выражение умеючи можно много чего подвести: от макаронных фабрик до винодельческих хозяйств и котельных ... Да и перечень возможных конфискаций никем не ограничен. Про Конституцию, законы и суды тут, к сожалению, речи не идет! Поэтому я не удивлюсь, если немалая часть бизнесменов все-таки решит не рисковать и начнет выводить свои капиталы в другие юрисдикции.

Особо хочу подчеркнуть, что

*конфискации, под какими бы предложениями они ни проводились, в том числе осуществленные в полном соответствии с требованиями действующего законодательства, не создают новой стоимости и, следовательно, не повышают уровень доходов на душу населения.*

А ведь наша страна по этому показателю уже много лет подряд находится во второй полусотне. И это при том, что мы обладаем более чем 30 процентами мировых запасов полезных ископаемых и почти 40 процентами мировых природных ресурсов!

Думаю, что это один из главных парадоксов современности, причем даже не в национальном, а в планетарном масштабе. И, что особенно важно, речь здесь идет не о реальных доходах большинства наших граждан, а о среднеарифмети-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ческом между несколькими процентами богатых и сверхбогатых и подавляющим большинством, мягко скажем, совсем не богатого населения, т. е. почти как в известном выражении, когда богатые едят мясо, бедные — капусту, а в среднем все едят голубцы!

Из немалого числа просчетов, а возможно даже преднамеренных ошибок, не могу не упомянуть полнейшую, на мой взгляд, глупость с замораживанием индексаций пенсий работающим пенсионерам. Что выиграло от такого решения государство? Безусловно, какие-то деньги на этом государство сэкономило, хотя, думаю, они составляют совсем незначительную часть бюджета. А вот потеряла страна гораздо больше. Во-первых, из нашей экономики выбыло около 10 миллионов человек, причем людей в основном квалифицированных и опытных, которые своим трудом создавали значительный в масштабах страны прибавочный продукт и уплачивали в бюджет и пенсионный фонд значительно больше, чем бюджет якобы сэкономир, а фактически потерял. В качестве конкретного простого примера приведу свою историю.

Я уже 25 лет получаю так называемую «военную пенсию», а более 4 лет еще и пенсию по возрасту. При этом продолжаю работать, поскольку у меня пока есть и силы, и желание работать, а главное, моя работа востребована рынком. Разумеется, пенсию по возрасту мне ни разу не индексировали, хотя я ежемесячно плачу пенсионных взносов в 3 раза больше, чем получаю пенсию! А еще я уплачиваю налог на доход, наше семейное предприятие уплачивает налоги, подрядчики, которых я привлекаю, тоже уплачивают налоги и взносы... А ведь есть еще

и имущественные налоги, которые я уплачиваю в том числе потому, что неплохо зарабатываю и имею возможность иметь достаточно дорогостоящее имущество.

А вот теперь попробуйте посчитать, сколько государство теряет ежемесячно только от одной идеи не индекси-





ровать пенсии работающим пенсионерам, в результате чего 10 миллионов человек перестали работать совсем или ушли в «теневой сектор»?

Во-вторых, думаю, что эта же «гениальная» идея стала одной из причин дефицита квалифицированных кадров, которые наша экономика испытывает в последние годы. В общем, как говорил Черномырдин, хотели как лучше, а получилось, как всегда! Впрочем, я не исключаю, что тот, кто такое предложил, возможно, и не хотел как лучше... К сожалению, подобных примеров в нашей экономике еще очень и очень много.

В связи с вышеизложенным я предложил бы руководству страны не только наконец-то выполнить свое обещание об индексировании пенсий работающим пенсионерам, но и вообще отменить страховые взносы в ПФР с выплат, осуществляемых в пользу пенсионеров. Таким решением оно сможет, образно говоря, убить сразу трех зайцев: обеспечить приток в экономику страны не менее 10 миллионов квалифицированных сотрудников, в которых она крайне нуждается, а они помогут реально повысить ВВП и уровень доходов на душу населения, во-вторых, уменьшить расходы на содержание ПФР, а главное – показать всей стране и не только, что в руководстве у нас думающие и реально заботящиеся о старшем поколении люди.

А ещё я предложил бы руководству страны в условиях постоянно растущего дефицита пенсионного фонда не увеличивать для этого налог на доходы тех, кто зарабатывает чуть более 70-80 тысяч рублей в месяц, а урезать пенсии бывших депутатов, сенаторов, министров, федеральных судей и им подобных, которые не только в 10-20 раз превышают среднюю пенсию россиян, но даже зарплаты подавляющего большинства работающих граждан! Это очень важно для большинства населения, не понимающего, за какие заслуги перед страной у этих «избранных» такие огромные пенсии, и искренне возмущенных такой несправедливостью.



### **А в чем Вы видите главные причины таких просчетов и ошибок?**

— Наверное, я не открою Америки, если скажу, что вижу главную причину этого в людях. Думаю, многие согласятся, что все в нашей жизни задумывается и осуществляется людьми и для людей. Но в последние десятилетия в оценке людей как персонала произошел, на мой взгляд, серьезный, хотя и вполне объяснимый, перекосяк. Выражается он, на мой взгляд, в том, что высшей оценкой кадров в на-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стоящее время стало звание «эффективный менеджер». Насколько я помню, такой оценки удостоивались «злой гений» России Чубайс, успешный продавец элитной мебели ефрейтор запаса г-н Сердюков, всего за несколько лет ставший сначала руководителем Федеральной налоговой службы, а затем и Министром Обороны Российской Федерации.

С моей точки зрения, основанной на фундаментальных знаниях, полученных мной в военном училище, академии и адъюнктуре, подкрепленных почти полувековым опытом работы с людьми, такой поход к оценке кадров является, как минимум, заблуждением, а возможно, осознанным вредительством, уже нанесшим и ежедневно наносящим нашей стране колоссальный ущерб.

Оценка работы управленца только по критерию эффективности является, по моему глубокому убеждению, принципиально неверной, т. к. эффективность представляет собой всего лишь отношение полученного результата к произведенным затратам, в первую очередь, ресурсов и времени. При этом ни о качестве и целесообразности полученного результата, а также о том, какими методами и способами он достигнут, при определении эффективности или неэффективности менеджеров речи нет. В этой связи вспоминается история о том, как два фермера достигли одного результата в надоях коров. Причем, если первый для этого закупил новое доильное оборудование и отремонтировал коровник, то второй для этого просто каждое утро задавал коровам один и тот же вопрос: «Буренки, что сегодня сдаем: молоко или мясо?!»

