

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 38  
(594)

2020

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**



**Виталий Лустраткин**  
«Интера»

**Признавая свои ошибки,  
ты должен побеждать**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Ошибки – из более 1 000 интервью что лично провел с руководителями компаний, очень немногие называют свои ошибки. Герой номера не только их озвучил, но и считает их драйвом развития (кочками на болоте, по которым и можно идти). Впервые столкнулся с таким интересным подходом. А Вы?**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»



стр. 47

**Н**е стоит путать с программами лояльности, которые используются для покупателей с низкой ценностью...

**К**лючевые аспекты такой стратегии — полная идентификация и персонализация клиентов...

Татьяна Павлова

стр. 57

**Р**уководитель мог взять на себя ответственность о приеме кандидата с отрицательным заключением...

**С**ложилась катастрофическая ситуация, выяснилось, что отказывались от прохождения полиграфа сильные кандидаты с хорошим опытом, в которых Компания была заинтересована...



Юлия Калмыкова

## Содержание

5

ЛИДЕРСТВО

**Ошибок я нагородил...  
и еще нагороджу**

Виталий Листраткин, «Интерра»

15

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

**Чтобы не отставать надо  
быстро быстро бежать**

Татьяна Селиверстова, Demis Group

25

ИССЛЕДОВАНИЯ

**По материалам конференции  
«Профориентация 2.0. Вызовы  
и решения» Часть 2**

37

МШПП

**Коучинг как инструмент  
повышения устойчивости  
в критических ситуациях**

Мария Яровая

45

РЕЦЕНЗИЯ

Гули Базарова

46

КОММЕНТАРИИ

**Россиянина едва не посадили  
на 8 лет из-за ошибки  
искусственного интеллекта**

Алена Ангельчева

47

НОВЫЕ КНИГИ

**Питер Фейдер, Сара Томс  
«Клиентоцентричность отношения с  
потребителями в цифровую эпоху»**

Татьяна Павлова

54

ИССЛЕДОВАНИЯ

**Пресс-релиз белые и серые  
зарплаты в РФ – опрос hh.ru**

Пресс-служба HeadHunter

57

ПОЛИГРАФ

**Скажите полиграфу – НЕТ (и через  
2 года сравните статистику)**

Юлия Калмыкова

№38  
(594)  
Издается с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

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

Подписано в печать 18.11.2020 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# Ошибок я нагородил... и еще нагорожу

С экспертом беседовала А. Бочкарева

**УП** Не пугает ли Вас монополизация, происходящая в ряде отраслей?

*А* Нет, абсолютно не пугает, потому что наше конкурентное преимущество не в размерах компании, а в том, насколько быстро она умеет реагировать на вызовы суровой действительности. Кто-то из видных предпринимателей, описывая свой бизнес и бизнес в России вообще, как-то сказал: «Сейчас время абсолютно другое — пираньи обгладывают больших и толстых акул». Например, у «акул» телекоммуникационного бизнеса на то, чтобы просто придумать, принять и запустить та-



**Виталий  
Листраткин**

«Интерра»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



риф, уходит 3-4 месяца, пока пройдут все совещания, будут собраны визы тарифного комитета... У нас подобные решения принимаются за 15 минут: быстро выработали коллективное мнение — и вперед.

**У** Вас настолько компетентные сотрудники или Вы им так сильно доверяете?

— Во-первых, сотрудники, конечно же, компетентны, потому что кадры — это наше все, особенно в телекоммуникационном бизнесе. Те люди, которые с нами сейчас работают, работали и 5, и 10, и 15 лет назад. Сейчас очень трудно найти высококвалифицированного специалиста. Я бы не рискнул отпустить сотрудника такого в свободное плавание, поэтому я готов создать все необходимые условия — «с медом, маслицем и всеми вкусняшечками», лишь бы ему было хорошо, комфортно, тепло и уютно.

