

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхний корпус по адресу "Росгосн" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 36
(640)

2021

Главная тема: **КАССИР ИЗ АЧИНСКА**



Арвидас Алутис
Uvenco

Не уверен – не делаю

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Водитель троллейбуса, бросившая его на дороге после смены, и кассир, укравшая деньги, стали хитом СМИ.

Эксперты  поделились своими мнениями о поступках сотрудников.

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»



**Арвидас Алутис,
UVENCO**



**Святослав Альбирео,
«АЛЬБИРЕО МКГ»**



**Анастасия Шеляшкова,
«КОБЛЕВ И ПАРТНЕРЫ»**

стр.49

Если бы речь шла о менеджере по продажам, который прерывает переговоры с потенциальным клиентом ровно в 18 часов, ссылаясь на окончание рабочего дня, тогда есть все признаки Work-to-rule...



Дмитрий Жирнов,
Bridge2HR

стр. 51

Главбух отвечает преданным упорством...



Сергей Парфенов,
ООО «РАБОЧАЯ БИРЖА ТРУДА»

стр.53

Многие компании существуют в своём ритме, в то время как рынок движется гораздо быстрее...



Олег Макаров,
«ФИНАМ»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

До пандемии я, скорее, любил риск.
Сейчас мой принцип
«Не уверен – не делаю».

Трибуна Директора

Арвидас Алутис, Uvenco

Комментарии

17

Задумчивость и раскрепощенность –
две стороны одной медали?

Игорь Жуковский, бизнес-тренер

Компромисс – плохой вариант
при подборе кассиров

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

Чаще сотрудники идут на работу
с честными намерениями

Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт

Если компания будет спиной
для сотрудника, если сотрудник будет
чувствовать себя частью компании,
а не используемым заменяемым
элементом, тогда такие ситуации
будут сведены к минимуму

Святослав Альбиеро, «Альбиеро МКГ»

Задумчивость и раскрепощенность –
две стороны одной медали?

Игорь Жуковский, бизнес-тренер

Комментарии

33

Горняки рассказали о заклеенных
датчиках метана на шахте в Кузбассе

Анастасия Шеляшкова, «Коблев И Партнеры»

Бизнес-литература

37

Эллисон Сэрра «Кибербезопасность:
правила игры. Как руководители
и сотрудники влияют на культуру
безопасности в компании.»

Комментарии

49

Для Европы это норма –
нельзя перерабатывать

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

Объясните как лучше сделать,
а не кто дурак

Сергей Парфенов, «Рабочая БИРЖА ТРУДА»

Комментарии

53

Трансформируйся или станешь
аутсайдером

Олег Макаров, «Финам»

Комментарии

57

Компания нашла недостачу и хотела
повесить на работников 3 млн рублей

Исследования

61

76% компаний столкнулись
в 2021 году с дефицитом кадров

Hays

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.12.2021 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем 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 >

№ 36
(640)

Издаётся 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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

До пандемии я, скорее, любил риск. Сейчас мой принцип «Не уверен – не делаю».

Нам пришлось перейти на РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Два года назад, когда мы с Вами общались о ненужных людях в бизнесе, никто не мог даже подумать, как сильно изменится мир вообще и мир бизнеса в частности. Что важного и интересного произошло у Вас за это время?

В апреле 2020 года человечество внезапно осознало, что живет в VUCA-мире и, более того, что мир всегда был именно таким, просто мы не хотели этого замечать (Volatility – нестабильность, uncertainty – неопределённость, complexity – сложность, ambiguity – неоднозначность). Понятность, предсказуемость, простота, контроль над ситуацией, которые мы все так любим, ушли в прошлое и, возможно, навсегда. Перестройка всего, от мышления до бизнес-моделей, потребовала серьезных усилий.

Пришлось переходить на «ручное» управление, быстро выстраивать многовариантные схемы под различные обстоятельства.

Ключевыми качествами для менеджеров стали способность к принятию ситуации, гибкость, незашоренность мышления, умение совмещать кратко-, средне- и



Арвидас Алутис
Uvenco

**РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС
ПРИХОДИТСЯ В УСЛОВИЯХ
БОЛЬШОЙ
НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ
И ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ**

долгосрочное планирование, готовность быстро принимать взвешенные решения, способность самостоятельно и оперативно интегрировать все имеющиеся ресурсы.

Кризис заставил кардинально перестраивать бизнес-модели в сторону эффективности здесь и

В результате по итогам 2020 года выручка упала почти на 30%, а в апреле – на 70–80%. «Офисный» сегмент вендинга по итогам прошлого года потерял больше половины выручки.

В 2021 году негативные тренды сохраняются.

КРИЗИС ЗАСТАВИЛ КАРДИНАЛЬНО ПЕРЕСТРАИВАТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СТОРОНУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС, А НЕ «КОГДА-ТО ПО ПЛАНУ»

сейчас, а не «когда-то по плану». Мы все, независимо от функционала, стали антикризисными менеджерами... И чем острее пострадала от пандемии конкретная отрасль, тем больше требований предъявлялось к менеджерам. По нашему сегменту – автоматизированной торговле коронавирусом ударил очень сильно.

Торговые автоматы традиционно ставятся в местах с высокой проходимостью. Основные наши площадки – офисный сегмент, образовательные учреждения, спортивные объекты – большую часть года пустовали.

Развивать бизнес приходится в условиях большой неопределённости и ограниченных ресурсов.

Стоит ли в такое время рисковать? Любите ли Вы вообще риск в бизнесе? Как долго Вы раскачиваетесь перед запуском новой идеи или проекта? Что Вас может заставить отказаться от рискованного проекта?