Как говорится, все это было бы смешно, когда бы не было так грустно, ведь, хотя это и выглядит абсурдным, при оценке менеджеров по пресловутой эффективности лучшим будет признан не тот, кто достигает результат путем повышения производительности труда, а мастера по «закручиванию гаек» и «выливаю с водой ребенка»! Красноречивое подтверждение такого подхода — история бывшего министра обороны России Сердюкова. Всего пять лет пребывания этого «эффективного менеджера» на этом посту нанесло такой урон нашей обороноспособности, что плоды его «эффективной деятельности» вся страна продолжает расхлебывать спустя десятилетие! Да и освободили его от занимаемой должности вовсе не за подрыв обороноспособности страны, а за то... что оказался в шесть утра в трусах не в той квартире (недавно его «прокол» практически повторил Киркоров, «зашедший не в ту дверь»).

И таких «эффективных менеджеров» у нас десятки, а может быть даже сотни тысяч во всех ветвях власти, во всех отраслях и на всех уровнях!



## **Если такой поход к оценке менеджмента Вы считаете неверным, возможно, у Вас есть свое видение того, как подбирать управленцев и оценивать их деятельность?**

— Разумеется, ведь еще с курсантских времен я знаю и постоянно руководствуюсь правилом: «Критикуешь — предлагай, предлагаешь — выполняй!»

Еще из курса военной психологии, который нам преподавали в Ленинградском высшем военно-политическом училище ПВО, я навсегда запомнил, что личность каждого человека условно можно разделить на 4 составных части: темперамент, характер, способности и направленность личности. Про первую и вторую составляющие я бы с удовольствием рассказал отдельно, а вот про способности и особенно направленность личности, о которой, я думаю, не все даже слышали, логично, на мой взгляд, рассказать в контексте нашего интервью.

Все мы помним народную мудрость о том, что лучше с умным потерять, чем с дураком найти, однако, с упорством, достойным лучшего применения, продолжаем избирать и назначать на ключевые посты весьма недалеких, а порой и просто ограниченных людей! За примерами далеко ходить не надо, достаточно просто проанализировать биографии наших руководителей федерального и регионального уровней, а также депутатского и сенаторского корпусов.

Лично я, например, сразу обратил внимание на то, что многие из них не смогли после окончания школы поступить в высшие учебные заведения, а среди тех, кто это все же смог сделать, на мой взгляд, немало поступивших благодаря протекции своих родственников или по различным принятым в советское время «квотам»: спортсменов, артистов и т. п., подобно тем, кого сейчас некоторые партии проводят по спискам в Госдуму. И я вполне понимаю тех руководителей, кто так поступал и поступает, ведь каждый вуз и даже орган госвласти непременно должен иметь «своих» футболистов-хоккеистов-борцов-теннисистов и артистов-певцов-музыкантов-танцоров для выступлений на соревнованиях, конкурсах и различных шоу. Да и сами эти спортсмены и артисты в большинстве своем понимают, что приняты они незаслуженно, а значит находятся «на поводке» у тех, кто их как незаслуженно принял, так и может заслуженно выгнать «на улицу». Ну а поскольку необходимость «колебаться вместе с линией руководства» у таких людей формируется с юных лет, да к тому же зачастую подкрепляется твердым и целеустремленным характером, такие недалекие и плохо образованные люди (а разве можно получить хорошее образование, не имея способностей?) занимают немало руко-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

водящих постов в нашей стране. Для них это, разумеется, прекрасно, для тех, кто их двигает и опирается на них, тоже хорошо, а вот для абсолютного большинства населения нашей страны это очень и очень плохо! И в этом я вижу одно из объяснений тому, что Россия — самая потенциально богатая страна в мире — очень далеко стоит не только в рейтинге по уровню жизни в мире, но даже по общему объему ВВП. И не стоит обманывать себя наличием у этих людей вторых и даже третьих высших образований, а также кандидатских и докторских званий, которые получены ими одновременно с исполнением обязанностей на руководящих должностях, они, на мой взгляд, носят в основном формальный, а нередко и фиктивный характер.

Причем эта фикция опять же наш счет: учатся они за счет бюджета, за счет хорошо оплачиваемого нами их якобы рабочего времени, да еще потом всю жизнь и доплаты за это получают! Я уже не говорю о том, что сегодня на ключевых постах на федеральном и региональном уровнях немало людей далеко старше пенсионного возраста при том, что наукой давно доказано, что в этом возрасте умственные способности резко падают, а физические возможности пахать «как рабы на галерах» исчезают от слова совсем! При этом я вовсе не считаю, что все люди, достигшие пенсионного возраста, должны уходить из государственной системы управления. Такие решения надо принимать точно, с учетом их реального умственного и физического состояния и их соответствия возложенным на них служебным обязанностям. Но, думаю, что в своем большинстве умные и образованные пенсионеры должны выполнять посильные для них обязанности советников, консультантов, наставников. К сожалению, в нашей жизни часто бывает все с точностью до наоборот.

Приведу один небольшой пример из своей жизни. В конце 80-х я учился на одном курсе на факультете Войск ПВО страны Военно-политической академии им. В. И. Ленина (ныне Военный университет Министерства обороны РФ) с одним человеком, который обладал посредственными знаниями, но, видимо, имел неплохие связи, так как после выпуска был назначен на высокую должность заместителя командира зенитно-ракетного полка, дислоцировавшегося на моей малой Родине в Ульяновской области. После развала СССР он постоянно стремился «дружить» с сильными мира сего: работал в ЮКОСе, пока не посадили Ходорковского, был депутатом областного Заксобрания, начальником областного БТИ... Когда 8 лет назад я был кандидатом в депутаты Государственной Думы по одномандатному избирательному округу в Ульяновской области от партии «Патриоты России», этот человек возглавлял управление внутренней политики губернатора Ульянов-



ской области и постоянно ставил мне «палки в колоса»: то ключ от библиотеки, где планировалась моя встреча с избирателями, «случайно» куда-то «пропал», то опять же «случайно» меня перепутали с секретарем местной организации КПРФ в моем родном поселке и в субботу под вечер нагнали туда несколько машин с полицейскими для того, чтобы меня задержать, допросить и, не исключая, даже арестовать!

