

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 01  
(645)

2022

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

Главная тема: **REVIL**

**Ринальд Садыков**  
Terabit Digital

**В нашем бизнесе люди  
являются частью продукта**

Партнёры УП



Ростелеком



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Группировка ReWil и ее арест – новость экстра класса.

Лично меня поразила способность членов

“не высовываться” (один член жил в общегаге)...

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Олеся  
Костив



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Виолетта  
Павлова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Андрей  
Устюжанин



Ольга  
Филиппова



Алена  
Юрова

стр. 5

## Разгром хакерской группировки REvil



Антон  
Грецкий  
ActiveCloud



Константин  
Плескач  
«АйТи  
Центр»



Дмитрий  
Телегин  
Columbus East



Вадим  
Ткаченко  
wCube



Николай  
Фокин  
«ЛАНИТ-  
Интеграция»

стр. 21

## Между «быть рядом с боссом» и «быть самому боссом» существует большая разница



Василий  
Орленко  
«Б&О  
Барристерс»

стр. 26

## Держать всегда и везде ДИСТАНЦИЮ с Боссом



Андрей  
Ермошкин  
«Интеррум»

стр. 39

## Год учить "незнайку" – нет смысла



Мария  
Матюшина  
«Макси  
стафф»

стр. 40

## Вы подадите руку помощи тонущему рыбаку или успешному?

---



Дмитрий  
Семин  
Semin Group

стр. 45

## «Потому что это полное дерьмо!»

---



Кристина  
Кузнецова  
автор

стр. 45

## Быть для всех хорошим парнем и эффективным не получится

---



Андрей  
Устюжанин  
Кадровый Центр  
Эксперт

стр. 59

## Досконально фиксируйте все нарушения

---



Александр  
Чакински



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

- 5
- 6
- 11
- 21
- 26
- 29
- 37
- 43
- 45
- 49
- 51
- 53
- 59
- 62
- 63

**НОВОСТИ**  
**Разгром хакерской группировки REvil**

**КОММЕНТАРИИ**  
Антон Грецкий, ActiveCloud  
Константин Плескач, ООО «АйТи Центр»  
Дмитрий Телегин, Columbus East  
Вадим Ткаченко, vCube  
Николай Фокин, «ЛАНИТ-Интеграция»

**Трибуна Директора**  
**Нашу модель я бы описал как некий гибрид между меритократией и проектным менеджментом**  
Ринальд Садыков, Terabit Digital

**ДИСКУССИЯ**  
**Между «быть рядом с боссом» и «быть самому боссом» существует большая разница**  
Василий Орленко, «Б&О Барристерс»

**КОММЕНТАРИИ**  
**Держать всегда и везде ДИСТАНЦИЮ с Боссом**  
Андрей Ермошкин, «Интериум»

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Дональд Миллер «Бизнес на пальцах: Развитие навыков управления, продаж и маркетинга за 60 дней»**

**КОММЕНТАРИИ**  
Эльвира Фархутдинова, Palmira Palace&SPA4  
Всеволод Бельченко, Sikorsky Academy  
**Год учить «незнайку» – нет смысла**  
Мария Матюшина, «Макси стафф»  
**Вы подадите руку помощи тонущему рыбаку или успешному?**  
Дмитрий Семин, Semin Group

**КОММЕНТАРИИ**  
Владимир Рывкин, «Левант и партнеры»  
Артём Сидельников, ТЧК

**КОММЕНТАРИИ**  
**«Потому что это полное дерьмо!». Эта фраза стоила Ратнеру 500 миллионов фунтов**  
Кристина Кузнецова, автор УП

**КОММЕНТАРИИ**  
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

**ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
**Быть для всех хорошим парнем и эффективным не получается**  
Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт

**ПРЕСС-РЕЛИЗ**  
**Переход в онлайн формат работы: скорость выше, эффективность ниже?**  
Kelly Services

**ТРУДОВОЕ ПРАВО**  
**Досконально фиксируйте все нарушения**  
Александр Чакински

**КОММЕНТАРИИ**  
**Не спрашивай чья эта проблема в компании, эта проблема твоя (Джон Донн)**  
Елена Захарова, Dalli

**КОММЕНТАРИИ**  
**Представьте какие зарплаты люди готовы терять, только чтобы не ходить в офис!**  
Святослав Альбирео, «Альбирео МКГ»

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 01.02.2022 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

**Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru**

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

№01  
(645)

Издаётся с 1996 г. 2022 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

# Разгром хакерской группировки REvil

**14** января ФСБ отчиталась о пресечении деятельности преступного сообщества, члены которого с помощью вредоносных программ похищали деньги со счетов иностранных граждан и компаний. Речь идет о группировке REvil, и в результате действий спецслужбы и МВД она «прекратила существование», а ее информационная структура была «нейтрализована», уверены в ведомстве.

Следственные действия прошли по 25 адресам в Москве, Санкт-Петербурге, Московской, Ленинградской и Липецкой областях; были установлены 14 членов группы, сообщили в ФСБ. В ходе обысков было изъято более 426 млн руб., в том числе в криптовалюте, \$600 тыс., €500 тыс., 20 автомобилей премиум-класса, а также компьютерная техника и криптокошельки, кото-

рые использовались для совершения преступлений.

«Основанием для розыскных мероприятий послужило обращение компетентных органов США», — уточнили в ФСБ. Именно они сообщили российским правоохранительным органам о лидере преступного сообщества и посягательствах на информационные ресурсы «зарубежных высокотехнологичных компаний», в том числе путем «шифрования информации и вымогательства денежных средств за ее дешифрование».

Источник: [https://www.rbc.ru/society/14/01/2022/61e1969c9a7947af9169663b?from=feed&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp](https://www.rbc.ru/society/14/01/2022/61e1969c9a7947af9169663b?from=feed&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp)



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Почему кибермошенники так долго могут «работать» неуловимыми?

 Это обусловлено определённой совокупностью факторов:

Во-первых, не следует недооценивать кибермошенников. Зачастую это достаточно компетентные специалисты, которые понимают принципы работы компьютерных сетей и средств защиты информации, знают языки программирования, разбираются в работе операционных систем. Киберпреступники – профессионалы, которые отлично умеют маскировать свои действия и получать необходимую информацию.

Вторая причина – низкий уровень кибергигиены и грамотности широких слоев населения по вопросам информационной безопасности. Некоторые компании не обучают сотрудников элементарным правилам кибербезопасности.

Третий аспект – неготовность правоохранительных органов оперативно противостоять киберпреступникам. Причин множество: отсутствие компетенций для расследования подобного рода преступлений, недостаточное техническое оснащение, отсутствие квалифицированных специалистов по кибербезопасности. Все это дает возможность мошенникам достаточно долго осуществлять свою деятельность, оставаясь незамеченными.

## Почему гиганты бизнеса не могут защитить свои серверы?

— Основная причина – формальный подход к кибербезопасности на предприятиях. Речь идет не только об экономии на средствах защиты, но об отсутствии квалифицированных специалистов, которые проектируют, создают, конфигурируют и поддерживают работу системы защиты информации, обеспечивающей безопасность бизнеса. Вторая причина – человеческий фактор. Многочисленные сотрудники больших компаний часто являются мишенями для злоумышленников. Киберпреступники методично ищут работника, который откроет фишинговое письмо, перейдет по нужной злоумышленнику ссылке, установит на компьютер в сети организации вирусный файл. Необходимо понимать, что в любой системе защиты информации слабое звено – человек. И именно эту уязвимость годами успешно эксплуатируют злоумышленники. Защита должна быть комплексной – регулярное проведение обучающих тренингов и аудитов по информационной безопасности.