Во-вторых, у нас приветствуются горизонтальные связи. Если брать «больших братьев», то там структура управления преимущественно вертикальная: на низах что-то придумали, но это нужно долго проталкивать наверх, чтобы там дали свое согласие на какую-то экономическую или тарифную революцию. Вертикальные связи всегда работают медленнее, чем горизонтальные.

**У** Где Вы находите таких сотрудников и чем мотивируете?

— Мотивируем зарплатами, какими-то социальными гарантиями. Но главное, мы всеми силами создаем у человека ощущение, что компания — это не просто место, куда приходят за зарплатой и чтобы посидеть за столом, это некое плечо, на которое в трудные моменты можно опереться.

С человеком или его семьей может случиться все что угодно, и сотрудник должен понимать, что может рассчитывать на свою компанию, что там ему помогут. Любой из почти 300 наших работников может в любое время обратиться ко мне с просьбами, пожеланиями, предложениями, поскольку все знают мои электронные адреса.

**У** Совершали ли Вы ошибки, пока росли? О каких ошибках сожалеете?

— Я не жалею вообще ни о чем. Что было, то было. Это первое. Второе — ошибок я нагородил невероятное количество, и еще больше их нагорожу. И это нормально. Я обычный человек, а людям свойственно ошибаться. Не ошибается, говорят, только папа римский. И на ошибках учатся, так и должно быть. Если человек в процессе своего роста не «наломал дров», значит, он просто ничего не делал. Единственный способ избежать этого

— это лечь на диван и не вставать с него. В нормальной живой предпринимательской жизни обязательно что-то будет идти не так, как задумано, но, признавая свои ошибки, ты обязательно должен побеждать. Это жизнь.

 **А как Вы относитесь к ошибкам, которые совершают Ваши сотрудники?**

## БЕССМЫСЛЕННО ВЫКИДЫВАТЬ ЗА БОРТ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ С ТОБОЙ БОК О БОК СОЗДАВАЛИ ЭТОТ БИЗНЕС

— Точно так же. Ну, ошибся человек. Что тут такого? Другое дело, что из каждой ошибки нужно делать выводы. Допустить ошибку один раз — это нормально, сделать ту же ошибку второй раз — ну ладно.

Когда же человек начинает «плясать на граблях», в том числе и я, нужно встать перед зеркалом и начать внутренне разбираться, что же не так и почему я все время наступаю на те же грабли. Может быть, есть серьезный повод пересмотреть собственные позиции либо поискать другую компанию, где к этому будут относиться нормально. Такое отношение к сотрудникам не только у меня, но и у руководителей тех компаний, в которых я являюсь учредителем.

 **Какая культура сложилась в Ваших компаниях: «бирюзовая» или патриархальная?**

— Мне кажется, что все «бирюзовые» вещи возможны только тогда, когда есть материальная основа, когда имеется достаточно большое количество денег. Google или «Яндекс»

— богатые компании, соответственно, имеют право и возможности организовывать за счет фирмы кормежки, поездки и все прочее. Малый и средний бизнес менее склонен к подобным эскападам, потому что он, по определению, поднялся только на первые этажи пирамиды Маслоу. А все «бирюзовые» моменты — из верхнего ее отсека.

Культура компании — это культура ее руководителя. Когда руководитель малого бизнеса свивает себе «золотой кокон», начинает ездить, например, с личным водителем, а в приемной у него сидят два секретаря, я на таком руководителе ставлю большой и жирный крест. Человек вообще не осознает, чем он занимается

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и в какой стране он живет. Я в общей сложности имею отношение к 10 или 11 компаниям. При этом я не отношу себя к олигархам, это компании малого и среднего бизнеса.