И все лишь потому, что я, с его слов, не понимал, что «Единая Россия — это КПСС наших дней» и позволял себе критиковать и деятельность местной организации ЕР и предвыборную программу его друга – заместителя спикера Заксобрания Ульяновской области по социальным вопросам Тихонова, который был моим конкурентом в предвыборной гонке. И хотя в итоге депутатом меня не избрали, жизнь расставила всех по своим местам: мне удалось обеспечить центральное газовое отопление многоквартирных домов, жители которых были обречены областной властью замёрзнуть предстоящей зимой, моего «гибкого» однокашника сразу после выборов не без моего участия отправили на пенсию, а его друга с моей подачи осудили на 9 лет за хищения в особо крупном размере организованной группой лиц бюджетных средств, выделенных на обеспечение лекарствами льготных групп населения (инвалидов, пенсионеров, малообеспеченных семей...). Казалось бы, «награды нашли героев», но, видимо, посредственность, даже выгнанная взащей в дверь, все равно влезет, чаще всего через «окно».

К моему изумлению, этот недалекий и непорядочный мой бывший однокашник даже в возрасте под 70 опять при власти: теперь он возглавляет ульяновское областное отделение Общероссийского народного фронта! А ведь именно ему и другим руководителям региональных отделений ОНФ направляются на рассмотрение обращения граждан, которые они, не найдя поддержки своих законных требований у местных руководителей, направляют «гаранту Конституции» в нашей стране — Президенту РФ. Поэтому лично мне совсем не удивительно, что в той же Ульяновской области две женщины-инвалида уже более 10 лет не могут взыскать присужденные им судом компенсации за гибель мужа и сына!



**Это, конечно, ужасно. Но, возможно, такие случаи все же исключение, а не правило?**

— Я думаю, что, к сожалению, это скорее правило, а не исключение, потому что лично знаю множество недалеких и плохо образованных людей среди депутатов Государственной Думы и законодательных собраний Санкт-Петербурга и Ульянов-





Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ской области, а также в органах исполнительной власти регионального и федерального уровней. А если к этому добавить еще и недостаток, а порой и полное отсутствие опыта работы в профессии, как например в руководстве Федеральной службы судебных приставов, то станет очевидной справедливость моего вывода о том, что нашу страну погубит непрофессионализм. Но даже этот чудовищный просчет при подборе управленческих кадров, особенно в органах власти, я считаю не самой главной нашей проблемой, которая наносит колоссальный ущерб во всех сферах нашей жизни.

 **Что же может быть еще страшнее, чем непрофессионализм, основанный на ограниченных умственных способностях, плохом образовании и недостаточном опыте работы?**

— В цирке даже медведей учат кататься на велосипедах, поэтому, думаю, при определенной степени настойчивости даже мягко скажем «малоодаренных людей» можно со временем научить большинству профессий. К тому же, лично я убежден в том, что абсолютно бездарных людей, кроме, разумеется, психически больных, не существует, надо только найти каждому соответствующее его способностям, образованию и опыту рабочее место. Но есть в каждом из нас то, чему невозможно научить ни в вузе, ни на производстве. В советской психологии эту неотъемлемую составляющую каждого из нас называли направленностью личности, под которой подразумевалась система принципов, ценностей и приоритетов, которыми руководствуется человек в жизни. Именно направленность личности каждого из нас предопределяет, кто мы: люди или «упыри» — и на что мы направляем свои знания и силы: на добрые дела или на преступления. Направленность личности формируется у людей, образно выражаясь, с молоком матери: в семье, дошкольных учреждениях и в школах, окружающей нас средой, в том числе средствами массовой информации...

К сожалению, после развала СССР в нашей стране наступило идеологическое безвременье, закрепленное в Конституции РФ, в которой декларируется, что у нас нет государственной идеологии. Но указание в Основном законе государства на отсутствие государственной идеологии вовсе не означает, что ее нет в стране. Как говорили классики марксизма «Жить в обществе и быть свободным от общества нельзя». А это значит, что в отсутствии единой государственной идеологической политики (работа по патриотическому воспитанию, которая активизирована в последние несколько лет, на мой взгляд, это только, хотя и важная, но все же



часть работы по формированию направленности личности наших граждан, прежде всего молодежи) головы наших соотечественников заполняются чем угодно: от криминальных законов до бредней многочисленных сект, а главное — принципами западной идеологии, основанных на эгоизме и вседозволенности ради достижения личных, в основном меркантильных, целей. Основным показателем успеха сегодня являются большие деньги, а их источник и то, каким образом они были получены, как правило, мало кого волнует, кроме, пожалуй, вымогателей из криминальных или правоохранительных структур.



### **А насколько реально что-то здесь изменить и сколько на это потребуется времени?**

— Конечно, реально, ведь это даже не задача по созданию чего-то нового и не очень понятного, а прежде всего восстановления в нашем сознании основных принципов морального кодекса строителя коммунизма, которые фактически являются копией христианских заповедей, разумеется, с соответствующими корректировками, учитывающими современные реалии. Понятно, что изменения в сознании миллионов людей — процесс сложный и длительный, но если мы хотим, чтобы наша страна состояла из людей, а не из «упырей», то эту работу надо начинать как можно быстрее.

Мне также очевидно, что наши политические партии, особенно парламентские, здесь явно не помощники, ведь они сами фактически являются «упырями» на шею нашего населения, поскольку содержат свой аппарат и проводят популистские акции не за счет взносов своих членов, а те миллиарды рублей, которые они получают из федерального бюджета за поданные за них (или приписанные им) голоса избирателей на выборах. На мой взгляд, нужно создать в стране специальное идеологическое ведомство, которое возглавило бы и организовало эту работу на всех уровнях и по всем направлениям. И еще, считаю, очень важно как можно быстрее отказаться от существующего и даже особо не скрываемого принципа «команд», за которым очень часто скрываются перемещающиеся из одного ведомства в другое или из одного региона в другой организованные преступные группы.

Как показывают события последних лет, таких групп выявлено немало, а сколько их еще осталось на свободе?! И самое страшное в том, что эти так называемые «команды» существуют везде и не гнушаются ничем: от бюджетных средств по льготному обеспечению лекарствами инвалидов и пенсионеров, которую органи-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

зовал вице-спикер Заксобрания Ульяновской области И. Тихонов, до выделенных на оборону миллиардов, похищенных заместителем министра А. Ивановым с подельниками. А до тех пор, пока мы не начнем на государственном уровне борьбу за людей против «упырей», самыми «эффективными» менеджерами в стране останутся Чубайс, Сердюков и им подобные, а сама страна будет «катиться по наклонной».