\***Антон Грецкий**,  
ведущий специалист по информационной безопасности **ActiveCloud**

.....

## Почему кибермошенники так долго могут «работать» неуловимыми?

 кибермошенники – это лицо или группа лиц, владеющих высоким уровнем технической грамотности. Они лучше вооружены и защищены выше, чем жертвы.

В большинстве случаев кибермошенники предпочитают атаковать предприятия малого и среднего бизнеса в связи с тем, что им проще будет откупиться, чем потратить деньги и ресурсы на проведение расследования. В свою очередь, крупный бизнес имеет сложную многоуровневую структуру защиты и бюджет на поиск злоумышленников. Атаки на крупные корпорации происходят реже, так как требуют более детальной и тщательной подготовки.

Задержанная группа лиц изначально выбирала в качестве жертв крупные IT-компании, для которых последствия – больше репутационные издержки, чем финансовые.

Для собственной безопасности кибермошенники выбирают резиденции, из которых нет экстрадиции, и работают анонимно. Злоумышленники знают, как замечать следы и используют сервисы, способные скрывать их действия в сети. Анонимайзеры, VPN и удаленные виртуальные машины, используют переадресацию, что затрудняют поиск.

Чаще всего обнаружение злоумышленников происходит не в результате оперативно-розыскных действий, а по причине банальных человеческих ошибок, совершенных злоумышленниками: не включили шифрование, посетили с личной учетной записи общий ресурс, обмолвились лишним словом в разговоре со знакомыми.

## Почему гиганты бизнеса не могут защитить свои серверы?


— Злоумышленники используют «угрозы нулевого дня» – это технологии, от которых еще нет защиты, потому что они только появились. К подобным угрозам еще не адаптированы вендоры и не успели произвести обновление программного обеспечения для блокировки подобных атак. Также ключевыми инструментами являются средства социальной инженерии, позволяющие обойти защиту через самый незащищенный сегмент – через пользователя. Именно пользователь – самая слабая и уязвимая точка в защите любой компании.



**\*Константин Плескач,**  
Эксперт продуктов информационной безопасности **ООО «АйТи Центр»**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Почему кибермошенники так долго могут «работать» неуловимыми?

**В** современном мире есть огромное количество инструментов, позволяющих маскировать и анонимизировать различную деятельность в киберпространстве, в том числе и вредоносную и даже преступную.

Среди таких инструментов многочисленные общедоступные и частные VPN-ы, система Tor, специализированные ОС на базе Linux, открытые и неправильно сконфигурированные точки Wi-Fi и их уязвимости, все еще существующие возможности приобретения анонимных или краденых сим-карт сотовых операторов, анонимные платежные средства, а также многое другое.

Все эти инструменты вместе с серьезным опытом в сфере технологий, знаниями по уязвимостям различных систем и методам расследований киберпреступлений, плюс следование определенным четким правилам своего поведения в киберпространстве позволяют злоумышленникам неограниченно долго оставаться необнаруженными. Для обнаружения и поимки опытных и серьезных киберпреступников нужны громадные ресурсы и возможности, которые обычно есть только на уровне государств. Но даже такой уровень не даст стопроцентной гарантии поимки преступника.

 Почему гиганты бизнеса не могут защитить свои серверы?

— Действительно, периодически мы бываем свидетелями утечки или потери данных в том числе и в крупных компаниях мирового уровня. Однако это не означает, что такие компании не могут должным образом защитить свои ИТ-активы. Безопасность ИТ – это не только технологии и системы защиты, но также люди и процессы. К примеру, часто причиной инцидентов с утечкой или потерей данных являются внутренние сотрудники, так или иначе имеющие доступ к чувствительным для компании данным. Мотивы сотрудников могут быть разными: от ошибки до корыстного или злого умысла. Поэтому для любой современной компании очень важно делать серьезный фокус внутренней структуры ИТ-безопасности в том числе и на людях, работающих в компании на всех уровнях и во всех процессах.

Еще одной проблемой является постоянное появление новых угроз и уязвимостей систем и необходимость, в свою очередь, для систем безопасности «учиться» работать с новыми угрозами. Здесь речь идет о так называемых угрозах «zero day». Задержка между появлением новой угрозы или уязвимости и получением знаний о ней системами безопасности также может в некоторых случаях приводить к возникновению инцидентов безопасности. Между тем, существуют современные системы без-

опасности, умеющие работать с подобными угрозами с некоторой эффективностью. Сочетая использование таких систем с построением правильной архитектуры всего IT-ландшафта, можно свести риск возникновения такого инцидента к минимуму.



**\*Дмитрий Телегин,**  
руководитель отдела поддержки клиентов **Columbus East**

Не всегда у таких мошенников есть внутренние агенты, так как будет достаточным и слабый уровень защиты данных, позволяющий хакерам получить доступ к информации. К тому же наличие таких агентов создает и дополнительные риски, так как они могут привести к преступникам.

Соответственно, подобная схема используется далеко не всеми, особенно в случаях, когда речь идет о больших деньгах, например, как это происходило с корреспондентскими счетами в Центробанке. Обычно мелкие и средние компании не страхуют

себя от таких мошенников, так как не думают, что могут быть им интересны, крупные же игроки прибегают и к страховой защите, и к внутренним службам безопасности и службам по контролю за передачей электронных данных.



**\*Вадим Ткаченко,**  
юрист, основатель и CEO консалтинговой группы **wCube**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Почему кибермошенники так долго могут «работать» неуловимыми?

дин из факторов неуловимости кибермошенников заключается в географическом расположении участников происшествия – киберпреступники могут «работать» в одной стране, а противозаконные действия совершать в другой. Сейчас для осуществления таких действий в интернете границ нет. Однако существуют барьеры при расследовании киберпреступлений – сложности в коммуникации правоохранительных органов разных стран, которыми злоумышленники успешно пользуются. Определение атрибуции киберпреступной группировки и определение состава ее участников также вызывают сложность у правоохранительных органов. Но разгром хакерской группировки, произошедший в этом году, показывает, что не только компании совершенствуют свои навыки в защите данных, но и государственные службы все эффективнее борются с киберпреступностью.

## Почему гиганты бизнеса не могут защитить свои серверы?

— С учетом современных угроз ни одна компания не может обеспечить полноценную защиту своей информации. Организации вынуждены поддерживать высокий уровень защиты информационных данных, чтобы противостоять кибератакам. К сожалению, такие инциденты неизбежны, но своевременный обмен информации о совершаемых угрозах и взаимодействие в борьбе с киберпреступностью помогут существенно снизить количество таких инцидентов и помочь компаниям противостоять киберугрозам в будущем.



**\*Николай Фокин,**  
Директор Центра информационной безопасности компании  
**«ЛАНИТ-Интеграция»**  
(входит в группу ЛАНИТ)

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение  
и согласование: А. Верещагина  
почта: top-personal2020@mail.ru

**Ринальд Садыков**  
Terabit Digital

**Нашу модель я бы описал как некий  
гибрид между меритократией  
и проектным менеджментом**


**Как удержать айтишника**




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Модели управления — как Вы понимаете на практике этот термин?**

 то определённого рода подход к построению структуры, менеджмента компании, процессов управления людьми, кадровой политики и т. д.