— До пандемии я, скорее, любил риск. Сейчас мой принцип «Не уверен – не делаю». Мы имеем дело с высочайшим уровнем долгосрочных рисков и внешней неопределённости. Это за-



**МЫ ИМЕЕМ
ДЕЛО С ВЫСОЧАЙШИМ
УРОВНЕМ ДОЛГОСРОЧНЫХ
РИСКОВ И ВНЕШНЕЙ
НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ**

ставляет очень внимательно смотреть на детали любого проекта и особенно – на карту рисков.

Думаю, пандемия оставит на рынке только те проекты, товары и услуги, которые действительно нужны потребителям, причём сделает это очень быстро.

И будет работать правило: если прогнозная окупаемость проекта больше года, от него лучше отказаться. По крайней мере, сейчас.

Мы, например, в последний год активно развивали всего два новых проекта – сеть кофе-пойнтов SELF и систему дотационного питания SELF.subsidy. Оба этих проекта продиктованы запросами самих клиентов, поэтому рисков меньше.

Первый соответствует мировому тренду на постепенную замену «классических» напольных кофе-машин и уличных мини-кофеев современными кофе-корнерами со стильным дизайном, большими объемами порций, сиропами. Здесь Россия по итогам первого полугодия 2021 года обогнала всю Европу.

Второй проект ориентирован на две актуальные потребности HR-департаментов: нематериальное поощрение сотрудников и решение проблемы их питания в рамках одного бюджета.

Корпоративные дотации на питание признаны и популярны во всем мире. Но увы, когда деньги на питание автоматически перечисляются на зарплатную карту, сотрудники просто забывают о том, для чего они предназначены и перестают ценить заботу работодателя.

Лучшее решение – организованное использование дотаций. Решить этот вопрос можно по-разному: от открытия собственной столовой до сотрудничества с близлежащими кафе. Мы предлагаем бесплатно установить в офисе кафе самообслуживания с кулинарией, хорошим кофе, снеками и проч. Работодатель определяет объём дотаций и условия поощрения сотрудников, информирует их об этом. Сотрудники обедают, пьют кофе и перекусывают, не выходя из офиса. Для расчётов используются электронные карты (пропуска «СКУД»), на которые работодатель начисляет определенные суммы. Интересно, что некоторые наши клиенты использовали дотационное питание как юридически корректный способ поощрить тех, кто сделал прививку от COVID-19. Проекту полгода, он делался на основе уже имеющейся инфраструктуры, финансовых вложений потребовалось минимум.

**ДО ПАНДЕМИИ
ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ
Я ЧАСТО
«ПРЫГАЛ С ОБРЫВА»**

УП То есть Вы тщательно просчитываете вложения и отдачу? А как насчёт принципа Наполеона: сначала ввяжемся в бой, а там видно будет?

— До пандемии при принятии решений я часто «прыгал с обрыва». Главное – решиться и начать, дальше – будем корректировать стратегию и решать проблемы по мере изменения обстоятельств. Сейчас предпочитаю максимально отработать этап SWOT-анализа, карту рисков, финансовые

продуктов. Но сейчас я понимаю, что мы сэкономили бы ещё больше, если бы приняли решение вообще на пару месяцев закрыть московские кафе SELF.

Но в глобальный карантин не верилось до последнего. К тому чисто психологически было сложно «рубить» красивый, динамичный, полезный проект. Урок непростой, но ещё раз доказавший, что «лучше ужасный конец, чем ужас без конца».

СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ИНОГДА ВАЖНЕЕ САМОГО РЕШЕНИЯ

показатели, и только тогда принимать очень, очень взвешенное решение.

Одновременно с этим я уверен, что скорость принятие решения иногда важнее самого решения. В марте 2020 года, когда наши компании-клиенты начали уходить на удаленку, в сети кафе самообслуживания SELF ассортимент, в котором было больше 300 позиций, корректировался вручную.

Каждый день наше операционное подразделение пересчитывало количество порций салатов, супов и котлеток, которые нужно везти в конкретный офис. Это позволило сэкономить на сокращении объема списываемых

УП Как быстро Вы готовы свернуть проект, если он буксует?

— Последние два года решаюсь на это быстро: если проект не идёт сейчас, то вряд ли он пойдёт и тем более полетит потом. Весной 2020 года мы (и не только мы, но и другие игроки в сегменте автоматизированной торговли) искали варианты развития в условиях локдауна, тестировали разные гипотезы развития. Одной из них была установка автоматов с продуктами, бытовой химией, всякой полезной мелочью типа батареек в подъездах жилых домов. Московские вендоры были готовы поставить в столице до 20 тыс. автоматов. Но слишком много сложностей

**РАНО ИЛИ ПОЗДНО
В КОМАНДЕ ОСТАЮТСЯ
ТОЛЬКО ТЕ,
КОМУ ДОВЕРЯЕШЬ**

возникло с разрешительными документами, с согласованиями с УК и собраниями жильцов, с электрификацией автоматов. Мы оперативно свернули проект и оказались правы.

УП Вы доверяете своей команде? Как пришли к этому?

— По принципу естественного отбора. Рано или поздно в команде остаются только те, кому доверяешь. Но на это требуется время, а решения о, например, найме новых сотрудников приходится принимать довольно быстро.

Здесь на первых стадиях отбора я доверяю хорошему HR-менеджеру. Если речь о ключевом сотруднике, с которым мне предстоит плотно взаимодействовать, принципиальным будет совпадение неких представлений об общей адекватности, устройстве мира и бизнеса, чувство юмора.