Нельзя обойти вниманием и то обстоятельство, что многие т. н. команды уже вышли за пределы сообществ бывших одноклассников, сокурсников или коллег по прежней работе и службе, превратившись в настоящие сообщества, в том числе объединенные по национальному признаку. Например, в Москве, и это ни для кого уже давно не секрет, между различными национальными диаспорами давно поделены рынки, строительство и ремонт дорог, капитальный ремонт многоквартирных домов ... Лично мне крайне удивительно, что такая ситуация не беспокоит ни органы власти, ни правоохранительные и надзорные органы. Но есть исключение – Федеральная налоговая служба.

*Мои бывшие коллеги подадут в этом вопросе пример всем остальным: проверяют по полной программе и штрафуют на полную катушку всех нарушивших налоговое законодательство, невзирая на национальную принадлежность и даже связи во власти, каждый день пополняют наш очень нуждающийся в этом бюджет.*

Говорю это не для красного словца или из желания польстить бывшим коллегам, а на основе личного опыта: не так давно меня как председателя ТСЖ нашего дома вызывали на допрос в налоговую в связи с проверкой фирмы, которая при проведении капитального ремонта фасада дома не только обманула его жителей на несколько миллионов рублей, но и оформила большую часть работ на подставные структуры, чтобы не платить налоги.



### **Получается, что все-таки все не так уж и плохо?**

— Разумеется, страна живет, работает, сражается. Но она может делать это лучше, чем сейчас, а главное, обеспечить более достойную жизнь своим гражданам и их уверенность в завтрашнем дне. И добиться этого вполне реально, если, конечно, не откладывать «работу над ошибками» на потом, а начать ее пря-

мо сейчас. И, самое важное, правильно выбрать приоритеты, определить цели, поставить задачи, установить сроки их выполнения и ответственность за их нарушение.

С моей точки зрения, главные усилия надо направить на так называемый «человеческий фактор», и прежде всего на тех, кто в той или иной степени выполняет управленческие функции. К сожалению, сегодня многие наши управленцы лично мне напоминают редисок в том смысле, в котором сто лет назад Ленин образно сравнивал с ней Троцкого: снаружи «красного», а внутри «белого». Под «красным» я подразумеваю их красивые, полные безграничной любви к народу выступления практически «из каждого утюга», правда очень редко подкрепляемые соответствующими делами и отношением к людям. А под «белым» — их истинную сущность и грязные делишки, порой просто неистовая пахота даже покруче, чем у «раба на галерах», на свой бездонный «карман», в котором помещаются их многомиллионные заграничные счета и особняки, пуды ювелирных украшений и элитных часов, двойные гражданства, проживающие за границей семьи и многое-многое другое. И все это за счет прежде всего социально незащищенных слоев населения: пенсионеров, инвалидов, сирот...

На мой взгляд, эти т. н. «команды управленцев» по сути даже и не команды, а группировки или группки этих самых «редисок», где каждый только делает вид, что работает на команду, а на деле преследует только эгоистические интересы и при первой угрозе бежит сдавать своих подельников, лишь бы остаться на свободе и сберечь наворованное.

Если мы сможем решить проблему замены этих «редисок» на умных, образованных, опытных, а главное, порядочных руководителей, депутатов, сенаторов и иных чиновников, а мы можем и должны ее решить, то мы будем жить в самой лучшей, сильной, богатой и счастливой стране мира. Все остальное для этого благодаря нашим предкам у нас уже есть.

Я уверен, что в нашей стране в скором времени многое наладится и жизнь россиян станет лучше не только на словах и по данным ВЦИОМ, а реально, на деле. И первым шагом для этого должна стать активная гражданская позиция каждого, главным в которой является единство слова дела. Каждому, кто хочет, чтобы наша страна стала свободнее, сильнее, справедливее, надо для начала оторвать свою пятую точку от дивана и хоть что-то сделать для того, чтобы она такой стала. . Ну, а руководству страны пора перестать «тасовать колоду» одних и тех же менедж-


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

жеров, а хорошенько почистить их ряды от «упырей» и дилетантов. И активнее включать в управление страной умных, профессиональных, а главное, порядочных людей, готовых и способных двигать наше общество вперед. И тогда любой враг будет разбит, а победа всегда будет за нами!

## \*Сергей Пронин,

- 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

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

Эксклюзивно для 

С. Б. Пронин за почти 48 лет служебно-трудового стажа (если считать со льготами, то он уже превысил 50 лет!) не только окончил 3 высших учебных заведения, где получил одновременно с высшим военным образованием гражданские специальности военного экономиста-исследователя, учителя обществоведения, преподавателя истории и военно-экономических дисциплин, защитил кандидатскую диссертацию в области политической экономии (военная проблематика), но и прослужил 6 лет в боевых частях зенитно-ракетных войск Войск ПВО страны и 7 лет на оперативных должностях в Главном управлении налоговых расследований при Государственной налоговой службе, впоследствии преобразованном в Федеральную службу налоговой полиции. А после увольнения со службы почти 25 лет ведет предпринимательскую деятельность, активно участвует в общественно-политической жизни и занимается благотворительностью.

Поэтому у него есть знания и опыт, позволяющие под разным углом рассматривать многие проблемы нашей жизни и делать, достаточно компетентные заключения и вносить неординарные и вместе с тем конструктивные предложения.



РУБРИКА: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

## Развитию корпоративной культуры поможет настроенная коммуникация между сотрудниками



БЕСЕДОВАЛИ:




Виктория Цой  
**ПЭК:**



Надежда Гончарова  
**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Какая ситуация сейчас с корпоративной культурой для бизнеса и внутрикорпоративной работы. Как она поменялась или не поменялась? Что вообще в этом вопросе сейчас актуально?**

**З**начимость корпоративной культуры и работы с внутренними коммуникациями для бизнеса растет с момента пандемии, когда весь мир столкнулся с ограничениями, и у сотрудников появилась потребность в надежной опоре, которую бизнес может им предоставить.

В новых реалиях, чтобы сохранить персонал и повысить эффективность работы, компаниям нужно быть готовыми поддерживать, развивать, мотивировать работников и повышать качество условий труда.

**ОБЪЯВИЛИ КОНКУРС «МИСС ВЕСНА» С ГОЛОСОВАНИЕМ НА ОНЛАЙН-ПЛОЩАДКЕ. ПОЛУЧИЛОСЬ, ВОВЛЕКЛИ! БОЛЬШИНСТВО СКЛАДСКИХ РАБОТНИКОВ ОТПРАВИЛИСЬ ГОЛОСОВАТЬ НА ПОРТАЛ**

Задача департаментов корпоративной культуры — вовлечь сотрудников в ценностный код компании, сделать так, чтобы они стали его частью. Это особенно важно, если бизнес меняет приоритеты в работе или масштабируется, так как именно от скорости вовлечения команды в миссию бренда зависят результаты работы.