За всю известную мне историю бизнеса, с какими бы структурами я ни сталкивался по всему миру, суть

## **В 2000-Х ГОДАХ СОТРУДНИКИ МОГЛИ УСЛЫШАТЬ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОСТАТОЧНО ГРУБЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ, ЕСЛИ ЧТО-ТО СДЕЛАЛ НЕ ТАК**

сводится к тому, что у всех разное понимание, и нет какого-то однозначно единого списка моделей.

Понятно, что есть классические модели, есть модель по Адизесу, различного рода смешанные модели и т. д. Но, как правило, ни один подход не похож на другой, везде бизнес привносит какие-то свои нюансы, специфику: в построение процессов, менеджмент, кадровую политику и т. д.

 **Как Вы опишете Вашу модель?**

— Сейчас мы практикуем смешанную модель. Административной части бизнеса мы устанавливаем жесткие правила, как работать с теми или иными процессами, а в части работы с линейным персоналом у нас меритократия. Задача менеджмента абсолютно на разных уровнях дать лучшие условия для своих подчиненных, при которых тот или иной сотрудник мог бы выдавать максимально эффективный результат.

В целом, на российском рынке я бы выделил три парадигмы моделей

управления, в зависимости от поколений: менеджмент 90-х, менеджмент 2000-х и менеджмент после 2010 года.

В процессе управления есть два ключевых участника — это работодатель и сотрудник.

*Сейчас, например, рынок сотрудников, кадров.*

Именно сотрудники регулируют текущую ситуацию с менеджментом, за-

ставляют задумываться о тех или иных вещах.

В 2000-х годах сотрудники могли услышать от руководителя достаточно грубые высказывания, если что-то сделал не так.

что они занимаются любимым делом. Зарплата для них играет далеко не самую ключевую роль.

И если мы как руководители не создаем такие условия, которые закрывают актуальные потребности сотрудников, то в большинстве случаев

## У ВСЕХ РАЗНОЕ ПОНИМАНИЕ, И НЕТ КАКОГО-ТО ОДНОЗНАЧНО ЕДИНОГО СПИСКА МОДЕЛЕЙ

В 90-х, как правило, искали виноватых. А сейчас ситуация в корне поменялась: мы видим, что есть большой запрос со стороны кадров на мотивацию не с помощью денег, а с помощью возможности заниматься любимым делом, развиваться и т. д.

**И почему это происходит?**

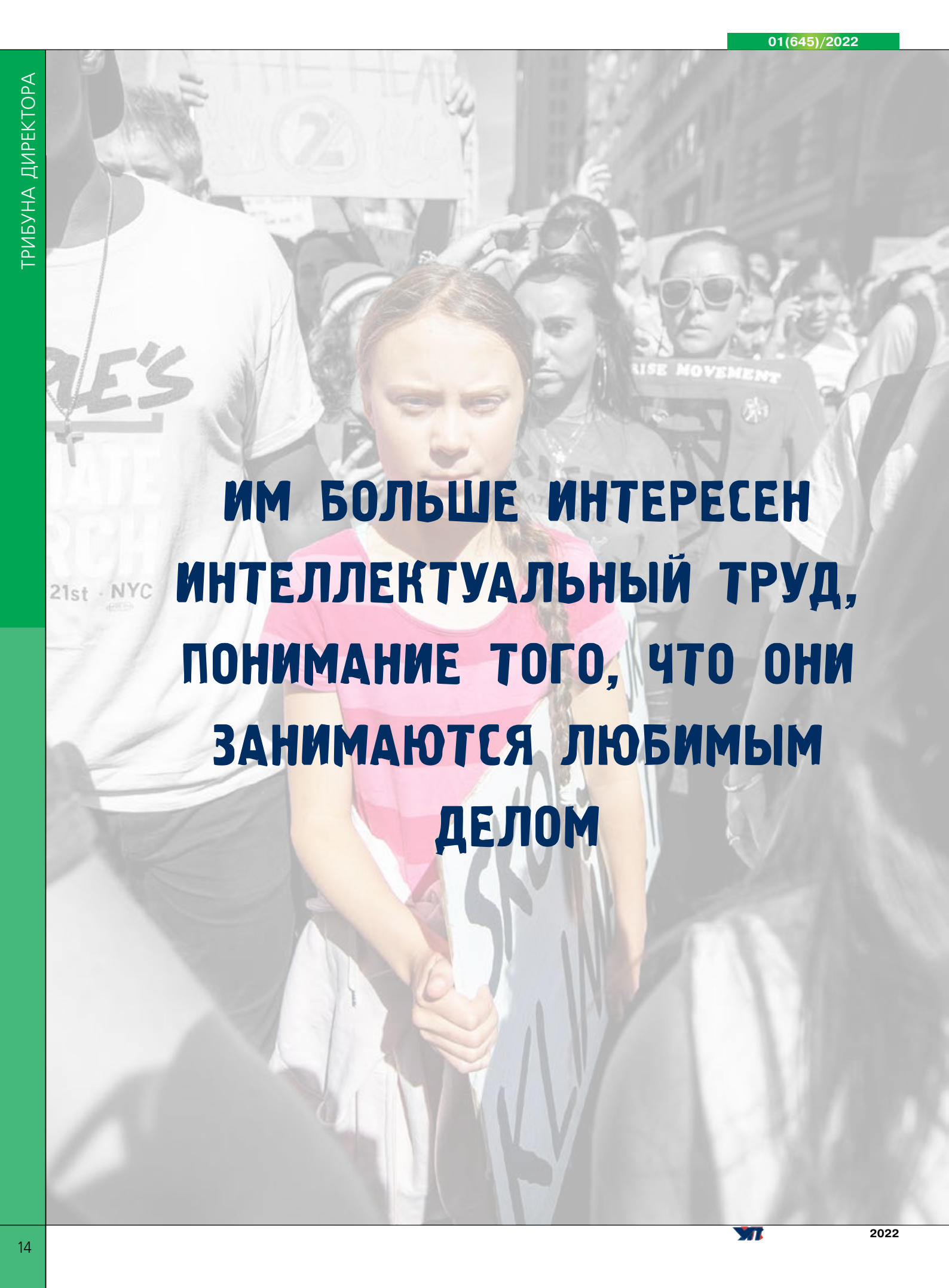
— Сейчас на работу в основном идет поколение Z. И, с точки зрения жизненного опыта, у них нет такой потребности в борьбе, как у старшего поколения. Помните, как в 97-м году рубль бесконечно обесценивался, в регионах продукты можно было получать только по талонам и т. д.? Перед людьми стояла задача устроиться на любую работу, чтобы обеспечить свою семью.

Поколение Z не застало этот период, и им больше интересен интеллектуальный труд, понимание того,

система рушится, ломается. Поэтому мы выбрали такую модель, которая с точки зрения процессов обязывает менеджмент создавать определенные условия. Благодаря этим условиям сотрудники получают возможность раскрываться, расти и повышать свою эффективность. Задача менеджмента — правильно этот потенциал использовать в ключе конкретного продукта, задачи и т. д.

В совокупности нашу модель я бы описал как некий гибрид между меритократией и проектным менеджментом.

