

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по стратегии "Персонал" – 71852, 70555, 72635

№ 03
(607)

2021

Главная тема: **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**



Нина Осовицкая

Бренд-центр



**Мы ушли от оценки
вовлеченности персонала,
заменив ее на оценку лояльности**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Рейтинг hh стал привычным событием. Его ценность, прежде всего, в том, что компании обращают внимание на этот важный тренд – стать привлекательным для кандидатов.

Читайте в номере интервью с Н. Осовицкой.

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»

Важно, что каждый сотрудник может принимать решения, опираясь на ценности, поэтому процесс не буксирует...



Ирина Лебедева,
ЦФТ БАЗИС

Главное правило – не выдавать в лоб всю информацию...



Лариса Есина,
ЭКСПЕРТ УП

Отдел персонала, стремясь сократить расходы, снижал требования к нанимаемым специалистам, что мешало развитию и снижало качество продаж...

Андрей Завидонов

Новый деловой журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

- ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
- YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
- ДЕЛОВОЙ КЛУБ
- БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES OKR
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ

5

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
Тренд на привлекательность компании как работодателя неумолимо растет и меняется
Нина Осовицкая, Бренд-центр hh.ru
ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ РОССИИ ЗА 2020 ГОД
Определены лучшие работодатели России за 2020 год
hh.ru

9

РЕКРУТМЕНТ
Уважайте кандидата и расставайтесь не с ним, а с его компетенциями
Ирина Лебедева, ЦФТ Базис

16

ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ
Борьба за инновации на современном рынке, происходит повсеместно
Дарья Царькова

21

ХЭДХАНТИНГ
Где прячутся от глаз работодателей суперспециалисты?
Лариса Есина, эксперт УП

25

OKR
Отзыв на книгу «Цели ключевые результаты, Полное руководство по внедрению OKR.» Пол Нивен и Бен Ламорт
Андрей Завидонов

32

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Жить в мире. Искусство общения и взаимодействия
Тит Нат Хан

35

ЗАКОНЫ
Обзор Федерального закона от 08.12.2020 N 407-ФЗ
Ирина Володина

43

ОБУЧЕНИЕ
Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в вузах
Г. А. Шевцова

45

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
Практическая реализация программы «Цифровой документооборот» для промышленного предприятия
С.Э. Ульянцева

55

№03
(607)
Издается с 1996 г. 2021 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

TR@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

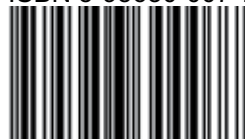
Подписано в печать 20.02.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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
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
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Тренд на привлекательность компании как работодателя неумолимо растет и меняется

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Что нового вы внедрили, готовя рейтинг в этот раз?

 Главных нововведений два. Самое масштабное – это полная замена одного из важнейших этапов по внутренней оценке. Мы ушли от оценки вовлеченности персонала, заменив ее на оценку лояльности (показателю eNPS – employer Net Promoter Score), что, по нашему мнению, более применимо к самой идее и смыслу Рейтинга работодателей – определить самые привлекательные компании для работы и кто лучше соответствует мировым практикам. К тому же, это значительно упрощает компаниям-участникам прохождение



Нина Осовицкая

Бренд-центр hh.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Этого этапа, который всегда вызывал сложности из-за большого массива из порядка 30 вопросов в анкете для сотрудников, теперь же мы задаем сотрудникам один вопрос: готовы ли вы порекомендовать компанию своим друзьям и знакомым как хорошее место работы? Если это уместно и применимо, спрашиваем также, готовы ли вы рекомендовать услуги или продукцию компании. Этот подход дает лучшие результаты: исследования становятся более быстрыми, компактными, простыми и для работодателей, и для сотрудников. Сам по себе индекс NPS прочно вошел в практику российского бизнеса, это эффективный инструмент измерения лояльности практически любой аудитории: от клиентов, потребителей до теперь уже сотрудников. Он знаком и понятен и рекрутерам, и топ-менеджменту. И не такой сложный в расчете, как индекс вовлеченности персонала, который все-таки больше сфокусирован на оценку движения компании к единым бизнес-целям, их понимание и восприятие со стороны сотрудников.