 **Какая стратегическая цель для вас ставится, как партнера?**


— Стратегическая цель компании — сохранение, развитие, мотивация сотрудников, а также привлечение новых работников. Это соотносится с нашей главной задачей — вовлечения всей команды в корпоративную культуру, для реализации которой необходимо было в первую очередь настроить коммуникацию между сотрудниками.

**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: ЭТО ИНТЕРЕСНО

## А вы знали, что французский бренд Louis Vuitton в конце каждого года сжигает свои нераспроданные товары?

ouis Vuitton никогда не проводит распродаж. Они либо реализуют продукцию по определенной цене, либо ее сжигают. Это делается для того, чтобы каждый заплатил одинаково высокую цену за товар. Компания не хочет продавать их по более низким ценам и стремится сохранить




исключительность. Уничтожение нереализованных товарных запасов – обычная практика для люксовых брендов. Одежда люксовых фирм стоит дорого, покупают избранные. А появление люксового бренда на распродажах – удар по репутации. Покупатели перестанут ассоциировать его с роскошью и престижем. Совсем недавно британский люксовый бренд Burberry сжег вещи из прошлых коллекций на 36 млн долларов. А владелец ювелирных часовых марок Cartier и Montblanc за 2 года уничтожил дорогих часов на 500 млн долларов.

### ПРИГЛАШАЕМ ДАТЬ КОММЕНТАРИЙ НА ТЕМУ: «ГУГЛ ИГРЫ»

Как вы думаете, почему в компании Google в кампусах сотрудникам дают возможность играть в игры столько, сколько они хотят: играть в теннис, в приставку, заниматься тем, чем им нравится?

Представляет, он пришел на работу и думает: «Нужно писать программный код. Что-то не хочется». Сел, поиграл в приставку: «О, пойду напишу код»


Ждем Ваш ответ на ватсап 89263501881 с фото  
Объем коммента для публикации в журнале  до 5 т знаков. Срок 30 мая.



РУБРИКА: УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ

# Финансовые отчёты не должны противоречить друг другу



 **Как вести себя с лучшими и высокоэффективными сотрудниками, чтобы они не зазвездили, не строили козники, не наносили вред компании?**

**В** помощь руководителю для защиты от «озвездевания» сотрудников есть инструмент под названием «должностная папка». В этой папке шесть разделов.

В первом разделе указано, что делает сотрудник, например, оформление бухгалтерской отчётности. Во втором разделе описывается, как именно сотрудник выполняет свою работу, например, использование описание определённой программы и данных для отчёта. В третьем разделе объясняется, как проверить правильность выполнения работы самим сотрудником или контролером. Четвёртый раздел содержит требования к навыкам и умениям сотрудника, пятый раздел описывает, как проверить соответствие этим требованиям, а шестой раздел представляет собой календарь, или расписание, решения задач в недельных, ежемесячных или годовых циклах работы специалиста.



**Владимир Кожухарь**

Дополнительно к должностной папке у нас есть продукт, основанный на описании процессов, некоторый аналог системы менеджмента качества. Этот продукт — наше ноу-хау, и мы используем его для контроля и оптимизации процессов.

Мы применяем этот инструмент в различных ситуациях, например, для описания задач конкретного специалиста на определённом рабочем месте, чтобы облегчить вход следующего сотрудника на эту позицию и для оптимизации групповых процессов с созданием графических схем для упрощения восприятия и устранения возможных сбоев.

Также мы используем этот инструмент для расчета времени выполнения задач, и определения требований к навыкам и умениям сотрудников, решающих эти задачи что дает предприятию большую защищенность от «звездной болезни» сотрудников.

### Как справиться с состоянием «тумана», как из него выйти?

— В своих лекциях я говорю, что «туман» возникает в трёх случаях. Первый случай — когда финансовых данных для принятия решения нет. Во втором случае данные есть, но они представлены в форме, затрудняющей работу и принятие решения. Например, когда отчёт содержит непонятные цифры, расположенные странным образом, и руководитель не может извлечь из него полезную информацию — например сколько прибыли и где она. В третьем случае у компании есть корректные отчёты, но сотрудники не понимают, как прочитать данные и предложить решение. В этом случае наша компания может помочь собрать и обработать данные, предоставить правильные отчёты и рассчитать оптимальное решение. Во множестве цифр легко потеряться, как в лесу, и даже заблудиться, а наш профиль не только не потеряться, но и найти в лесу грибы-ягоды, то есть прибыль и выгоду.

Как показывает моя практика, с «туманом» справиться оказывается гораздо проще, чем может показаться на первый взгляд. Руководители, обычно, опасаются большого количества цифр, которые им предоставляет финансовый директор. Например, в начале прошлого месяца я встречаюсь с одним из владельцев бизнеса,

**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

# Ничто вам не мешает создавать в компании «атмосферу счастья»:

**(объяснять людям смысл их работы,  
по достоинству признавать заслуги, не допускать  
токсичного поведения в коллективе и т. д.)**



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

 **Счастье на работе — это по Маслоу потребности или уважение, любовь, дружба, команда, иное?**

**Е**сть фундаментальные вещи, без которых, наверное, счастливы на работе могут быть только очень идейные люди, готовые творить, несмотря на ограничения и лишения. Но для большинства все-таки важны защищенность, стабильность, уверенность, зарплата, комфортные условия труда.

На самом деле счастлив человек тогда, когда двигается по пирамиде Маслоу вверх. Например, он чувствует причастность к коллективу, признание со стороны коллег и руководителя. Человек находится в такой атмосфере, которая не забирает у него энергию, а наполняет ею.




**Алексей Суханов**  
СберУниверситет

Проведя исследование, мы в этом убедились. Выяснилось, что для счастья на работе в первую очередь важны социально-психологические факторы. Так, абсолютное большинство отметили здоровую атмосферу в коллективе (82%). Далее, как мы отметили в исследовании, людям важно понимание смысла работы и их самоактуализация, то есть осознание, что они реализуют свои возможности и приносят пользу. В частности, о том, что им важны возможности для самосовершенствования, сказали 7 из 10 наших респондентов.

При соблюдении этих правил человеку действительно хочется каждый день идти на работу. Шаг за порог своего дома не становится «шагом через себя».