Знаете, чем отличается средний и малый бизнес от крупного? Если к ка-

этот бизнес. Это лучший способ похоронить компанию в принципе. Если у вас человек работает нормально и масштабно, полностью реализовав свой функционал, то принимать решение о своей дальнейшей работе должен, наверное, он сам. Если ему по каким-то причинам становится дискомфортно,

## ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ ВСЕГДА РАБОТАЮТ МЕДЛЕННЕЕ, ЧЕМ ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ

кому-нибудь владельцу крупного бизнеса, «олигарху средней руки», приходит «товарищ майор», тот сам с ним не беседует. С ним беседует тоже «товарищ майор», но из собственной службы безопасности компании.

Олигархи могут себе это позволить. Я себе позволить таких вольностей не могу. Если мне приходится по какому-то поводу общаться с условным «товарищем майором», то иду на назначенную встречу и начинаю искать какие-то точки соприкосновения.

 Если Вы решите резко масштабировать бизнес, Вы смените команду или научите ее работать «на океанском лайнере»?

— Естественно, научу. Бессмысленно выкидывать за борт людей, которые с тобой бок о бок создавали

он прекращает работать. Моя задача сделать так, чтобы ему было комфортно работать и он остался.

В телекоммуникациях сама профессия подразумевает, что ты постоянно должен обновлять свои знания и автоматически сам себе «подкачивать» компетенции. Если кто-то периодически говорит: «Вот нашли такой-то семинар, давайте туда сходим», мы, конечно, даем такую возможность. Оплата участия в семинаре, естественно, за счет компании, это нормально, так и должно быть. Можно даже ко мне не приходить, достаточно написать, и все об этом знают. Безусловно, при этом я смотрю, чему там обучают. Если это счет на «фестиваль бизнес-молодости» или еще каких-то «инфоцыган», то, конечно, я его развешу со всей уверенностью.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

**УП** Были ли у Вас такие моменты, что Вы вкладываетесь в человека, обучаете его, а он решил уйти? Были ли сотрудники, которые Вас предавали?

— Я к своим 49 годам стал очень аккуратно относиться к словам «предавали», «не предавали» и вообще ко всем категорическим утверждениям подобного рода. Если ты в человека вкладывался, тратил деньги на его обучение и т. д., а он решил уволиться — это жизнь. Человеку свойственно стремиться туда, где теплее. Для меня, как руководителя, печально, конечно, что не успел использовать компетенции своего сотрудника. В моем опыте один такой случай имел место. Однако не могу сказать, что это такая фатальная проблема, и руководителю стоит рвать на себе волосы или кататься по полу от гнева.

**УП** Как долго Вы терпите у себя токсичных сотрудников?

— Я не понимаю, зачем вообще терпеть у себя токсичных работников. Если ты не можешь работать с человеком, избавься от него и все.

Бывают люди со сложным характером — это другая история. На моей радиостанции работал один диджей, который выкинул один фортель, затем второй... Сначала я списывал все на издержки творческого роста, но потом, когда он достал меня своей очередной выходкой, я сказал: «Все, свободен». После этого он еще три месяца мотал мне нервы своими обращениями в трудовую инспекцию и т. д., даже умудрился выйти на работу на двое суток. Но в тех условиях, которые я ему создал, работать уже не смог, и в итоге сам ушел. Моя тактика такая: если человек не сложный, а токсичный, с ним нужно расставаться мгновенно.

Здесь важно уметь увидеть грань между сложным и токсичным человеком. Это приходит с возрастом и опытом. Это нужно в себе наработать, и тогда все будет достаточно просто. Сложный сотрудник не заводится по пустякам. Если же человек начинает из-за погоды возмущаться, это сигнал, что потом он будет искать недостатки в коллегах. От таких надо избавляться. Я руководитель в двух

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Чтобы не отставать надо быстро быстро бежать

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 В чем секрет вашей компании, которая стала лидером на таком конкурентном рынке?