А ещё помогает представить, что с этим человеком мне предстоит совершить тандемный прыжок с парашютом с высоты 4 км. Если интуиция говорит: «Доверяю, прыгаем!», я принимаю положительное решение.

УП Большие компании часто тонут в трясине согласований. Судя по всему, у Вас по-другому?

— У Uvenco, к счастью, гибкая корпоративная культура, лишённая из-

лишних формальностей, многоступенчатых согласований, подчеркнутой иерархичности, дресс-кодов и тайм-шитов. Коллектив управляющей компании небольшой, прямой доступ и ко мне, и к акционеру есть у всех менеджеров. Идеи может высказывать каждый сотрудник – на совещании, в письме, в WhatsApp. Конечно, есть разрешительные процедуры, продиктованные самой жизнью и банальным здравомыслием, есть стандарты, есть нормы права. Но основной принцип принятия решений и воплощения их в жизнь я бы описал так: «Сели – поговорили – решили – побежали».

Очень много крупных компаний, где все гораздо сильнее формализовано и запротоколировано – по разным причинам, в том числе из-за масштаба и самого формата бизнеса, особенностей индустрии. Путь от идеи до ее реализации, например, в промышленности, может быть очень длинным. Год на принятие инвестпроекта, год на реализацию, год-полтора на ожидание результата. Это расхолаживает. Чем быстрее человек видит результат и отдачу, тем выше мотивация. Быстрый эффект свойственен, как правило, высокотранзакционным бизнесам, где все внедренные изменения можно ощутить уже завтра, чего бы они ни касались: маркетинга, качества, работы с клиентами. Мне по душе именно такой вариант.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что дают Вам неудачи и падения?

— Опыт: как поступать в будущем либо как не поступать. Кстати, доказано: если корпоративная культура подразумевает, что сотрудникам (включая топов) можно ошибаться, они ошибаются гораздо реже. А цена ошибки оказывается куда меньше: если человек боится порицания и наказания, он будет скрывать ее до последнего и перекладывать ответственность на других. Снежный ком будет расти, а времени на разруливание ситуации останется все меньше. Если же есть право на ошибку и нет паники по поводу возможного наказания, то менеджер не боится о ней сказать, и разобраться гораздо легче. Я даже своих сыновей никогда не наказывал — использовал метод «естественных последствий» и давал их прочувствовать.

УП Олег Тиньков говорил (в интервью УП), что бизнес надо создавать только с прицелом на его продажу. А Вы?

— Я могу ответить на этот вопрос, скорее, как наемный менеджер, отвечающий за реализацию задач, которые ставят акционеры. Думаю, согласуюсь, и вот почему.

Если бизнес создаётся под продажу, выстраивается с о о т в е т с т в у ю щ а я бизнес-модель с четкой стратегией, показателями

эффективности, сроками, корпоративной культурой.

Хобби, приносящее деньги, и бизнес — это разные вещи, их нужно разделять.

УП Работа Вас заряжает энергией или съедает ее? Где и как Вы добываете энергию?

— Есть рутинные вещи, они про некую «нулевую» энергетическую отметку. Их просто нужно сделать, по возможности делегировать. Кстати, мудрость жизни в том, что кому-то нравится то, что тебя оставляет равнодушным или опустошает.

Есть ситуации, которые мгновенно заряжают, подключают к мощному источнику питания, например, когда находится красивое решение острой проблемы или становится очевиден хороший результат проекта.

Есть обстоятельства, которые могут «сожрать» подчистую, если позволить им это сделать — затяжные кризисы, очень острые конфликты, глобальная неопределенность, пролонгированный стресс.

Восстановиться мне помогают путешествия и умеренный экстрим. Люблю уехать в самую глушь на квадроцикле и «помесить грязь». Это как в детстве в луже попрыгать — отличная переза-

грузка! Люблю перемещения в пространстве, новые локации и ощущение смены обстановки. Конечно, наивно думать, что от проблем и от себя можно убежать в горы или на море. Но это пауза, которая позволяет взглянуть на сложности по-новому, собраться для рывка или наоборот, отпустить ситуацию.

УП Стоит ли учиться у видных бизнесменов и каких, и чему? Или это как догонять поезд?

— За 20 лет я видел много талантливых людей – и среди менеджеров, и среди предпринимателей. Они многому меня научили на каких-то отрезках их карьерного и жизненного пути. Один был практически наставником, другой – источником вдохновения, о третьем говорили из каждого утюга, и волей-неволей ты был в курсе его успехов.

Справка о спикере:

Арвидас Алутис родился в 1979 году в Москве. В 2002 году окончил Московский энергетический институт. Второе высшее экономическое образование получил в АНХ при Правительстве РФ, степень MBA - в CSU East Bay (Калифорния).

Во время учёбы в МЭИ подрабатывал в ночной бригаде McDonald's. В 2002-2006 годах прошёл путь от консультанта торгового зала до руководителя подразделения дистанционного обслуживания VIP-клиентов в МТС. Позднее последовательно занимал должности менеджера дистанционных каналов продаж УК «Ренессанс Капитал» (2006-2008); вице-президента по клиентскому сервису банка «Русский стандарт» (2008-2010); заместителя директора по клиентскому обслуживанию, затем - директора по клиентскому сервису МТС (2010-2014). В 2014 году возглавил ЗАО РТК (розничная сеть МТС). С 2017 по 2019 год руководил ЗАО РРС (розничная сеть «Ростелеком»).