## СЧАСТЛИВ ЧЕЛОВЕК ТОГДА, КОГДА ДВИГАЕТСЯ ПО ПИРАМИДЕ МАСЛОУ ВВЕРХ

 **Жесткие компании порой эффективнее тех, где создают счастье для коллектива. Так в чем смысл создавать счастье?**

— Я бы задал вопрос, могут ли в этих компаниях добиваться еще больших результатов, создавая условия для счастья сотрудников. И мое мнение – да, могут. Если для работника создается продуктивная рабочая среда и человек чувствует себя как рыба в воде, он действительно лучше реализовывает свой потенциал.

Необходимо ставить амбициозные цели и задачи, с этим никто не спорит. Но при этом ничто не мешает создавать «атмосферу счастья»: объяснять людям смысл их работы, по достоинству признавать заслуги, не допускать токсичного поведения в коллективе и т. д. Данные исследования показывают, что есть прямая корреляция между счастьем сотрудников и их эффективностью, её отмечают 97% респондентов, из них 43% говорят о максимальном влиянии.

Компании, которые на эту тему не задумываются, наверное, тоже добиваются больших результатов.

**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: ИИ

## ИИ не заменяет людей, а дополняет их, позволяя сосредоточиться на более творческих и стратегических задачах

В стремительно развивающемся цифровом мире сфера управления персоналом как в России, так и за рубежом не остается в стороне от технологий. В последние годы искусственный интеллект (ИИ) становится неотъемлемой частью рекрутмента, предлагая всевозможные инновационные решения. В качестве HR, я вижу, как ИИ трансформирует наши методы работы, и хочу поделиться наблюдениями о его влиянии на российский и международный рынки, а также обсудить перспективы и вызовы, с которыми мы сталкиваемся.



Начнем с фильтрации резюме, которая на обоих рынках испытывает значительные изменения благодаря ИИ. Современные алгоритмы машинного обучения могут быстро и эффективно анализировать большие объемы данных, что позволяет компаниям экономить время и снижать влияние человеческого фактора. Эти инструменты помогают определить наиболее подходящих кандидатов на основе заданных критериев, что делает процесс отбора более объективным и справедливым.

В России применение ИИ-инструментов пока еще находится на стадии активного внедрения, но уже показывает заметные показатели эффективности.



Диана Махмутова

На международном уровне, особенно в США и Европе, такие решения уже стали стандартом в крупных корпорациях. Там алгоритмы ИИ используются для анализа не только текста резюме, но и других данных кандидатов, таких как их активности в социальных сетях, что позволяет получить более комплексное представление о каждом претенденте.

Чат-боты, работающие на базе ИИ, тоже становятся важной составляющей в рекрутменте. Они позволяют автоматизировать первые этапы коммуникации с кандидатами, облегчая сбор информации и ответы на вопросы. Это освобождает HR-специалистов для более сложных и стратегически важных задач. В России чат-боты начинают набирать популярность, уже сейчас можно отметить их полезность в обработке большого количества заявок. Компании активно используют чат-ботов для повышения эффективности и улучшения кандидатского опыта, предоставляя круглосуточный доступ к информации и поддержке.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И АДАПТАЦИЯ ИИ ТРЕБУЕТ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

Кроме того, ИИ играет важную роль в аналитике данных. Современные платформы для управления персоналом используют ИИ для анализа больших объемов информации и предоставления инсайтов, которые помогают оптимизировать процессы найма и управления талантами. Российские компании начинают внедрять такие аналитические решения, что позволяет им более точно прогнозировать результаты и принимать обоснованные решения.

*В международной практике уже стали нормой системы, которые могут предсказать, насколько кандидат будет успешен в долгосрочной перспективе, используя данные о его предыдущем опыте и поведении.*

**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: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство  
«МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

издательство  
**МИФ**

## ГЛАВА 4 ОБЗОР И ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ — 3: СТРЕМЛЕНИЯ И ОЖИДАНИЯ ВСЕХ СТОРОН

### Как добиться согласия и понимания на очных дискуссиях

На этом этапе нужно свести к минимуму количество стратегических вариантов. На самом деле это самый важный шаг в создании эффективной и целесобразной стратегии.

Систематический выбор вариантов только с учетом их рациональности и жизнеспособности не приведет к эффективной стратегии. Чтобы создать эффективную и практичную стратегию, все стороны процесса должны выбрать один вариант, который они смогут и захотят воплотить в жизнь.

В дискуссии должны участвовать те сотрудники, которые и займутся реализацией стратегии. Как сказал Такеда, люди не захотят делать то, с чем они не



согласны. Если стороны не согласны со стратегией и не готовы взять на себя ее реализацию, то ваша стратегия — это всего лишь пустая мечта, какой бы замечательной она ни была.

Так что не всегда нужно выбирать логически правильный вариант. Конечно, это не значит, что надо выбрать очевидно ошибочную стратегию, но крайне важно выбрать ту стратегию, которая устроит всех, несмотря на ее недостатки.

Для этого следует провести подробные дискуссии среди всех участников процесса, включая управленцев, с которыми вы проанализируете стратегические варианты и результаты оценки. Мы называем это очными дискуссиями, то есть личными встречами, где согласие и понимание достигаются путем открытого диалога.

ВАЖНЫ  
НЕ ТОЛЬКО  
РЕЗУЛЬТАТЫ ОБ-  
ЗОРА, НО И СО-  
ГЛАСИЕ ВСЕХ  
СТОРОН!



### Основание для дискуссии: ситуационный анализ и стратегические варианты

В случае «Мацуи-я» Кадзуми обсудила результаты оценки с управляющими, но на собрании было высказано множество разных мыслей и мнений и достичь консенсуса не удалось (см. с. 224–227). В этом нет ничего страшного. Невозможно ожидать полного согласия с самого начала. У каждого свой опыт, свое мнение, ценности и восприятие ситуации. А у некоторых даже разные цели.

Важно, чтобы все понимали, что у каждого свое восприятие. Дело не в том, кто прав, а кто виноват. Достаточно просто осознать, что люди не понимают друг друга.

С учетом этого организуйте обстоятельную дискуссию, что-бы прояснить недопонимания и добиться общего согласия.

Ситуационный анализ, стратегические варианты и результаты оценки — все они призваны согласовать мнения сторон (рис. 4.5). Без четкого списка вопросов для обсуждения невозможно провести эффективную и плодотворную полемичку.

Сначала нужно основание для дискуссии. И как раз то, над чем мы все это

**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: УГОЛОВКА&amp;БИЗНЕС

# Смягчение уголовной ответственности для предпринимателей. Как будет на практике.

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 6/2024

**Д**олгое время нашими властями разрабатывались предложения по смягчению уголовного законодательства по ряду экономических статей, чтобы хоть как-то облегчить жизнь российского бизнесмена. И решения по смягчению уголовной ответственности для предпринимателей, конечно же, пришли не за один день... Все эти изменения даются уж очень непросто нашим законодателям.