С точки зрения проектного менеджмента на руководителе лежит персональная ответственность за достижение каких-то результатов. А с точки зрения меритократии — за создание лучших условий для сотрудников, чтобы получить максимальный рост,

A young woman with a pink shirt is the central focus, holding hands with others in a crowd. The background shows a protest with various signs, including one that says 'RISE MOVEMENT' and another with a '2' in a circle. The scene is outdoors, likely on a city street.

**ИМ БОЛЬШЕ ИНТЕРЕСЕН  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ТРУД,  
ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧТО ОНИ  
ЗАНИМАЮТСЯ ЛЮБИМЫМ  
ДЕЛОМ**

особенно в наши дни, когда мы понимаем, что каждый день появляются новые профессии, а рынок постоянно меняется.

Например, взять ту же профессию интернет-маркетолога. Здесь так

В нашем бизнесе люди являются частью продукта. Если говорить про средний менеджмент, то там плюс-минус та же история.

 **У Вас есть кумиры среди известных бизнесменов?**

## В НАШЕМ БИЗНЕСЕ ЛЮДИ ЯВЛЯЮТСЯ ЧАСТЬЮ ПРОДУКТА

стремительно все меняется, что специалисту просто жизненно необходимо развиваться, находиться в тренде, использовать новые инструменты и т. д. Наша модель управления позволяет нам двигаться со скоростью этих изменений.

 **Вы делите людей на ключевых и функциональных?**

— Здесь сложно что-то разделять, потому что каждый сотрудник имеет свою определенную зону ответственности.

Например, отсутствие менеджерского звена создаст определенные трудности для линейного сотрудника, и он может начать искать другое место работы. Если же мы теряем линейного сотрудника, то мы теряем возможность реализовывать продукт и тратим время чтобы найти нового.

— Как такового кумира у меня нет, но мне нравится изучать истории становления и опыт крупных компаний. Например, мне интересно было узнать о модели компании Интел, которая является основателем Кремниевой долины или того же Яндекса.

Отчасти Яндекс очень похож по модели менеджмента на модель, которая присутствует в нашей компании, просто мы, наверно, еще не такие большие.

Там как раз присутствует эта смешанная модель проектного менеджмента и меритократии. У них большое количество линейных сотрудников, которые занимаются любимым делом, которые могут переходить из отдела в отдел при желании, и есть менеджмент, который следит за достижением каких-то задач или созданием продуктов.



**И ЕСЛИ МЫ  
КАК РУКОВОДИТЕЛИ  
НЕ СОЗДАЕМ  
ТАКИЕ УСЛОВИЯ,  
КОТОРЫЕ ЗАКРЫВАЮТ  
АКТУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ  
СОТРУДНИКОВ,  
ТО В БОЛЬШИНСТВЕ  
СЛУЧАЕВ СИСТЕМА  
РУШИТСЯ,  
ЛОМАЕТСЯ**



## Ваши слабые места?

— Сейчас мы понимаем, что у нас не такой сильный HR-бренд, как у крупных игроков рынка.

Например, Интелу не важно, где будет находиться его офис. Соискатели идут туда, чтобы пополнить свой портфель достижений: раз ты работал

Все компании, которые стремятся к масштабированию, используют различного рода технологии по найму. Например, мотивируют собственных сотрудников, чтобы те подтягивали каких-то знакомых, тем самым увеличивая трафик по потенциальным соискателям. К таким инструментам я отношусь нормально, они уже не новы.

# А МЫ ДАЕМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОРАБОТАТЬ СО МНОГИМИ ПРОДУКТАМИ

в Интеле, значит ты, действительно, высококлассный специалист и т. д. Но при этом процессы в больших компаниях очень регламентированы и это то, что сотрудников зачастую отталкивает. Например, от бывших сотрудников «Яндекса» приходят такие отзывы: «Там надо работать на износ, а я хочу получать от работы удовольствие».

Если смотреть в этом разрезе, то мы даже выигрываем у крупных компаний.

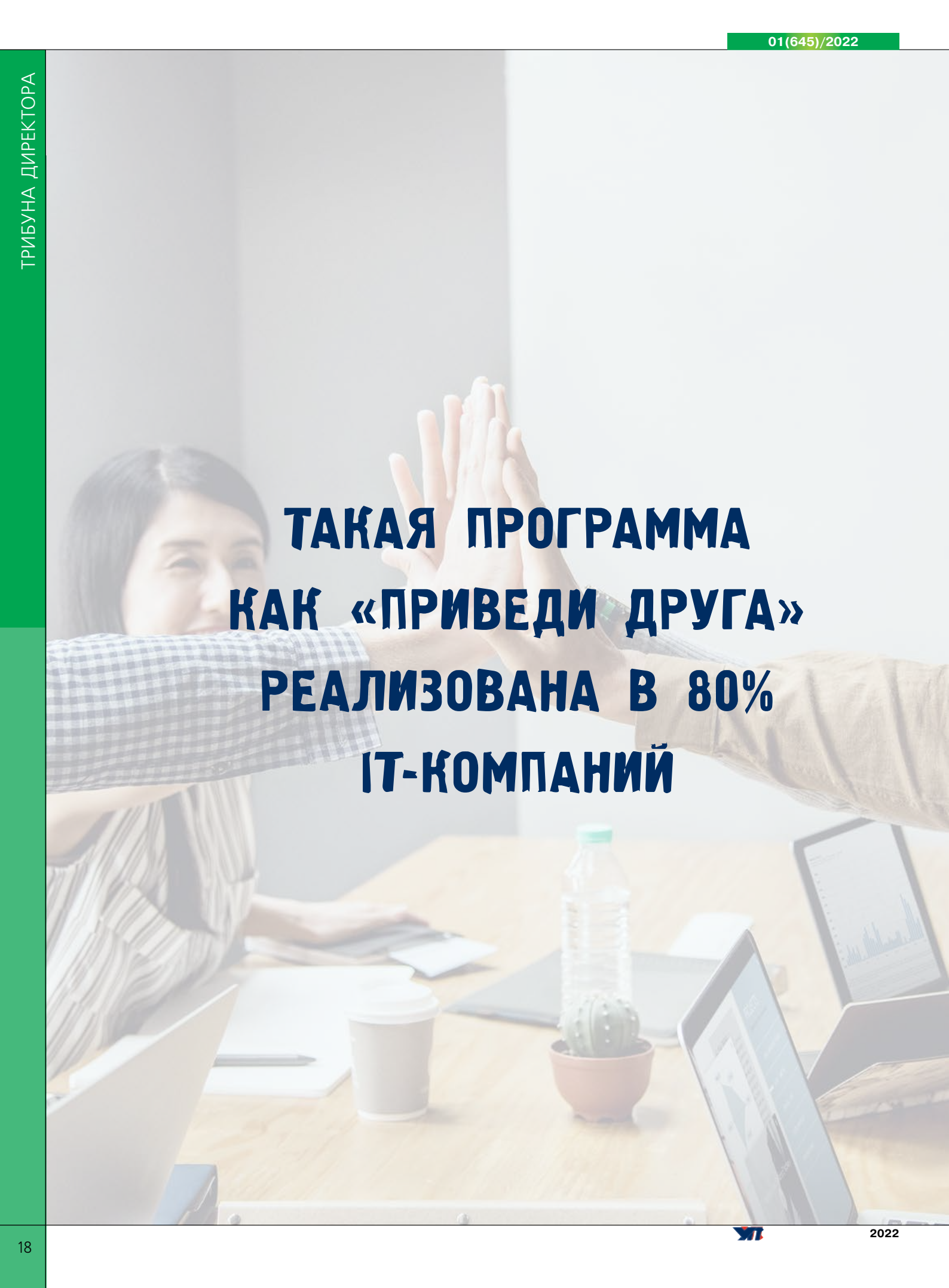
## Интел ранее премировал тех, кто приводил в штат друзей. Это работало?