 Мы попали в зону очень бурного роста, когда был высокий спрос на эти услуги. Люди уходили от привычных каналов продвижения, от дорогостоящего телевизора, от наружной рекламы в интернет. По сути, мы оказались в нужное время в нужном месте и с нужной командой. Это было очень важно, поскольку мы собрали команду в экстренных темпах, я сама в компанию попала в 2009 году, и на тот момент численность у нас была человек 50-70. Уже такое солидное количество людей, но из этих 50-70 мы за несколько лет выросли до 700. Для агентского бизнеса это достаточно большое количество, мы по-прежнему являемся крупнейшей компанией на рынке интернет-маркетинга. На тот момент,



Татьяна  
Селиверстова

**Demis Group**

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# По материалам конференции "Профориентация 2.0. Вызовы и решения" Часть 1



Кроме этого существует федеральный проект «Молодые профессионалы», нацеленный на подготовку кадров. Но в рамках него Министерство организует чемпионатное движение, это чемпионат World skills и чемпионат Абилимпикс. Абилимпикс – чемпионат для людей с инвалидностью и лиц с ограниченными возможностями. Есть возможность у школьников принять участие как в одном направлении, так и в другом. Регионы активно принимают участие в таких чемпионатах, и количество школьников, выходящих в финал, постоянно растет.

Мы уже поговорили, как можно ориентировать ребят в существующих

профессиях, как помогать им пробовать себя в тех направлениях, которые существуют на рынке труда. Но мы прекрасно понимаем, что мир стремительно меняется, одни профессии уходят, другие просто врываются в нашу жизнь. Насколько на уровне государственном и в целом решен вопрос о том, как ориентировать ребят в тех профессиях, которые сегодня, может быть, еще не существуют или только начинают существовать. Что для этого делается или должно делаться в самое ближайшее время? Потому что мы понимаем, что рынок труда будет совсем другой в тот момент, когда наши школьники выйдут из университетов.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Коучинг как инструмент повышения устойчивости в критических ситуациях

«В критических ситуациях люди нуждаются в любви и ни в чем другом»

Айрис Мердак

«Решение имеет смысл, если оно исполняется. Мышление что-то значит, если превращается в действие»

Джон Бреддок

**В** психологии критическая ситуация — это ситуация невозможности, когда субъект сталкивается с невозможностью реализации своих потребностей. Критическая ситуация — это вид социальной ситуации; она складывается в результате одномоментного сильного или слабого, но длительного психологического трав-



Мария Яровая

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

\***Мария Яровая, управляющий партнер BeLiveOrganic™ и Algotec™**

Эксклюзивно для 

В одном из интервью Тахира Юсуповича Базарова есть замечательная фраза: «Мне кажется, что эпоха неопределенности, которая началась с Великих географических открытий, на глазах у нашего поколения завершилась. Началась эпоха неизвестности. Мы движемся по местности, не имея никакой карты, — мы просто движемся по местности».

В наши дни данная статья на эту тему актуальна как никогда! Автор показывает нам, как работа с коучем даст целостную картину выхода из сложной жизненной ситуации.

Вместе с коучингом мы получаем ориентир, маяк, ту самую карту, свой собственный маршрутный лист, и можем восстановить или трансформировать внутренние ресурсы для перехода на новый уровень жизни.

Кризис – это толчок вперед, и нам важно выйти из него достойно, чтобы он стал для нас своеобразным трам-

**Справка о компании:**

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.



## Гули Базарова

плином для достижения новых вершин.