С декабря 2019 года занимает пост генерального директора группы компаний Uvenco - лидера автоматизированной торговли в РФ. В группу входят вендинговая компания Uvenco, сеть кафе самообслуживания в офисе SELF и кофе-пойнтов SELF.Coffee, а также завод Unicum (Санкт-Петербург).

Основной принцип Арвидаса как руководителя: создать успешную команду, помочь раскрыть таланты сотрудников, поставить задачи, обеспечить мотивацию и не мешать излишним контролем.

Но позже я часто видел, как эти звёзды внезапно резко «сдувались», совершали банальные ошибки или неадекватные поступки. Я думаю, что нужно обязательно учитывать чужой опыт. Но при этом жить своим умом, идти своей дорогой и не создавать себе кумиров.

***Арвидас Алутис,**
генеральный директор группы компаний **Uvenco**

Организация, сопровождение

и согласование: А. Юрова

yurova.yp@yandex.ru

<https://www.facebook.com/alen.shi.7>

Эксклюзивно для

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Инструкции по охране труда по-новому. В марте вступят в силу новые требования к порядку разработки и содержанию правил и инструкций по охране труда (Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29.10.2021 N 772н «Об утверждении основных требований к порядку разработки и содержанию правил и инструкций по охране труда, разрабатываемых работодателем»). Документы должны включать пять глав:

- общие требования;
- требования охраны труда работников при организации и проведении работ;
- требования к производственным помещениям и площадкам (для процессов вне производственных помещений);

- требования к оборудованию, его размещению и организации рабочих мест;

- требования к хранению и транспортировке материалов, продукции и отходов производства.

Приказ содержит информацию о том, какие данные нужно включать в каждый раздел. Разработчики напомнили о необходимости составить лист согласования и проставить на нем подписи полномочных лиц. Количество подписантов работодатель вправе расширить в зависимости от деятельности компании.



*Марина Кузина

**Читайте полный текст
в Трудовое Право №1
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru**



Комментарий к публикации: «Нашлась кассирша из Ачинска, укравшая из банка 23 миллиона рублей»



**Задумчивость
и раскрепощенность
– две стороны одной
медали?**



Игорь
Жуковский
бизнес-тренер

Компромисс – плохой вариант при подборе кассиров

Периодически, и в наших СМИ, и в зарубежных, появляется информация, что материально-ответственное должностное лицо похищает большую сумму денег у работодателя. Совсем недавний случай – банковский кассир из Ачинска украла из банка 23 миллиона рублей и скрылась. В подавляющем числе случаев преступление раскрывается очень быстро, это говорит о том, что кража продумана и подготовлена слабо, или из-за импульсивности этого поступка, или из-за отсутствия соответствующих опыта и навыков.

Над тем, как не допустить подобных инцидентов, бьются не только сотрудники службы безопасности банков, но и сотрудники кадровой службы. Полиграф помогает выявить при приеме на работу кандидатов с криминальным прошлым или наклонностями, психологическое тестирование может выявить переживания работника из-за социального неравенства в виду маленькой зарплаты.

Есть мнение, что 80% сотрудников способны совершить кражу, если будут уверены, что риск раскрытия их преступления минимален, и только 10% не пойдут



Дмитрий
Журнов
Bridge2HR

Чаще сотрудники идут на работу с честными намерениями

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров



Как отсеивать таких кассиров еще на собеседовании.

К сожалению, отсеять каждого потенциально опасного сотрудника на собеседовании не получится. Недаром П. Морнель в своей книге «Технологии эффективного найма» пишет: «Однажды я участвовал в телепередаче, посвященной проблемам взаимоотношений работников и их начальников, тему которой можно было бы сформулировать так: «Самый большой идиот, которого я когда-либо брал на работу». «Приходилось ли вам когда-либо по ошибке брать на работу мошенников, обманщиков, шарлатанов, хронических алкоголиков или разыскиваемых по всей стране преступников?» — спросил один из участников дискуссии. «Мне случалось брать на работу каждого из таких типов, а некоторых из них — по несколько раз!» — вполне серьезно ответил я.

Послужной список потенциального претендента обычно проверяют сотрудники службы безопасности, но человек, которого принимают на работу, далеко не всегда идет на нее с желанием совершить противозаконный поступок. Обычно наоборот — собирается честно работать. Но в процессе жизни могут происходить различные события, способные повлиять на изначально вполне приличного человека, и склонить его к какому-либо нарушению или даже преступлению. Несомненно, наличие брачного афериста, потенциально прослеживающегося в этой истории,



Андрей
Устюжанин
Кадровый Центр
Эксперт

**Если компания будет
спиной для сотрудника,
если сотрудник будет
чувствовать себя частью
компании,
а не используемым
заменяемым элементом,
тогда такие ситуации будут
сведены к минимуму**



Святослав
Альбирео
«Альбирео МКГ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мутная история стала инфоповодом. СМИ не отвечает на главные вопросы и даже ставит их трусливо, как последние 10+ лет (во всем мире, не только у нас, от журналистики одно название осталось). Кассирша взяла из сейфа 23 миллиона под камеру и исчезла. А потом нашлась и пришла с повинной, но без денег. Женщина сообщила, что ей угрожали люди, и она отдала деньги им.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В рамках тематики журнала акцент полезно сделать на том, как же компании избежать подобных ситуаций.

Как отсеивать таких сотрудников еще на собеседовании?

Помогут ли тесты?

Что может насторожить в поведении кассира?

Со стороны компании, в целях защиты себя в дальнейшем от подобных ситуаций, нужно понимать, что виноват не кассир. А система HR-взаимодействия.