— Я Вам больше скажу, такая программа как «приведи друга» реализована в 80% IT-компаний. Сейчас на IT-рынке нет конкуренции за клиента. Есть большая конкуренция за кадры.

## Как ваш кандидат оценивает Terabit Digital перед тем, как прийти на собеседование?

— Мы только начали развивать свой HR-бренд, но соискатель уже может собрать в интернете достаточное количество информации об агентстве. Сформировать некое представление о нас как о работодателе, а также о направлениях, с которыми мы работаем.

В первую очередь, про IT-разработку. Соискатель понимает, что за короткий промежуток времени работы у нас он получит богатый и разносторонний опыт на самых разных проектах в разных нишах. Расширит свою обзорность и пополнит свое портфолио работой с довольно крупными брендами. Этого не получить в компаниях, где занимаются разработ-



**ТАКАЯ ПРОГРАММА  
КАК «ПРИВЕДИ ДРУГА»  
РЕАЛИЗОВАНА В 80%  
IT-КОМПАНИЙ**

кой какого-то одного конкретного продукта.

Если говорить про планы развития, то мы стремимся в экосистемность, к наращиванию собственных мощностей в различных направлениях, дополняющих друг друга.


## СЕЙЧАС НА IT-РЫНКЕ НЕТ КОНКУРЕНЦИИ ЗА КЛИЕНТА. ЕСТЬ БОЛЬШАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА КАДРЫ

Сейчас мы рассматриваем наше агентство как некую кузницу кадров, где за короткий промежуток времени сотрудник может вырасти из начинающего специалиста в профессионала с высоким уровнем компетенций, которого мы могли бы дальше привлекать к разработке внутренних продуктов.

Для того, чтобы были продукты, не важно внутренние или внешние, нужна площадка, на которой будут разрабатываться стартапы. А для того, чтобы эта площадка была и развивалась — она должна финансироваться. Для финансирования нужен либо собственный фонд, либо наличие какого-то портфеля инвесторов.

И вот когда мы придем к такой модели, когда у нас все это есть, мы, на-

верно, уже сможем говорить об экосистеме.

 Яндекс, ВТБ, Ростех, Тинькофф могут предложить сотруднику IT двойную зп и соцпакет. Как удержать?

— Отличный вопрос. Как раз есть кейс, когда несколько наших сотруд-

ников не покинуло агентство, хотя им тот же самый Яндекс предлагал зарплату x2 — именно благодаря тому, что мы применяем вот эту самую меритократическую модель по отношению к каждому сотруднику.

Еще один недавний случай: сотрудник просто пришел и сказал, что ему сделали оффер. Показал документ, где расписаны зарплата, условия и т. д.

Мы ему честно сказали, что не можем предложить столько же денег, но можем поднять на какой-то процент зарплату, он может подняться на такую-то ступень, поработать с такими-то специалистами, получить такие-то условия.





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Сотрудник в итоге остался с нами — я был очень удивлен, что это работает. Здесь поклон нашему HR-директору, она проводит большую работу в этом направлении.

Кроме того, мы не убиваем мотивацию наших сотрудников, предоставляем им некую свободу, возможность творить, добиваться каких-то результатов. Все-таки большие компании в этом ограничены: чаще всего там ты являешься маленьким винтиком в большой системе и работаешь с одним продуктом. А мы даем возможность поработать со многими продуктами.

Вообще линейные специалисты в IT регулярно ходят на собеседования — раньше меня это удивляло.

#### Справка о компании:

Агентство специализируется на разработке сайтов, мобильных приложений, CRM и ERP-систем для среднего, крупного бизнеса и стартапов.

Казалось, что если человек пошел на собеседование — значит его что-то не устраивает. Но у разработчиков это обычная история, когда человек просто ходит по собеседованиям.

На 100% исключить текучку нельзя, но можно ее минимизировать.

И здесь мы проводим большую работу: к тому, чего на самом деле хочет человек, относимся очень серьезно.

**\*Ринальд Садыков,**  
генеральный директор агентства  
**Terabit Digital**

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова  
почта: yurova.yr@yandex.ru

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ  
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,**

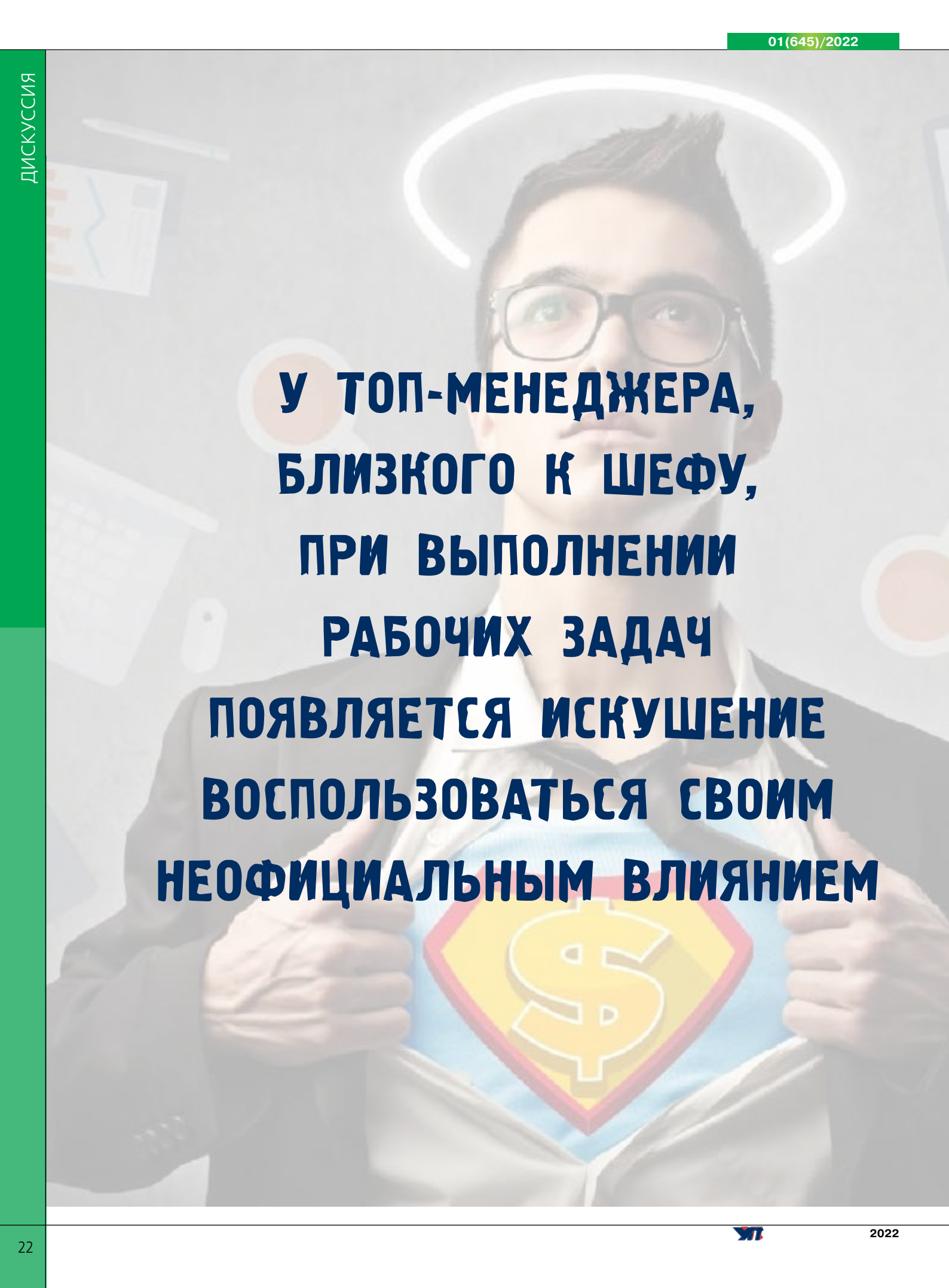
**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ\*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**