Второе важное изменение – вместо единого списка мы выделяем четыре основных сегмента в зависимости от численности – это крупнейшие компании со штатом больше 5 тысяч сотрудников, крупные (от 1 до 5 тыс.), средние (250 – 1 тыс.) и небольшие (от 100 до 250). Мы уверены, что для всех участников рынка труда новый рейтинг

стал более понятен и прозрачен, более информативным и прикладным как для аудита и объективной оценки HR-процессов, так и внесения изменений в свои HR-стратегии.

Лидеры бизнеса стабильно растут... и уступают первые места новым лидерам. А как с вашим рейтингом, та же тенденция?

— Да, тренд схожий, особенно после введения одинаковых по значимости рейтингов в распределении компаний по численности сотрудников. Более наглядно этот тренд можно увидеть в Рейтинге работодателей по небольшим компаниям, в который вошло много новых быстрорастущих игроков рынка. При расширении бизнеса и, соответственно, штата в последующие годы, участвуя в Рейтинге, они вполне могут составить серьезную конкуренцию крупным компаниям в их категории.

У Тинькофф только удаленные сотрудники. Как это влияет на его привлекательность как работодателя?

— Уже очевидно, что удаленный формат работы прочно закрепится в пост-пандемийной реальности и большинство компаний в том или ином виде перейдут на гибридную модель работы. Опросы hh.ru показывают, что 18% работников точно не хотят оставаться на удаленке после снятия всех

ограничений, 14% – скорее захотят вернуться в офисы, а 34% точно будут продолжать работать из дома или выбрали ли бы гибридный режим работы офис/дом.

У соискателей же при выборе работодателя фактор наличия возможности работать на удаленке постоянно или несколько дней в неделю может стать в одном ряду по важности с зарплатой или соцпакетом.

Какие заблуждения могут быть у сотрудников в части оценки привлекательности компании для работы?

— Бывает, ценностное предложение работодателя (EVP) формулируют без всяких исследований, полагаясь на свои представления и вкусы, пожелания руководителя или ни на чем не основанные советы рекламного агентства («Зато у них недорого!»).

Это все равно что строить дом наугад, без расчетов. Внешние и внутренние исследования — основа проекта по разработке бренда работодателя, без них остальные шаги бессмысленны. Иначе потом начинаются «сюрпризы».

Когда ценностное предложение, не основанное на данных исследований, потом проверяют на целевой аудитории, выясняется, что люди воспринимают его совсем не так, как хотелось бы. Оно может даже вызвать неприят-

ные или незапланированные комичные ассоциации.


Так получается, потому что EVP изначально не было основано на восприятии тех, для кого разрабатывалось. Важно помнить, что представления, ожидания, ценности и вкусы целевой аудитории компании-работодателя могут расходиться с личными представлениями, ценностями и вкусами. Как говорят в таких случаях маркетологи: не полагайтесь на свое мнение, вы не целевая аудитория.

Делать EVP таким, каким его желают видеть руководители или владельцы бизнеса, не обращая внимания на то, что нужно целевой аудитории, неправильно. Но и когда руководители совсем не участвуют в разработке EVP, думая, что это нужно только эйчарам для их узких целей, тоже неправильно.

Смысл ценностного предложения работодателя в том, что оно должно транслироваться абсолютно во всех коммуникациях компании, а не только в официальных и рекламных. Важно, чтобы руководители это ценностное предложение разделяли и воспринимали как свое личное обещание тем, кто у них работает, и тем, кто только собирается устроиться в компанию. Иначе EVP становится декорацией, а руководители в реальном общении транслируют нечто совершенно дру-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

гое. Это полный крах ценностного предложения, так оно не работает.

 Какой примерно % компаний серьезно уделяют внимание своему HR brand?

— Согласно результатам опроса hh.ru, проведенному во второй половине 2020 года, две из трех компаний развивают сейчас бренд работодателя. Доля тех, кто этого не делает, за два года снизилась почти в 3 раза.

Ваша компания развивает бренд работодателя (занимается формированием имиджа компании как привлекательного работодателя)?



Ваша компания развивает бренд работодателя (занимается формированием имиджа компании как привлекательного работодателя)?


Сентябрь 2020



Развитием бренда работодателя занимаются чаще компании среднего и крупного бизнеса.


*Нина Осовицкая,
директор **Бренд-центра hh.ru**
и идеолог Рейтинга работодателей
России


Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Уважайте кандидата и расставайтесь не с ним, а с его компетенциями

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Хороший кандидат – это как муж. Женщине могут понравиться разные мужчины или есть какое-то конкретное описание?