Мы берем формы работы с персоналом Амазона, Гугла и остальных бизонов и применяем на местечковый купи-продай.

Но корпоративная модель отношений не подходит даже для крупного Альфа-

Банка. Схемы работы крупного бизнеса в РФ отличаются от западных схем работы.

У крупного российского бизнеса даже основные статьи заработка не те, что у компании в той же сфере, но на западе.

Для Гугла потеря полумиллиона долларов – потеря несущественная, поэтому им система найма подобных сотрудников подходит.

А для Альфа-Банка и прочих синьоров Помидоров каждая копейка, не вытрянутая из жителей, воспринимается как личное оскорбление.

Кассир такого типа — это любимый типаж российских HR. Психологический портрет, который ценится нашими компаниями.

Посмотрите на своих сотрудников, вы таких и нанимаете, хваткие и ни-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА высылаем **ПОДПИСЧИКАМ** на печатную версию (Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)
Укажите агентство и Ваш адрес подписки – tp@top-personal.ru
(и начнете получать и электронную) версию

Ознакомительная подписка до 3 мес:
Напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки.

© КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО
ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ на наш сайт

Горняки рассказали о заклеенных датчиках метана на шахте в Кузбассе

Источник: <https://zen.yandex.ru/video/watch/61a232ef2c0a721600d3f35c>

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как избежать такого?

 Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29.11.2018 N 41¹ в п. 5 содержит разъяснение о том, что для квалификации деяния по ст. 217 УК РФ необходимо установить: относится ли определенное производство к опасным производственным объектам. В приложении №2 к Федерально-

1 Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29.11.2018 N 41 «О судебной практике по уголовным делам о нарушениях требований охраны труда, правил безопасности при ведении строительных или иных работ либо требований промышленной безопасности опасных производственных объектов»

му закону от 21.07.1997 N 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» закреплено, что шахты угольной промышленности, где могут произойти взрывы газа и (или) пыли, внезапные выбросы породы, газа и (или) пыли относятся к I классу опасности производственных объектов. Следовательно, формально в действиях руководителей шахты, действительно, усматриваются признаки состава преступления, предусмотренного ч. 3 ст. 217 УК РФ, а именно: нарушение требований промышленной безопасности опасных производственных объектов, повлекшее по неосторожности смерть двух или более лиц.

Несмотря на то, что диспозиция указанной нормы содержит прямое указание на неосторожный характер совер-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА высылаем **ПОДПИСЧИКАМ** на печатную версию (Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)
Укажите агентство и Ваш адрес подписки – tp@top-personal.ru
(и начнете получать и электронную) версию

Ознакомительная подписка до 3 мес:
Напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки.

© КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО
ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ на наш сайт





Отрывок из книги:

Издательство



Эллисон Сэрра

Кибербезопасность: правила игры. Как руководители и сотрудники влияют на культуру безопасности в компании.

Глава 7

Интересные компаньоны

По мере погружения в онлайн-среду вы становитесь все более уязвимыми. У нас есть очень надежная политика использования услуг сторонних подрядчиков и сеть мониторинга онлайн-отношений. Фактически это одна из зон моей ответственности. В нашей компании над этим работает целый отдел. У нас есть специальные опросники и разные компании-партнеры, которые время от времени проводят аудиты и оценку некоторых из наших ключевых поставщиков услуг — чтобы убедиться, что они поддерживают соответствующий уровень безопасности. Мы требуем, чтобы проверки безопасности данных наших сторонних подрядчиков проводились ежегодно. Это довольно надежный подход.

Финансовый директор компании
финансовых услуг

Если вы финансовый директор компании, скорее всего, у вас есть кое-что общее с большинством хакеров — здоровая жажда прибыли. Многие враги будут солидарны с философией, которой вы, вероятно, дорожите: деньги — всему голова.



Индустрия кибербезопасности очень зря создала стереотипное представление о хакере как о парне в толстовке с капюшоном, уткнувшемся в монитор. Образ родился в 1980-х годах — именно тогда Голливуд подарил лицо хакерскому сообществу. Темная фигура одинокого волка за клавиатурой никак не соотносится с изоощренными синдикатами киберпреступников, явно жаждущих прибыли.

Джонатан Лустхауз никогда не предполагал, что станет заниматься изучением киберпреступников. Его страстью было исследование религиозного насилия. Но тема его диссертации не подходила для изучения в Оксфордском университете, и Лустхаузу пришлось искать новый круг интересов.

Совершенно неожиданно для себя он нашел вдохновение в лекциях известного автора книг о киберпреступности, который в то время, когда у Лустхауза как раз истекал срок выбора новой темы, читал лекции в Оксфорде. После почти 250 интервью с агентами правоохранительных органов, специалистами по безопасности и бывшими киберпреступниками Лустхауз стал авторитетным специалистом. В своей книге *Industry of anonymity: Inside the business of cybercrime** («Индустрия анонимности: внутри бизнеса киберпреступности») он раскрыл настоящую изнанку этой индустрии с оборотом в \$600 млрд⁶⁴.

Он обнаружил, что подпольный рынок имеет много общего с рынками финансовыми, которые поддерживают здоровый и легальный бизнес и промышленность. Лустхауз обратил внимание на узкую специализацию киберпреступников. Среди них крайне мало мастеров на все руки. Напротив, как выяснил Лустхауз,

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА высылаем **ПОДПИСЧИКАМ** на печатную версию (Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)
Укажите агентство и Ваш адрес подписки – tp@top-personal.ru
(и начнете получать и электронную) версию

Ознакомительная подписка до 3 мес:

Напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки.

**© КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО
ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ на наш сайт**



Содержание

Глава 1. Как я испортила Пасху.....	9
Глава 2. Мистер/миссис Целлофан	27
Глава 3. Звонок-будильник.....	47
Глава 4. Остановите конвейер.....	65
Глава 5. Заполняя пробел.....	81
Глава 6. Удача благоволит подготовленным.....	99
Глава 7. Интересные компаньоны.....	114
Глава 8. Мистер/миссис Целлофан (реприза).....	131
Глава 9. Как выглядит культура безопасности на практике	150
Глава 10. Культура безопасности для всех.....	165
Благодарности.....	177
Об авторе.....	179
Примечания.....	180

Вот что бывает при настоящем социализме. Хотите как в Европе?

Источник: <https://zen.yandex.ru/video/watch/61922603fd613f6151a00963>

Парламент Португалии ввел наказание для работодателей за звонки сотрудников в нерабочее время. Поправки направлены, в частности, на защиту людей, работающих на удаленке. Заодно работодатели должны будут оплачивать дополнительные расходы, связанные с дистантом, например, счета на электричество и интернет. Справедливости ради надо сказать, что у самих удаленщиков тоже теперь есть ряд обязанностей. Например, они не могут совсем отключить рабочую связь в нерабочее время. То есть, в исключительных случаях вызвать их все-таки можно. А еще они должны как минимум раз в два месяца встречаться со своим начальством.



Илья Варламов
Блогер

Ушел из жизни один из самых ярких отечественных режиссёров Сергей Соловьев

На счету Соловьева два десятка фильмов, очень разных. От экранизации пушкинского «Станционного смотрителя» и, наверное, лучших отечественных фильмов о юности «Сто дней после детства», «Спасатель», до трагедии о любви и предательстве «Избранные». Сергей Соловьев тоже приложил руку к тому будущему, которое мы сейчас имеем. Когда в 1996-м, выступил режиссёром знаменитого тура предвыборной кампании Ельцина «Голосуй#, или проиграешь». Политика, пытавшегося удержать власть и обезопасить себя любыми способами - включая передачу трона серому сотруднику спецслужб с полукриминальным прошлым.



Сергей Соловьев

Комментарии к новости: «Водитель троллейбуса в Екатеринбурге бросил его на дороге окончив смену»

.....

Для Европы это норма – нельзя перерабатывать

остаточно резонансной стала ситуация, когда водитель троллейбуса в Екатеринбурге прекратила работу в связи с окончанием рабочей смены и отказалась продолжить маршрут. Ситуацию усугубило отсутствие сменщика, который не пришел на пересменку вовремя.

Для Европы такая реакция водителя на подобную ситуацию является нормальной. Потому что, во-первых, с точки зрения безопасности дорожного движения переработка за рулём недопустима, во-вторых, с точки зрения охраны труда, существует режим труда и отдыха, который обязаны соблюдать и работодатель, и работник, тем более водитель пассажирского транспорта.

У нас существуют такие же нормативные акты, и казалось бы обсуждать тут не о чем, но в Российских реалиях данная ситуация показала, что в нашем обществе существуют два диаметрально противоположных мнения на случай в Екатеринбурге.

Одна часть осуждает водителя, вторая часть её поддерживает.

Первые оперируют тем, что водитель создала неудобства непричастным к ситуации пассажирам, которые заплатили за свой проезд.

Приводят в пример оперирующего хирурга, у которого закончилась смена, но он продолжает операцию.

Взывают к трудовому героизму и самопожертвованию, которые воспитывались государством в трудящихся в период советской власти.

Вторые смотрят на ситуацию прагматично. Пересменка на маршруте предусмотрена в конкретной точке, сменщик явится именно туда.

Если водитель покинет эту точку, то смена водителя будет возможна только когда троллейбус сделает еще один полный круг по маршруту, а это уже существенная переработка, что

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на фоне усталости может привести к трагедии на дороге. И с точки зрения законодательства, нарушение режима труда водителя, зафиксированное тахографом, является административным правонарушением для работодателя, и возможно, влияет на премиальную часть работника.

Если бы речь шла о менеджере по продажам, который прерывает переговоры с потенциальным клиентом ровно в 18 часов, ссылаясь на окончание рабочего дня, тогда есть все признаки Work-to-rule, протест со стороны работника на лицо. Но в данном случае, есть жесткие ограничения со стороны государства на продолжительность

ЕСЛИ БЫ РЕЧЬ ШЛА О МЕНЕДЖЕРЕ ПО ПРОДАЖАМ, КОТОРЫЙ ПРЕРЫВАЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ РОВНО В 18 ЧАСОВ, ССЫЛАЯСЬ НА ОКОНЧАНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ, ТОГДА ЕСТЬ ВСЕ ПРИЗНАКИ WORK-TO-RULE

Поэтому логично стоять и ждать сменщика. Задержка в движении общественного транспорта происходит не по вине водителя, с юридической точки зрения к ней нет претензий.

рабочей смены водителя, занятого в перевозке людей.

Поэтому, на мой взгляд, факт итальянской забастовки и саботажа не очевиден.

При этом все винят в инциденте работодателя, который не может правильно организовать рабочий процесс. Но есть и третье мнение, которое высказывают, как и осуждающие поступок водителя, так и поддерживающие её: водитель устроила итальянскую забастовку.



***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR

www.bridge2hr.ru

.....

Объясняйте как лучше сделать, а не кто дурак

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

УП А почему сейлзы не бросают так переговоры?

*П*отому что руководитель показывает веру в сейлзов, не обесценивает, поддерживает.