\*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

**Василий Орленко**  
«Б&О Барристерс»

**Между «быть рядом с боссом»  
и «быть самому боссом»  
существует большая разница**

**Близость к руководству иногда играет злую шутку даже  
с прекрасными специалистами**



**У ТОП-МЕНЕДЖЕРА,  
БЛИЗКОГО К ШЕФУ,  
ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ  
РАБОЧИХ ЗАДАЧ  
ПОЯВЛЯЕТСЯ ИСКУШЕНИЕ  
ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ СВОИМ  
НЕОФИЦИАЛЬНЫМ ВЛИЯНИЕМ**

Главное, что должен помнить топ-менеджер, приближенный к руководителю — это то, что сам он, несмотря на все свои успехи и влияние, — всего лишь один из работников, пусть и высокого уровня. Между «быть рядом с боссом» и «быть самому боссом» существует большая разница. Для успешного топ-менеджера важно не забывать её.

К сожалению, близость к руководству иногда играет злую шутку даже с прекрасными специалистами. Они начинают ассоциировать себя с руководителем, забывая о том, что они соратники, но отнюдь не одна семья (мы вынесем за рамки вопрос так называемых «се-

ему по официальной иерархии компании, но не обладающих «особыми отношениями» с руководством.

В-третьих, у топ-менеджера, близкого к шефу, при выполнении рабочих задач появляется искушение воспользоваться своим неофициальным влиянием.

Подобное несет угрозу того, что при необходимости выполнить реализовать важный проект без подключения ресурсов руководителя, топ-менеджер окажется беспомощным... поскольку давно уже отвык от решения задач своими собственными силами. Наконец, у такого топ-менеджера может сложиться

## «ОТРЫВАЕТСЯ» ОТ ЧИСЛА ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ

мейных компаний», где топ-менеджеры могут быть кровными родственниками руководителя, так как это очень специфический и достаточно редкий в среде отечественного крупного бизнеса случай).

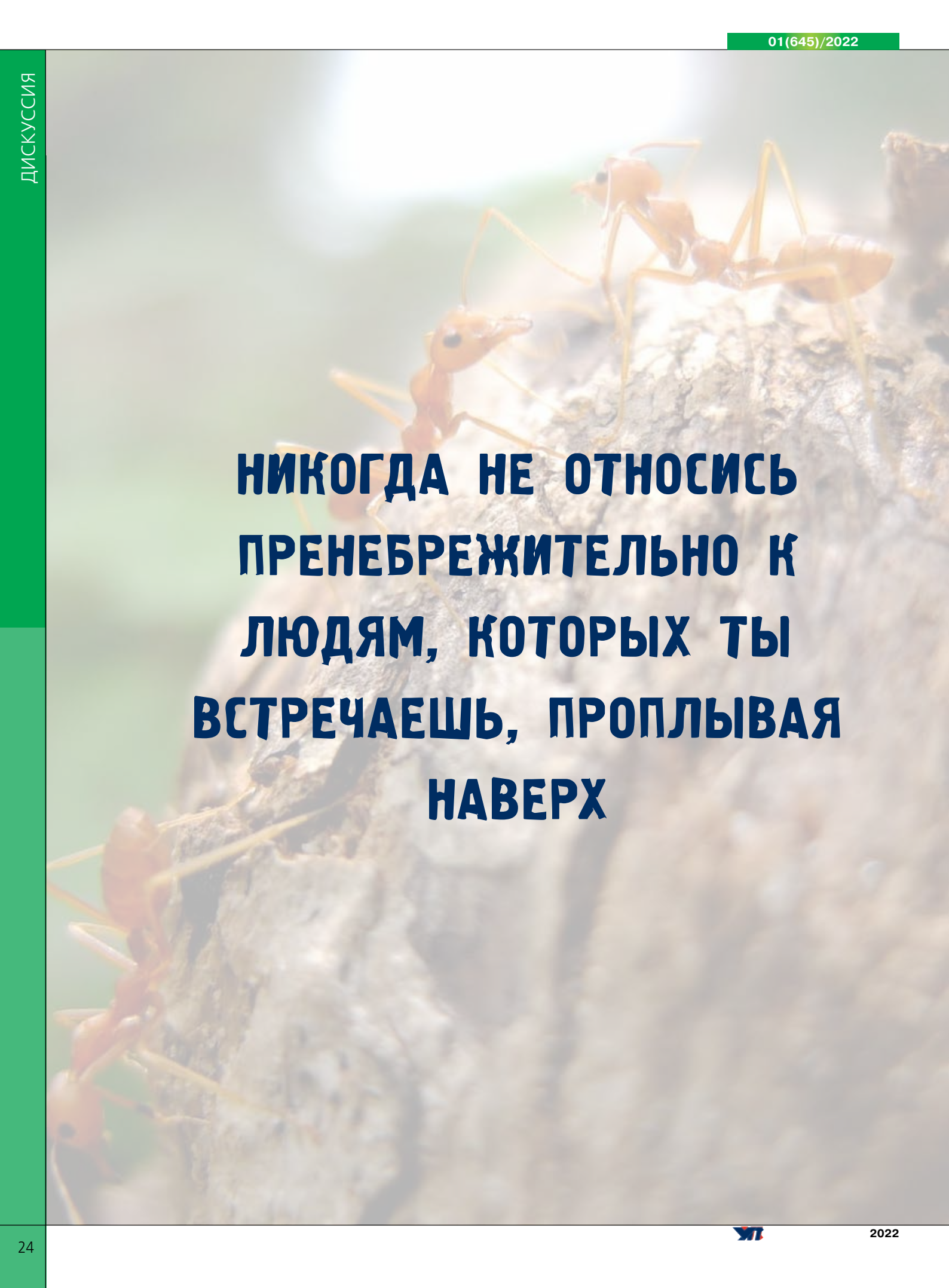
Подобное поведение несет определенные риски. Во-первых, топ-менеджер начинает неверно оценивать круг своих прав и обязанностей, нередко внося дезорганизацию в механизмы корпоративного управления. Во-вторых, он «отрывается» от числа других сотрудников.

Причем речь идет не только и столько о подчиненных, сколько о топах, равных

иллюзия собственной незаменимости и ничем не оправданная уверенность в том, что руководитель и компания будут готовы простить ему любые эскапады.