Сложность проблемы заключается вот в чем... По сути, перед нами две стороны медали: с одной стороны — бизнес и его вечная борьба за повышение «порогов» значительного, крупного и особо крупного ущерба, а с другой стороны — это увеличение нагрузки на судебные органы по вопросу о пересмотре уже вступивших в силу приговоров, в случае принятия соответствующего закона о повышении тех самых «порогов». И, конечно же, не стоит забывать и политическую составляющую, ведь после смягчения уголовной ответственности для бизнеса незамедлительно последует декриминализация большинства деяний, квалифицированных как мошенничество. В общем вопросов много, и в этой статье мы постараемся найти на них ответы и проанализировать, что же нам сулит смягчение уголовной ответственности для предпринимателей.



**Виктория  
Соколова**

Весенние изменения в уголовном кодексе.

В гостях у журнала  В гостях у журнала  В гостях у журнала  В гостях у журнала 

Начало по смягчению уголовной ответственности для бизнеса положено Федеральным законом от 18.03.2023 N 78-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации». Где одним из наиболее важных изменений является то, что по сообщениям о преступлениях, предусмотренных статьями 198 - 199.1, 199.3, 199.4 Уголовного кодекса Российской Федерации, руководитель следственного органа, следователь выносят постановление об отказе в возбуждении уголовного дела при наличии данных, подтверждающих информацию об уплате сумм недоимки и соответствующих пеней, суммы штрафа в порядке и размере, определяемых в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах и (или) законодательством Российской Федерации об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

## В 2022 ГОДУ ПО ПРЕСТУПЛЕНИЯМ В СФЕРЕ БИЗНЕСА БЫЛО ОСУЖДЕНО ОКОЛО 5000 КОММЕРСАНТОВ

Весной 2024 года также последовало послабление для предпринимателей, наконец-то принят Федеральный закон от 06.04.2024 № 79-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации», который существенно смягчил условия наступления уголовной ответственности за ряд экономических преступлений.

Новый закон уточняет размер дохода, ущерба, иных размерных признаков, позволяющих квалифицировать деяние в сфере экономической деятельности как совершенное в значительном, крупном или особо крупном размере. Итак, смягчение уголовной ответственности за налоговые преступления достаточно ощутимо:

*максимальный срок лишения свободы уменьшился с шести до пяти лет:*

**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: КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

# Клиентоориентированность – ключ к успеху



**Н**а мой взгляд, капитанами российского бизнеса могут считаться те компании, которые придерживаются в работе следующих принципов:

1. Адаптивность к изменяющимся условиям бизнеса.

По роду своей деятельности я встречалась с разными компаниями и самые успешные определяло именно это качество.

Если компания не готова меняться и менять своих сотрудников под новые условия, рано или поздно, она уйдет с рынка.

Самый яркий пример, с которым я сталкиваюсь постоянно: компания успешно существует на входящем спросе клиентов и стабильно растет в течение нескольких лет.

Но времена меняются: появляются конкуренты, меняются потребности клиентов, а компания по-прежнему рассчитывает на входящий спрос, который становится все меньше и меньше. Менеджеры не умеют активно привлекать клиентов, расставаться с ними жалко, поэтому принимается решение вкладывать деньги в рекламу, которая не окупается.



**Галина Беловодченко**  
Лауреат премии КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024

В то время, как другая компания перераспределяет ресурсы на исходящую работу и активное привлечение клиентов и получает результаты.

Вовремя сориентироваться в изменившихся условиях, выстроить новую стратегию работы и воплотить ее в жизнь – одна из основных способностей компаний-капитанов российского бизнеса.

## 2. Клиентцентричность.

- Ориентация на внешнего клиента. Это то качество, которое выгодно выделяет компанию на конкурентном рынке и обеспечивает лояльность клиентов на долгие годы вперед.

Несмотря на то, что понятие «клиентоориентированность» воспринимается как само собой разумеющееся, далеко не каждая компания готова с уверенностью сказать, что с успехом следует этому критерию в своей работе. Не каждая готова целенаправленно и методично следовать курсу ориентации на клиента, поддерживая и совершенствуя свою работу с потребителем. И, как раз, те компании, которые ввели этот критерий в систему, по праву занимают первые места в рейтинге лидеров.

Я помню, как много лет назад, компания «Альфа-Банк» одна из первых реорганизовала свою систему работы, введя должность сервис-администраторов, которые встречали и сопровождали клиентов при посещении своих офисов. Тем самым, банк сделал посещение своих офисов более комфортным и приятным. Как результат – компания уже не первый десяток лет уверенно занимает место ключевого игрока на рынке банковских услуг. А систему сервис-администраторов переняли многие банки.

- Ориентация на внутреннего клиента. Чтобы компания чувствовала себя уверенно, важен крепкий фундамент, который обеспечивает лояльный и мотивированный персонал. Само собой это не происходит. И, даже если в компанию приходит энтузиаст «с горящими глазами», без поддержки, он быстро превратится в равнодушного исполнителя.

**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

В номере:

**№2**  
**2024**

**Международный стандарт ИСО 15489.  
Необходимость актуализации**

**Локальные (внутренние) нормативные акты:  
оформление приложений**

**Организации оперативного хранения  
документов в делопроизводстве учреждения  
Министерства обороны РФ**

**Правила организации хранения,  
комплектования, учета и использования  
документов Архивного фонда Российской  
Федерации и других архивных документов  
в государственных органах, органах местного  
самоуправления и организациях. Что нового?**

**Применение искусственного интеллекта  
в информационной безопасности**

**Организация обучения  
делопроизводственного персонала  
на рабочем месте. Наставничество**

**Приказ о дисциплинарном взыскании  
(форма, содержание, составление)**

При поддержке:

РУБРИКА: ИССЛЕДОВАНИЯ

# Главные страхи и фобии топ-менеджеров



**А**ссоциация менеджеров представила результаты нового исследования. В опросе приняли участие топ-менеджеры и руководители различных функциональных направлений из 220 российских компаний в возрасте от 25 до 65 лет.

Наиболее важными личными качествами успешного топ-менеджера респонденты назвали «ответственность за результат» (68% ответов), «гибкость и креативность мышления» (48% ответов), «сильную волю и решительность», а также «выраженные лидерские качества» (по 34% ответов).