УП Когда и почему сотрудник может незаметно саботировать цели работы в компании, и как этого не допускать?

– Если сотруднику регулярно резать самооценку, объяснять его нерадивость, тупость и никчемность, обесценивать его достижения – будет не только плохо

ГЛАВБУХ ОТВЕЧАЕТ ПРЕДАННЫМ УПОРСТВОМ

По-настоящему делегирует все функции по заключению сделки, не выставляет идиотами и тунеядцами, выступает, как старший наставник и помощник. В случае ошибок объясняет, как лучше, а не кто дурак.

УП Почему главбухи перерабатывают, но сдают отчёты?

– Потому что «позади Москва», «если не ты, то кто?» – руководитель показывает незаменимость главбуха в данном конкретном вопросе, главбух отвечает преданным упорством.

работать, но и чуть-чуть вредить.

Уважительное, благодарное и строгое отношение к сотрудникам – залог здоровых рабочих отношений.



***Сергей Парфенов,
ООО «Рабочая БИРЖА ТРУДА»**

www.rrbt.ru



Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
Эксклюзивно для **УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

Тимоти Джон Бернерс-Ли – он создал нам ИНТЕРНЕТ

В 1989 году ученый предложил проект, известный как Всемирная паутина, который заключался в публикации гипертекстовых документов, связанных между собой гиперссылками, что существенно облегчало поиск и сбор информации. Проект был предназначен для учёных CERN, потому изначально использовался в их внутренней работе.

Совместно со своими помощниками Тимоти Бернерс-Ли изобрел идентификаторы URI (унифицированный идентификатор ресурса, состоящий из последовательности символов), протокол HTTP (протокол передачи данных) и язык HTML (стандартизированный язык разметки документов для просмотра веб-страниц в браузере). Эти технологии легли в основу Интернета, без которых он не может существовать.

Для того, чтобы это все работало на практике, Тимоти создал первый в мире Веб-сервер, Веб-браузер.

Следовательно, Тимоти Джон Бернерс-Ли – создатель Интернета.

Важность этого изобретения объяснять не нужно.

Тимоти Джон Бернерс-Ли родился 8 июня 1955 года в Лондоне в семье математиков. В 1976 году с отличием закончил Оксфордский университет со степенью бакалавра по физике. После чего работал в различных компаниях, занимаясь программным обеспечением.

Очень важную роль в его жизни сыграло сотрудничество с Европейской лабораторией по ядерным исследованиям ЦЕРН (CERN) в Женеве. Именно там в конце 1980-х – начале 1990-х он предложил и начал реализацию своих идей.

Сейчас Тимоти Бернерс-Ли живет недалеко от Бостона с семьей и продолжает заниматься научной работой.

***Виолетта Павлова,**
автор

Трансформируйся или станешь аутсайдером

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Почему компаниям надо не только «быстро бежать», но ещё и постоянно меняться?

Директор по организационной трансформации финансовой группы «Финам» Олег Макаров считает, что предпосылок для этого много.



Олег Макаров
«Финам»

«Первая – это появление большого количества конкурентов на рынке». Раньше «Финам» соревновался в основном с другими брокерами, а в последние годы на рынок вышли новые игроки – банки. У них есть неограниченные возможности с точки зрения маркетинга и аналитики клиентской базы.

«Крупные онлайн-банки активно работают с новичками – чтобы стать инвесторами, достаточно нажать всего пару кнопок в банковском приложении. Поэтому значительная часть новых клиентов на финансовом рынке уходят именно к ним», – говорит эксперт.

Вторая предпосылка — это темп работы. Многие компании существуют в своём ритме, в то время как рынок движется гораздо быстрее.

И третья предпосылка – исследование аудитории и продуктовый подход. «Сейчас продуктовые команды акцентируют свое внимание на пользователе. Проводят CustDev-интервью, UX/CX-исследования, количественные опросы, чтобы понять, как развивать продукт и технологии. «Финам» отстаёт от этого тренда. Чтобы ни-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



велировать этот разрыв, мы создали отдельную команду. Она будет исследовать пользователей и формулировать гипотезы, на основе которых мы будем улучшать продукты компании», – говорит Макаров.

продуктовый подход: когда команды делятся на независимые друг от друга бизнес-юниты и отвечают каждый за свой продукт», – рассказывает Макаров.

МНОГИЕ КОМПАНИИ СУЩЕСТВУЮТ В СВОЁМ РИТМЕ, В ТО ВРЕМЯ КАК РЫНОК ДВИЖЕТСЯ ГОРАЗДО БЫСТРЕЕ

Частично трансформация «Финама» направлена на развитие сотрудников, но не менее важно привлекать внешних экспертов из fintech и IT, которые привнесут новые идеи. «Нынешняя команда обладает уникальной экспертизой, а новые люди помогут дополнить её свежим взглядом – это поможет справиться с задачей трансформации», – рассуждает Макаров.

Прим. редактора: Нечто подобное пробуют делать и наши новые банки (интервью  с одним из них скоро в печати), но пока кредитные организации потеряли деньги.

Новизна в том, что банковские продукты обычно требуют согласования не менее 3 месяцев, а эксперимент предполагал включение в команду

«ФИНАМ» ОТСТАЁТ ОТ ЭТОГО ТРЕНДА. ЧТОБЫ НИВЕЛИРОВАТЬ ЭТОТ РАЗРЫВ, МЫ СОЗДАЛИ ОТДЕЛЬНУЮ КОМАНДУ

Еще два года назад структура «Финама» состояла из системных отделов, у каждого из которых была своя зона ответственности, и один продукт разрабатывало сразу несколько команд. «Из-за этого обновления в продакшн выкатывались неделями, а где-то и месяцами. Сейчас важно перейти на

внешних экспертов (шахматистов, математиков, IT и даже филологов).