Конечно, топ-менеджеру, которого руководитель почтил особым доверием, не следует пренебрегать этим доверием и уклоняться от него. В конце концов, тесные отношения с руководством действительно расширяют доступные возможности. Но при этом, как бы босс ни приближал к себе (приглашения на семейные обеды, совместный отдых и т. д.), надо помнить о том, что «незаменимых нет» и всегда иметь резервный план на тот случай, если милость шефа сменится опалой. А для этого необходи-



A close-up photograph of several ants on a rough, textured surface, likely a tree trunk. The ants are reddish-brown and are moving across the surface. The background is blurred, showing green foliage.

**НИКОГДА НЕ ОТНОСИСЬ  
ПРЕНЕБРЕЖИТЕЛЬНО К  
ЛЮДЯМ, КОТОРЫХ ТЫ  
ВСТРЕЧАЕШЬ, ПРОПЛЫВАЯ  
НАВЕРХ**

мо не забывать свои профессиональные навыки, совершенствоваться и расти в качестве специалиста. При построении карьеры не следует ставить всё исключительно на расположение босса — ина-

работать еще в советском Совмине и был опытным участником аппаратных игр и интриг), которые тот сказал мне, тогда еще молодому специалисту: «Никогда не относись пренебрежительно

## ПРИ ПОСТРОЕНИИ КАРЬЕРЫ НЕ СЛЕДУЕТ СТАВИТЬ ВСЁ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА РАСПОЛОЖЕНИЕ БОССА — ИНАЧЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРОИГРЫША МОГУТ БЫТЬ ЧРЕЗВЫЧАЙНО ВЕЛИКИ

че последствия проигрыша могут быть чрезвычайно велики.

И, конечно, успешный взлёт по вертикальной лестнице не отменяет необходимости выстраивания горизонтальных связей — то есть формирования хороших отношений с другими своими коллегами, представителями дружественных контрагентов и т. д.

Если отношения с руководством всё же испортятся, наличие подобных связей поможет не только остановить падение, но и начать новое карьерное восхождение. Я навсегда запомнил слова одного старого бюрократа (он начинал

к людям, которых ты встречаешь, проплывая наверх. Даже если они остаются там, где-то далеко внизу. Если случится несчастье и ты пойдешь на дно... ты снова встретишься с ними и именно от них может зависеть — помочь тебе выплыть или утопить окончательно». Полагаю, эти слова следует помнить любому топ-менеджеру, приближенному к руководству.

**\*Василий Орленко,**  
владелец юридической фирмы  
**«Б&О Барристерс»**

Эксклюзивно для 

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ  
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,**

**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ\*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**


\*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

# Держать всегда и везде ДИСТАНЦИЮ с Боссом

*И всегда делегировать полномочия коллективу*


С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как надо себя вести с боссом топу, чтобы отношения с коллегами были равными?

**В** первую очередь стоит отметить, что ошибка в истории с Головановым изначально была допущена самим Сталиным. Выделенных любимчиков в коллективе коллеги будут недолюбливать в любом случае, а в случае с Головановым – тем более. Недовольство, которое копилось со стороны других, не менее талантливых коллег, не могло быть выражено напрямую боссу – в нашем случае Сталину. Это мы прекрасно понимаем, зная, каким вождем был Иосиф Виссарионович. Сталин относился к Голованову как к своему сыну, из-за чего отношения вышли за рамки «босс-подчиненный».

Неформальные отношения между руководителем и сотрудником, как правило, ни к чему хорошему не приводят. Такие отношения предполагают в рассматриваемой истории, что подчиненный должен быть согласен абсолютно со всеми решениями босса, потому что идти наперекор, значит потерять особое привилегированное звание любимчика и подвергнуть себя опасности.

 Что должен был сделать Голованов, чтобы не попасть в ситуацию, когда после стольких заслуг оказываешься на дне своей карьеры из-за неприязни коллег?

— Во-первых, нельзя было настолько нагло пользоваться своим особенным отношением начальника: это касается ситуаций, когда Голованов ревностно просил



Андрей  
Ермошкин  
«Интерiuм»

Сталина отдать должность другому человеку, своему кандидату.

Для этого и нужен коллектив, чтобы нагрузка была распределена равномерно. Тем более, когда ты для босса как

## **ВЫДЕЛЕННЫХ ЛЮБИМЧИКОВ В КОЛЛЕКТИВЕ КОЛЛЕГИ БУДУТ НЕДОЛЮБЛИВАТЬ В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ**

Конечно же, коллеги будут в ярости – не босс (вождь) решает, кого ставить на пост, а маршал авиации. Безусловно, Голованову стоило брать во внимание мнение своих коллег и выражать свое субъективное мнение в присутствии как босса, так и других высокопоставленных лиц.

Во-вторых, маршалу стоило делегировать полномочия, создать команду,

## **НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И СОТРУДНИКОМ, КАК ПРАВИЛО, НИ К ЧЕМУ ХОРОШЕМУ НЕ ПРИВОДЯТ**

а не оставаться единицей. Это чревато выгоранием и, как в этой ситуации, неприятием коллег. Голованов работал сутками и почти не отдыхал, стал болеть. Такое напряжение вызвано как из-за перенапряжения, так и осознания, какая ответственность на нем лежит.

Когда берешь на себя много, а поддерживать некому, так и случается.

сын, разочаровать «отца» очень страшно, отсюда и перенапряжение.

В-третьих, Голованову не стоило опираться на расположение одного начальника – они всегда сменяются. Это как всю жизнь надеяться только на отца, не научившись быть самостоятельным и не став социализированным, и только после его смерти понять, что без людей, без защиты отца действительно тяже-

ло существовать и руководить коллективом.

После смены руководства нужна какая-то поддержка – коллектива. Потому что кроме особого отеческого отношения Сталина остаются только заслуги, а рядом другие – не менее хорошие кандидаты на пост.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Поэтому, как только босса не стало, коллеги Голованова, которые натерпе-


превышать должностные полномочия; работать в команде (тем более в усло-

## НЕЛЬЗЯ БЫЛО НАСТОЛЬКО НАГЛО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СВОИМ ОСОБЕННЫМ ОТНОШЕНИЕМ НАЧАЛЬНИКА: ЭТО КАСАЕТСЯ СИТУАЦИЙ, КОГДА ГОЛОВАНОВ РЕВНОСТНО ПРОСИЛ СТАЛИНА ОТДАТЬ ДОЛЖНОСТЬ ДРУГОМУ ЧЕЛОВЕКУ, СВОЕМУ КАНДИДАТУ

лись его превышением должностных полномочий, конечно же, не упустили возможность избавить коллектив от такого человека.

виях войны, когда без этого невозможно победить врага, если не объединиться); принимать решения сообща, не игнорируя желаний и предложений коллег; не влиять на мнение босса в

## ДЛЯ ЭТОГО И НУЖЕН КОЛЛЕКТИВ, ЧТОБЫ НАГРУЗКА БЫЛА РАСПРЕДЕЛЕНА РАВНОМЕРНО

 Подведем итоги. Как вести себя топу с боссом, чтобы отношения с коллегами были ровными?

своих интересах, особенно когда от этого зависит карьера человека, а тем более – его безопасность.