фера HR развивается продолжительное время. Мы ушли от «пола» в бизнесе и смотрим на кандидата с точки зрения набора нужных компетенций.

Хороший кандидат – это, скорее, человек, с которым ты пошел бы в поход – он обладает профессиональными качествами, усиливая команду, на него можно положиться и с ним приятно иметь дело. В компании с выстроенной культурой и процессом подбора, как



Ирина Лебедева

 **БАЗИС**



правило, сформирован некий портрет сотрудника – начиная от профессиональных и личных качеств, заканчивая хобби и увлечениями.

УП Высокий имидж Вашей компании требует от кандидатов, как минимум, совпадения в ценностях? Вам–то не все равно, кто работает?

— Точно не все равно. Сотрудники с едиными ценностями достигают результата намного быстрее. Они знают, какую функцию они выполняют и зачем, они вовлечены в работу и солидарны с бизнесом.

Важно, что каждый сотрудник может принимать решения, опираясь на ценности, поэтому процесс не буксирует.

В команде, где ценности схожи – гораздо легче строится коммуникация и достигается понимание.

Высокий имидж компании как раз и обеспечивается за счет того, что у нее есть ценности и поддерживаются они всеми членами компании. Таким образом, компания может стабильно транслировать качественный результат вовне и выдвигать высокие требования к найму.

УП Итак, кто же хороший кандидат для Вашей компании?

— Это симбиоз между soft skills, куда входят эмоциональный интеллект, гибкость, навыки коммуникации и взаимопомощи, стремление к результату, а также hard skills, которые сформированы для каждой отдельной позиции.

УП Где их искать ЖК?

— Первое – это рекомендации. Каждый хочет работать в команде единомышленников и друзей, поэтому более точное попадание случается через рекомендации от коллег.

В команду мы нанимаем сотрудников, которые в профессии по любви, поэтому ищем хороших кандидатов в сообществах по профилям специалистов, например, чаты профессионалов в телеграм, конференции или группы в социальных сетях.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Каким запахом и цветом раскрасить HR brand, чтобы на него летели не просто профи, а ваши кандидаты?

— Я бы сконцентрировалась на определении ваших ценностей – вы сами про что? И дальше транслировать это вовне, «свои» всегда придут на это.

Какой-то один запах и цвет для всех – это утопия и нам ни к чему нравиться всем.

Нам нужно нравиться «нашим», поэтому транслируйте свой цвет и запах – на него обязательно будет спрос. Есть, конечно, какие-то тренды на рынке для бренда работодателя, который вы можете взять для своей палитры цветов, например, friendly и доверительное общение, открытость и искренность, линейная коммуникация (структура), возможность влиять на процессы внутри компании, удаленка и гибкий график.

УП Что может насторожить и спугнуть ХК в поведении рекрутера компании?

— То, что противоречит ценностям хорошего кандидата. Если говорить в общем, то это непрофессионализм со стороны представителя компании, например:

- приукрашивание вакансии и умалчивание об особенностях работы в компании;
- несоблюдение договоренностей;
- панибратское общение /нарушение субординации;
- внешний вид (неопрятно, устало и т. д);
- грубое, предвзятое, наглое общение;
- негативные высказывания о компании или отдельных сотрудниках, высмеивание чего-то.

УП Антиджоб-сайты полны дезы. Что делать?

— Можно посочувствовать компаниям, которые попали на такой сайт. Но чаще всего, дыма без огня не бывает. Мы рекомендуем:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




- проанализировать негативные обращения, увидеть в них общее, понять и попробовать придумать меры по их устранению.
- создать политику и правила по отработке негатива
- собирать аналитику в процессе рекрутмента методом NPS, придуманным еще в 2003 году для индекса потребительской лояльности. При получении негативной обратной связи от кандидата можно ее отработать и не допустить негативного фидбека на работных сайтах

В любой компании есть свои негативные моменты. Не бойтесь открыто и смело их обсуждать, тогда не будет повода для дезинформации и негатива.

Примеры:

1. Есть ИТ-компания, и есть сотрудник, который выгорел и уволился, о чем пишет в своем инстаграм. Тем не менее, он отзывается положительно о компании, ставит метку на нее в своем посте. Бывший работодатель делает репост.