Основными навыками топ-менеджера, напрямую положительно влияющими на результативность управления, руководители считают «компетентность и профессионализм» (56% ответов), «умение правильно ставить задачи и достигать целей» (54%), «умение управлять командой» (44%), «способность принимать управленческие решения» (40%), «умение делегировать полномочия» (34% ответов).

Среди качеств руководителя, которые негативно сказываются на эффективности управления и реализации производственных планов, ровно половина опрошенных респондентов назвали –

*«неумение брать на себя ответственность при решении сложных задач».*

Также среди негативных черт управленцев фигурируют: «негибкость и неспособность адаптироваться к новым условиям» (40%), «стремление к излишнему контролю на всех уровнях» (38%) и «неспособность доверять и делегировать ответственность» (34% ответов).

При этом

## *главными психологическими страхами*

и фобиями, с которыми чаще всего сталкиваются руководители на пути развития бизнеса и совершенствования бизнес-процессов, респонденты называют

### *«страх финансовых потерь».*

Этот вариант ответа выбрали 64% опрошенных Ассоциацией менеджеров респондентов. Среди других фобий руководителей лидируют –

*«страх делегирования и потери контроля» (44%), «страх провала и неудачи» (40%), «страх не выполнить взятые на себя обязательства и задачи» (34%), а также «страх потерять репутацию и уважение в глазах коллег и подчиненных» (30%).*

На вопрос о том, какие вызовы современного бизнеса больше всего требуют от топ-менеджеров применения определенных навыков или адаптации своих лидерских подходов, больше половины опрошенных (54%) выбрали

### *«ускорение цифровой трансформации и внедрение искусственного интеллекта».*

52% руководителей указали на «сложную ситуацию на рынке труда и нехватку квалифицированных кадров», 42% – на «рост конкуренции», 34% – на «высокий темп работы», 30% – «инфляцию и экономическую нестабильность».

Среди препятствий для развития бизнеса, с которыми чаще всего сталкиваются управленцы в России, подавляющее большинство респондентов отметили «дефицит квалифицированных кадров» (70%), 40% сослались на «устаревший и неэффективный стиль управления», 32% – на санкционную политику, 30% – на бюрократию. Также в числе угроз, мешающих эффективному развитию бизнеса, управленцы назвали – высокую налоговую нагрузку (26%), коррупцию (22%), отсутствие надежных поставщиков и проблемы импортозамещения (22%).

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

# ТОП ПРАВО

№ 5 (286)

МАЙ 2024

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

*Татьяна Кочанова*

**Прием на работу беженцев. Как сделать правильно и получить субсидию?**

*Татьяна Човикова*

**Дробление бизнеса**

*Александра Мишкина*

**Арест собственника бизнеса: причины, основания и практика судов**

*Чина Аржанникова*

**По вине работника оштрафовали работодателя, можно ли взыскать с работника штраф? Анализ споров**

*Татьяна Кочанова*

**Удаленная работа за границей. О каких рисках надо помнить работодателю**

*Чина Аржанникова, Ольга Анисимова, Светлана Алексеева, Ирина Питунова*

**Дисциплинарный проступок по неосторожности. Влияет ли отсутствие прямого умысла при наложении взыскания?**

*Татьяна Кочанова*

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

**Комментарии экспертов**



# Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024

НОМИНАЦИЯ

## ЛУЧШИЙ ОФИС



# Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024

ОРГКОМИТЕТ ВЫДВИГАЕТ КОМПАНИЮ



В НОМИНАЦИИ ЛУЧШИЙ ОФИС





**НОВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ  
К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

# ПОЧЕМУ БИЗНЕСУ ВЫГОДНО ИГРАТЬ В ИГРЫ?

## Вызовы бизнеса

- ❌ Чтобы отработать нужное умение/навык сотрудников нужно много времени на поиск тренера и проведение обучения.
- ❌ Традиционные форматы обучения негибкие, трудоёмкие для организаторов и часто не приносят нужных результатов.
- ❌ Сотрудники боятся поднимать острые темы в реальном взаимодействии с коллегами.
- ❌ Нет возможности проверки большого количества вариантов решения задачи бизнеса в практике, высока вероятность ошибки.

## Преимущество бизнес-игр

- ✅ Игра-тренажёр всегда у вас под рукой, проста в проведении и экономит время на тренировку нужного умения/навыка.
- ✅ Игра – это удобный, современный и гибкий формат развития сотрудников, который быстро показывает свою эффективность.
- ✅ Игровая среда способствует созданию открытой коммуникации и поддерживает чувство безопасности у участников при решении острых вопросов.
- ✅ Возможность без риска для компании промоделировать разные варианты решений в ходе игровой симуляции.

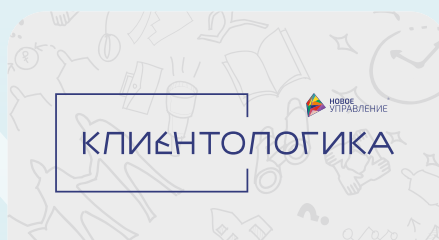
## САМЫЕ АКТУАЛЬНЫЕ БИЗНЕС-ИГРЫ 2024\*



### Игра-тренажёр «УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ»

Комплексно развивает навыки внутриличностного и межличностного эмоционального интеллекта (EQ).

В результате игры участники смогут осознать свои ключевые потребности, осознать иллюзии и различать эмоции, научатся распознавать эмоции других людей и влиять на них.



### Деловая игра «КЛИЕНТОЛОГИКА»

Развивает навыки клиентоориентированного мышления и осознание ценности процессного подхода в управлении, повышает коммуникативную компетентность при взаимодействии с внутренними клиентами. Также игра улучшает кросс-функциональное взаимодействие и снижает напряжённость в отношениях между коллегами.



### Деловая игра «НОВЫЙ МИР»

Создана для обучения и оценки сотрудников / руководителей / команд компании.

#### Может проводиться в трех форматах:

- работа в команде и культура взаимодействия
- навыки управления и лидерство
- системное и стратегическое мышление

Наши бизнес- игры моделируют различные взаимодействия в бизнесе и являются инструментом эффективного развития основных компетенций сотрудников и руководителей. Каждый инструмент, который мы создаем для развития потенциала людей, команд и бизнеса, помогает организациям самостоятельно и регулярно развивать своих сотрудников, формировать новые способы взаимодействия и решать реальные бизнес-задачи

Мы можем разработать новую уникальную игру для решения задач вашего бизнеса!

С полным ассортиментом наших авторских бизнес-игр вы можете ознакомиться на сайте [newmanagement.store](https://newmanagement.store)

\*По мнению партнёров и клиентов ООО ЦПиР «Перспективы»