\***Гули Базарова, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук**

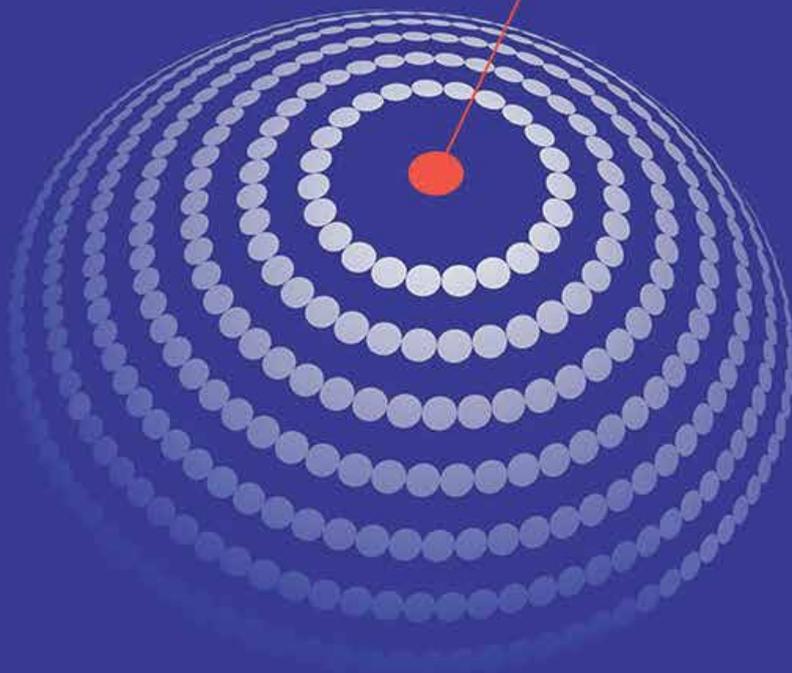
Эксклюзивно для 

НОВЫЕ КНИГИ

**Питер Фейдер, Сара Томс**  
**"Клиентоцентричность отношения с потребителями в цифровую эпоху"**

ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ  
В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

**КЛИЕНТО  
ЦЕНТРИЧНОСТЬ**



ПИТЕР ФЕЙДЕР, САРА ТОМС

НОВЫЕ КНИГИ



Первые на русском языке представлена уникальная книга, в которой всесторонне анализируются все элементы клиентоцентричности. Ее авторы Питер Фейдер и Сара Томс объясняют, как правильно оперировать показателем пожизненной ценности клиента (CLV) и связать его с рыночной оценкой компании, как разумно инвестировать в отделы продаж и маркетинг с учетом этого показателя. Вы убедитесь, что клиентоцентричные компании получают долгосрочную выгоду в виде лояльности самых ценных клиентов, которые приобретают действительно нужные им товары или услуги.

Клиентоориентированные компании уделяют внимание качеству обслуживания, его скорости, оперативно решают проблемы и отвечают на вопросы клиентов, предлагают гибкую систему скидок и лояльности. Однако, у каждо-

го клиента свои уникальные особенности, и без их учета даже самая клиентоориентированная компания не может использовать свои ресурсы на сто процентов эффективно.

Профессор маркетинга Питер Фейдер убежден, что компаниям для достижения лидирующих позиций в своих отраслях необходимо взять на вооружение стратегию клиентоцентричности.

Ключевые аспекты такой стратегии — полная идентификация и персонализация клиентов, прогнозирование поведенческих особенностей конкретных людей и использование аджайл-подхода к управлению клиентским портфелем. Клиентоцентричный подход поможет выявить текущие и будущие потребности лучших клиентов для того, чтобы максимизировать их долгосрочную финансовую ценность для компании.

Для начало неплохо было бы понять, что имеется в виду под словом «клиентоцентричность». В первой главе своей книге Питер определил клиентоцентричность как «стратегию, которая

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА**

**ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Скажите полиграфу – НЕТ (и через 2 года сравните статистику)

*Полиграф не может полностью обезопасить и предсказать дальнейшее поведение сотрудника в компании, его реакцию на различного рода соблазны, полиграф можно обмануть*



Полиграф или детектор лжи, обоснованность и легитимность его применения при устройстве на работу в Компанию, «за» и «против». Давайте разбираться.

Все чаще слышу от коллег о практике использования полиграфа в компаниях, чаще речь идет о государственных компаниях. Последнее время полиграф появился там где его раньше не было. Мнения коллег о целесообразности применения разнятся.

Хочу рассказать вам о своем личном опыте, когда полиграф проходила сама при трудоустройстве в компанию и его использовании при отборе персонала в компаниях, где трудилась. Но обсудить хочу использование полиграфа именно на этапе отбора персонала в частные компании.