2. Кейс с негативным отзывом Вкус Вилл, где покупатель сказал, что нашел таракана в упаковке продукта и просил деньги, чтобы он не поднимал скандал. Вкус Вилл решил вести честную политику и рассказал об этой истории первым, где показал, что провел расследование и выявил, где было нарушение, и предотвратил дальнейшие ошибки. Их процесс улучшился, а ценности Вкус Вилла были видны всем, а крутость и доверие к бренду увеличилось.

 Интел платит 2–3 оклада сотруднику, если он приведет ХК и его примут. Ваш путь или нет?

— Это давно распространенная система реферальных программ. Удобно, когда внутри потенциально рекрутинговое агентство.

У каждого из вас есть несколько знакомых профессионалов, которых вы можете порекомендовать, почему бы вас не поблагодарить таким образом за это?

Тем самым компания говорит вам «спасибо».

 **Не из каждого семени растут цветы. Сбербанк уже по внутренней переписке (семантике) понимает, сколько времени новичок проработает.**

— Мы предпочитаем не вешать ярлыки. Свои гипотезы проверяем на интервью с HR и встречах с командой.

В нашей компании тоже есть свои особенности. Мы видим, что сотрудники, обладающие определенными компетенциями, достигают результатов быстрее и строят карьеру внутри компании. Однако для нас это не повод нанимать только таких ребят.


Ведь для гармоничного развития бизнеса в команде нужны сотрудники с разным набором компетенций и личных качеств.

 **Как расставаться без вреда для HR brand, если новичок не тот за кого его приняли.**

— Мы выбираем путь экологичного расставания. Это значит, что на протяжении испытательного срока мы менторим новичка, ставим задачи, погружаем в работу. Обязательно даем обратную связь, в том числе, корректирующую. Она необходима, когда что-то не удовлетворяет в работе сотрудника, чтобы для новичка не было сюрпризом то, что его работа не соответствует ожиданиям.

Мы увольняем не личность, а компетенции, которые не подошли. Однако, эти компетенции могут требоваться в другой компании. Со своей стороны всегда помогаем ребятам, с которыми расстаемся – создаем «продающее» резюме с рекомендациями в дальнейшем трудоустройстве. Как правило, остаемся на связи с ребятами. У нас были кейсы, когда случались «кам бэки» сотрудников, с которыми мы расстались, для нас – это показатель выстроенного внутреннего HR бренда.

***Ирина Лебедева, HR VP ЦФТ Базис**

Редактор: П. Кочетков
 Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Сайт: <https://basis.center/>

Описание:

Мы молодая IT- компания

Что же мы делаем:

вносим новые решения в развитие финтеха, бизнес-тревела и цифровой экономики

работаем над совершенными продуктами, ведь все старые схемы давно устарели и отнимают кучу времени

За несколько лет наша компания превратилась из пары энтузиастов в динамичную и амбициозную команду. Наш штат насчитывает уже более 250 человек.

Сердце компании находится в Москве, но география расширяется Питером и Воронежем.

Отзыв на книгу "Цели и ключевые результаты, Полное руководство по внедрению OKR." Пол Нивен и Бен Ламорт



Все большие и успешные компании начинали с маленького стартапа. Пока компания состоит из нескольких единомышленников и обмен информацией протекает без искажений, все действия происходят синхронно и подчинены одной цели – выстоять и заработать первую прибыль. По мере роста, скорость обмена падает, появляются промежуточные этапы в передаче информации и в компании формируются отдельные «центры силы» у которых появляются собственные внутренние интересы. Как в такой ситуации продолжить развитие и рост, не потеряв в управляемости и согласованности действий?

Андрей Завидонов

Мне посчастливилось стать участником одного из стартапов, выросшего в Компанию федерального масштаба и вошедшего в тройку лидеров в своем сегменте рынка. Мы развивали федеральную сеть салонов связи и ежегодно удваивались в масштабах бизнеса. Компания, как живой организм, стремилась, что бы все ее части-функции становились сильнее в своих компетенциях и зонах ответственности. Это

двигало блокирующие требования затягивая сроки заключения или вообще срывая переговоры. Таких примеров может быть много. Основное что их объединяет, это стремление каждой отдельно-взятой функции качественно выполнить именно свои задачи, забывая об общем результате и не ища компромисса с другими необходимыми для успеха подразделениями. Все руководители строили сильную Компа-