Это классная идея, но мы планируем сначала создать команды, которые будут отвечать за рост и проверку новых идей.

В «Финаме» появятся growth-команды, которые будут искать идеи, максимально быстро их проверять и выкатывать.

По словам Олега Макарова, в «Финаме» трансформация будет затрагивать:

СЕЙЧАС ВАЖНО ПЕРЕЙТИ НА ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД: КОГДА КОМАНДЫ ДЕЛЯТСЯ НА НЕЗАВИСИМЫЕ ДРУГ ОТ ДРУГА БИЗНЕС-ЮНИТЫ И ОТВЕЧАЮТ КАЖДЫЙ ЗА СВОЙ ПРОДУКТ

«Задача этих команд – самостоятельно строить гипотезы, максимально быстро их проверять и в зависимости от результатов решать, запускать полномасштабную разработку продукта или нет», – рассказал Макаров.

Кроме того, важно уделять внимание равномерному распределению ресурса команд.

«Допустим, у нас есть команды, которые выпускают продукты по трейдингу. Мы их объединяем и выделяем в отдельный стрим (направление – ред.) Мы знаем, что каждой команде не нужен продуктовый маркетолог для запуска продукта – ему не хватит загрузки, он будет скучать. Но всему стриму без маркетолога не обойтись – логично, чтобы он курировал все продукты по трейдингу, тогда его загрузка будет сбалансирована».

- Доработку бренда работодателя и привлечение hi-po-специалистов

- Внедрение продуктового подхода

- Внедрение data-driven подхода

- Акцент в разработке и доработке продуктов в соответствии с потребностями пользователя.

***Олег Макаров,**
Директор по организационной трансформации финансовой группы
«Финам»

ГК АВТОДОМ – один из лидеров автомобильного рынка в сегментах премиум и люкс и лидер по росту бизнеса. В этой связи читателям было бы интересно и практически полезно посмотреть их «кухню» и узнать рецепты Масштабирования.



Андрей
Ольховский
ГК «АВТОДОМ»

**МЫ ВЫБИРАЕМ БОЛЕЕ ИНТЕНСИВНЫЙ ПУТЬ.
ЭТО АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ**

**МЫ СТАРАЕМСЯ НЕ ДЕРЖАТЬ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ
НЕ СМОГЛИ СЕБЯ ПОКАЗАТЬ ЗА 1-2 ГОДА**

**МОЖНО СОБРАТЬ КОМАНДУ ЗВЕЗД, НО КОМАНДА
НЕ СТАНЕТ ЧЕМПИОНОМ**

Читайте полный текст
в Управление Персоналом №37
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru



Компания нашла недостачу и хотела повесить на работников 3 млн рублей

Источник: <https://zen.yandex.ru/media/journal.tinkoff.ru/kompaniianashla-nedostachu-i-hotela-povesit-na-rabotnikov-3-mln-rublei-617ab52339f4364be8243285>

Привлечение к полной материальной ответственности всегда связано с повышенными трудностями для работодателя; большинство осложнений сопряжено непосредственно с формальными отношениями. Рассматриваемый и комментируемый случай не является исключением, поскольку у работодателя было выявлено множество процессуальных, формальных нарушений в плане оформления договора по полной материальной ответственности, а также — в вопросах проведения инвентаризации.

Если обратиться к практике, мы сможем засвидетельствовать наличие случаев, когда даже при правильном оформлении соответствующей документации работников крайне тяжело привлечь к материальной ответственности.

Наличивается также и негативный опыт того, что работодатель даже не пытался привлекать работника к ответственности, поскольку документы были оформлены надлежащим образом, однако доказательства того, что именно действия работников привели

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА высылаем **ПОДПИСЧИКАМ** на печатную версию (Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)
Укажите агентство и Ваш адрес подписки – tp@top-personal.ru
(и начнете получать и электронную) версию

Ознакомительная подписка до 3 мес:
Напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки.

76% компаний столкнулись в 2021 году с дефицитом кадров



Одним из главных итогов 2021 года на российском рынке труда стал его рост. Компании вспомнили об отложенных годом ранее кадровых потребностях и стали активнее искать сотрудников, из-за чего практически во всех ключевых отраслях зафиксирован дефицит квалифицированных специалистов. С этим же связывают и другие факторы: изменение текучести кадров, смену приоритетов у профессионалов и проблему удержания ценных специалистов. Международная рекрутинговая компания Naus в России представляет обзор мнений работодателей и профессионалов о ситуации на рынке труда. В исследовании приняли участие 4896 респондентов: 2595 нанимающих менеджеров и 2301 сотрудник из России и стран СНГ.

- Об уменьшении текучести кадров заявили только 7% работодателей.
- 76% работодателей говорят о серьезном кадровом дефиците в своих отраслях.
- 69% опрошенных работодателей готовы нанимать квалифицированных сотрудников из других отраслей, из других регионов и из-за рубежа.
- Больше всего дефицит кадров испытывает сельское хозяйство — 78% респондентов отметили нехватку самых разных профессионалов.

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА высылаем **ПОДПИСЧИКАМ** на печатную версию (Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)
Укажите агентство и Ваш адрес подписки – tp@top-personal.ru
(и начнете получать и электронную) версию

Ознакомительная подписка до 3 мес:
Напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки.

© КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО
ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ на наш сайт