Так сложилось в моей жизни, что в трех из пяти Компаний в которых я рабо-



Юлия Калмыкова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тала активно использовался полиграф. Две компании – многопрофильные холдинги, с численностью персонала от 10 тыс. сотрудников и крупный универсальный банк ( топ 10) с численностью более 13 тыс сотрудников. Во всех случаях заказчиком проведения проверки на полиграфе являлись собственники бизнеса, считавшие полиграф панацеей от найма в компанию мошенников и неблагодетельных сотрудников. Все три компании это пример крупного частного бизнеса.

пании в которых я работала – компания – А, компания – В и компания С. Так будет проще в дальнейшем разговоре.

Итак, Компания А. Управляющая Компания, под управлением которой были разноотраслевые Активы – девелопмент, судостроение, добыча угля, банки. Для Акционера была крайне важна репутация каждого сотрудника, устраивающегося на работу в Компанию. HR готовил подробное представление на

## **БЫЛО НЕ МАЛО СЛУЧАЕВ В ПРАКТИКЕ, КОГДА ПОЛИГРАФ БЫЛ ПРОЙДЕН, ОДНАКО, В ДАЛЬНЕЙШЕМ СОТРУДНИК НЕ МОГ УСТОЯТЬ ПЕРЕД СОБЛАЗНОМ И СОВЕРШАЛ МОШЕННИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ**

В моем опыте полиграф использовался в обязательном порядке на входе сотрудника в компанию, как один из этапов трудоустройства, а в банке еще проходило ежегодное тестирование на полиграфе для отдельных должностей. Во всех случаях полиграфологи это профессиональные психологи, сотрудники службы безопасности. Обозначим ком-

каждого сотрудника, включая не только опыт работы, навыки и достижения, результаты тестов на определение уровня IQ, рекомендации бывших работодателей, но и интерпретацию результатов полиграфа. Хочу отметить, что полиграф проходили все соискатели, вне зависимости от уровня должности и направления деятельности. По статистике,

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**Купить полный текст статьи за 50 руб.  
или купить данный номер журнала за 600 руб.  
отправляйте заявки на почту [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

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





ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

[www.TOP-PERSONAL.RU](http://www.TOP-PERSONAL.RU)

октябрь–декабрь

**В номере:**

**Концепция безбумажного документооборота и электронного архива**

**Реестр видов документов: концептуальный взгляд разработчиков**

**Совершенствование работы с документами в субъектах малого предпринимательства**

**Изменения нормативной законодательной базы регистрации актов гражданского состояния**

**Формирование и развитие организационной структуры управленческой документальной коммуникации**

**Правовое регулирование использования электронной подписи в Южной Корее**

**Дистанционная работа и её особенности**

**Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика**

**Международная стандартизация управления документами и архивами: ИСО/ТК 171 «Приложения для управления документами»**

**№4  
2020**

При поддержке:

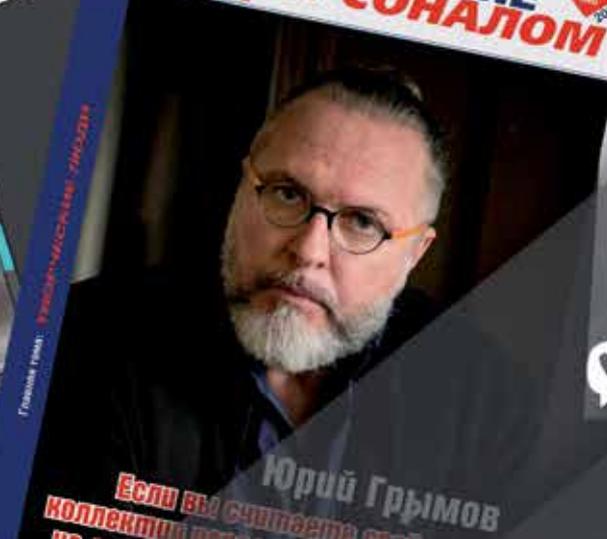
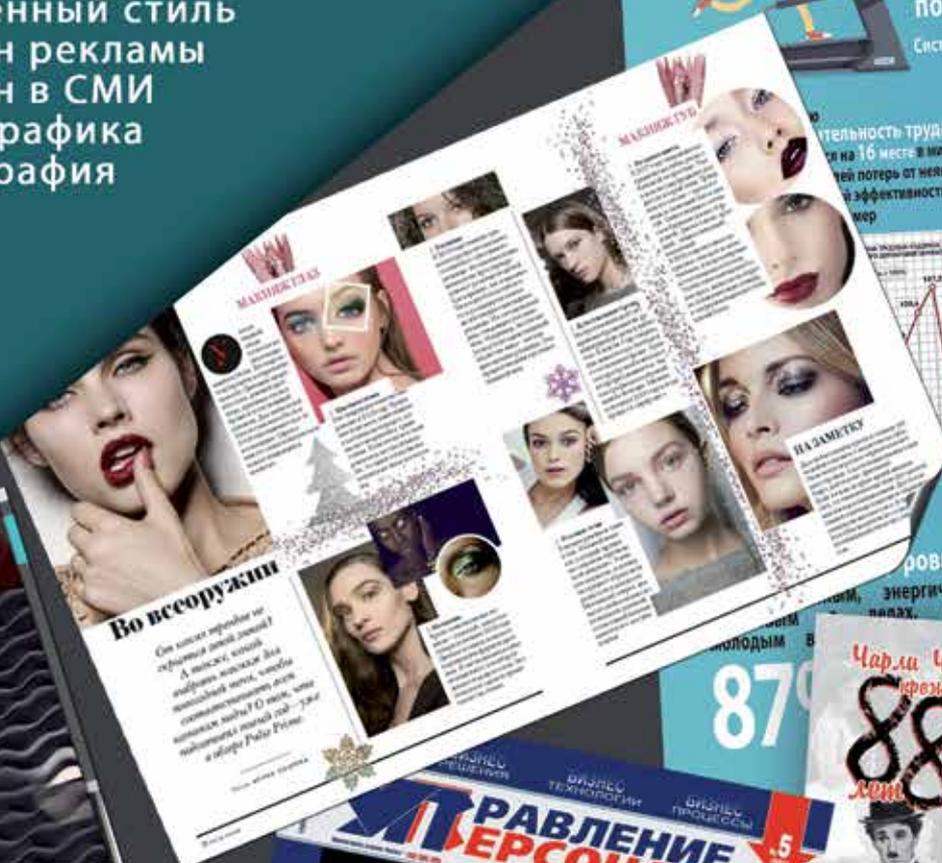




Дизайн-студия  
АРТРИЛЬ

# ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН

Фирменный стиль  
Дизайн рекламы  
Дизайн в СМИ  
Инфографика  
Полиграфия



НАТАЛИЯ  
РИЛЬ

+7(930)411-22-77

art\_ril@mail.ru

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 11 (244)

НОЯБРЬ 2020

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

*Алла Митрахович*

## **Самозанятость и способы минимизации налогообложения**

*Дмитрий Мартасов*

## **Самозанятые: за что наказывает ФНС при работе с ними (с примерами судов)**

*Артур Аскеров*

## **Споры с мигрантами, работающими в компаниях**

*Инна Делидова*

## **Какие выплаты работникам можно, а какие нельзя учитывать в расходах на оплату труда по налоговому законодательству?**

*Марина Кузина*

## **Проверки ГИТ. Суть важных споров**

*Дарья Сергеева*

## **Стажировка — в чем отличия от ТД и как компании обезопасить себя от исков стажеров**

*Вioletta Крючкова*

## **Ущерб репутации работника: как защитить свою честь, достоинство и привлекательность на рынке специалисту, если его публично оклеветала компания, работодатель или заказчик услуг? Анализ споров**