ОТДЕЛ ПЕРСОНАЛА, СТРЕМЯСЬ СОКРАТИТЬ РАСХОДЫ, СНИЖАЛ ТРЕБОВАНИЯ К НАНИМАЕМЫ СПЕЦИАЛИСТАМ, ЧТО МЕШАЛО РАЗВИТИЮ И СНИЖАЛО КАЧЕСТВО ПРОДАЖ

привело к возникновению сильных противоречий между отдельными подразделениями. Так, например, отдел развития стремился максимально выполнить план по количеству открытых магазинов, что приводило к большим инвестициям, снижало качество открываемых торговых точек. Отдел персонала, стремясь сократить расходы, снижал требования к нанимаемым специалистам, что мешало развитию и снижало качество продаж.

Юридическое подразделение стремилось максимально снизить риски при заключении договоров и часто вы-

нию, но каждый понимал это по своему. Единственным решением в этой ситуации было проведение серии тренингов и обучений с руководителями подразделений для формирования общей стратегии Компании, единого реестра целей на ближайший период и декомпозиции их до уровня подразделений и ключевых сотрудников. Эта работа происходила при поддержке внешней тренинговой компании и длилась около года. Важно было не только сформулировать и записать стратегию, но и научиться ежедневно принимать решения на ее основе. Во многих случаях это привело к пересмо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тру, казалось бы очевидных, ключевых показателей отделов и сотрудников. В юридической службе была внедрена матрица распределения ответственности и по части договоров права принятия решений были делегированы на уровень руководителей подразделений, что сократило сроки, без существенного роста юридических рисков. План развития перестал быть строгим по кол-ву, но получил дополнительные критерии по качеству и соответствию бизнес-плану. Все участники процессов открытия магазинов прошли дополнительное обучение в коммерческой части и стали лучше понимать экономику предприятия. В целом по компании был установлен приоритет стратегии над отдельными показателями эффективности подразделений. В случае конфликта интересов между подразделениями, появился реальный инструмент - стратегия, позволяющий совместно принять решение выгодное для Компании в целом, а не для отдельной функции.

Понимание рядовыми сотрудниками общих целей и ключевых задач организации на ближайший период времени, положительно сказался в розничном блоке крупного Банка, где я отвечал за развитие и эксплуатацию розничной сети. В период кризиса 2014 года, показатели бизнеса и спрос на финансовые услуги претерпел существенные изменения. Руководству Банка приходилось принимать

быстрые и не популярные решения по оптимизации расходов, а мне необходимо было притворять их в жизнь. Только понимание общей картины бизнеса, понимание целей организации на ближайшее время, позволяло каждому сотруднику адекватно воспринимать поставленные задачи. Систематическая разъяснительная работа в моей команде, позволила не только решить все задачи в меньшем составе, но и повысить вовлеченность сотрудников до внушительных 80%. Каждый четко осознавал свою роль в достижении общего результата, а все мы вместе действовали как единый организм.

***Андрей Завидонов,**
Директор по развитию,
Административный директор с
опытом 15+

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Новый деловой журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

- ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
- YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
- ДЕЛОВОЙ КЛУБ
- БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES OKR
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ

ЖИТЬ

Тит
Нат
Хан

Искусство общения
и взаимодействия

В МИРЕ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (247)

ФЕВРАЛЬ 2021

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

Татьяна Горошко

Сварщики: анализ некоторых актуальных споров в судебной практике

Элина Шакирова

Как получить от государства компенсацию за нарушенные трудовые права

Дарья Сергеева

Как доказывать, что больничный получен притворством или за взятку

Дарья Царькова

Ошибки конструкторов и программистов — как суды решают споры

Анастасия Жукова

Премии: споры с работниками. Анализ

Марина Кузина

Дискриминация женского труда, анализ споров по трудоустройству женщин

*Алексей Горелов, Анастасия Турина, Евгений Джафаров, Ольга Думенко,
Алина Мартынова, Карина Шалаева*

Комментарии юрфирм к статье Дарьи Царьковой «Увольнение за хищения, моральный ущерб и т.д. неблагонадежных сотрудников, и анализ ошибок компаний, взявших их, и допустивших спор»

Подписчики УП могут получить журнал «Трудовое Право»
БЕСПЛАТНО написав на почту tp@top-personal.ru