— Держать дистанцию, не сближаясь до уровня родственных отношений; соблюдать субординацию; не

\***Андрей Ермошкин**, коммерческий директор агентства «**Интериум**»



Организация, сопровождение и согласование: А. Верещагина  
почта: top-personal2020@mail.ru

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

# ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ВТОРОЙ

## Глава 11. Менеджмент



**Как руководить людьми: определите ключевые показатели эффективности**

**Выделите ключевые показатели эффективности работы, которые вы сможете контролировать.**

Следующее, что делает хороший менеджер, — определяет ключевые показатели эффективности. Хороший менеджер любит точность. Цифры для него не менее важны, чем люди, потому что благодаря цифрам он может мотивировать команду, повышать качество ее работы и достигать совместных успехов. Вашу команду всегда интересует, как идут дела, но вы не сможете это ей объяснить, если не умеете измерять прогресс с помощью ключевых показателей эффективности.

После того как вы сформулируете, что производит ваше подразделение,

вы должны контролировать это производство. Определяя, что именно надо контролировать и как, вы устанавливаете для себя и вашей команды важные задачи, которые необходимо выполнять. В конце концов, полное понимание того, за выполнение каких конкретных задач отвечает каждый сотрудник, обеспечивает вам доверие и уважение.

Сформулировав, что производит ваш отдел, вы захотите определить, от каких показателей зависит производство. Первичные показатели — это действия, приводящие к успеху, а вторичные — результаты работы. Например, в январе было совершено 1000 продаж, это вторичный показатель. Это уже произошло, и мы не можем это изменить. Месяц закончился. Однако если каждый ваш торговый представитель совершает ежедневно 15 звонков, это первичный показатель,



и он напрямую влияет на показатели вторичные. Первичные и вторичные показатели взаимосвязаны, и хорошие менеджеры уделяют им равное внимание.

Если бы я был назначен директором по продажам, моим главным приоритетом было бы определить, от каких показателей зависят продажи. Скорее всего, таким показателем оказалось бы количество совершенных телефонных звонков. Также я, вероятно, выяснил бы, что, когда мы запускаем автоматизированную имейл-рассылку с предварительным обзвоном клиентов, количество продаж увеличивается. Затем оно увеличивается еще больше после рассылки коммерческого предложения. Итак, какие же показатели работы мне стоит оценивать? Количество клиентов, холодных звонков, разосланных писем и коммерческих предложений. Помимо этого, я могу обнаружить, что при контактах на высшем уровне звонки, совершенные генеральным директором, увеличивают количество сделок до 70%. Так что с согласия генерального директора я добавлю и эти звонки в ключевые показатели.

Хороший менеджер видит все рабочие процессы и может оценивать ход каждого в отдельности и его влияние на всю работу. Однако контроль ключевых показателей — не единственный приоритет. Также хороший менеджер должен предвидеть потенциальные

проблемы и знать, как их решить. Например, ему необходимо помнить, что может выйти из строя сборочная линия, и вести учет часов эксплуатации оборудования, чтобы вовремя проводить техническое обслуживание для предотвращения аварии. Если вы не осуществляете контроль конкретных показателей, влияющих на производительность, вы пускаете все на самотек. А это к добру не приводит.

Хороший менеджер действует как спортивный тренер. Он объясняет команде правила игры и дает конкретные инструкции о том, как надо провести матч, чтобы выиграть. Менеджер, который просто подбадривает свою команду, не тренер, он — болельщик. Тренер разрабатывает тактические схемы, дает конкретные рекомендации и вместе с командой создает стратегию, ведущую к победе. Чтобы определить ключевые показатели эффективности, вам нужно провести анализ составных частей вашей работы. Например, если работа отдела заключается в продаже продукта через социальные сети, ключевыми показателями эффективности могут быть:

1. Пять постов в Instagram, Facebook и Twitter, описывающих преимущества продукта.
2. Три положительных отзыва покупателей о продукте.
3. Два прямых предложения за месяц, включая бонус с ограниченным сроком действия.



Эти конкретные показатели, безусловно, стимулируют продажи. Если высокие показатели эффективности будут поддерживаться постоянно, это благоприятно скажется на финансовых результатах работы компании.

И последнее замечание. Каждый ключевой показатель должен сравниваться с эталонным значением. Таким образом вы сможете узнать, выполнили ли дневную, недельную или месячную норму.

Если за неделю планировалось сделать 75 холодных звонков, а их оказалось только, необходимо проанализировать механизм работы, чтобы понять, что нужно отрегулировать. Возможно, планка была установлена слишком высоко или производительность оказалась слишком низкой. Подобные вопросы хороший менеджер обязан задавать себе постоянно.

Если вы определили ключевые показатели эффективности, это означает, что вы ясно понимаете, как работает механизм вашего бизнеса, и можете контролировать его эффективность и производительность. В ином случае вам придется строить предположения. А пока вы строите предположения, появится тот, у кого эти конкретные показатели имеются, и ваша работа перейдет к нему. Этого допустить нельзя.

Выясните, какими должны быть ключевые показатели, и всеми силами старайтесь увеличить количество

и качество продукции вашего подразделения.

Некоторым может показаться, что такой подход превращает людей в винтики какой-то машины. Едва ли это так. На самом деле мы лишь задаем правила игры, понятные каждому.

Хороший менеджер знает, как превратить работу в игру и вести команду к победе.

### *ИДЕЯ ДНЯ*

*Определите, какие ключевые показатели эффективности влияют на производительность, и научитесь их контролировать.*

### **ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ТРЕТИЙ**

**Как руководить людьми: оптимизируйте рабочие процессы**

**Создайте процессы, увеличивающие эффективность.**

Теперь, когда вы знаете, что производите, и определили ключевые показатели, влияющие на производство, пришло время повысить эффективность рабочего механизма, которым вы управляете.

Разница между ценностно-ориентированным специалистом и средним сотрудником в том, что первый творчески подходит к вопросу повышения производительности. Настоящий профессионал может создать механизм, измерить его производительность, а





затем отрегулировать двигатель таким образом, чтобы увеличить его мощность. Но как повысить эффективность вашего отдела? Просто задайте себе вопрос: *«Что нужно сделать, чтобы мы работали лучше?»*

Большинство ваших коллег — умные и талантливые специалисты, поэтому не пытайтесь все решать в одиночку. Проведите несколько совещаний, чтобы вместе с командой проанализировать рабочий процесс и найти ответ на тот самый вопрос. Скорее всего, решение предложит ваша команда. Кроме того, когда вы задействуете команду, то приобретаете единомышленников, которые поддержат вас и помогут справиться с трудностями.

Стремление повысить эффективность рабочего механизма — отличительная черта хорошего менеджера. Рой Крок после покупки McDonald's мелом на доске рисовал своим сотрудникам, где каждый из них должен находиться и что делать, чтобы продажи гамбургеров росли. Хотя большинство из нас не управляют ресторанами быстрого питания, мы все равно зарабатываем больше, если проанализируем рабочий процесс и создадим систему, увеличивающую коэффициент полезного действия. Неэффективная работа ведет к большим финансовым потерям, и те менеджеры, которые знают об этом и вовремя устраняют эту проблему, получают больше полномочий.

И снова повторю: повышение эффективности механизма означает увеличение коэффициента полезного действия.

Вы должны постоянно спрашивать себя, как получить большую отдачу от действий. Возможно, стоит более рационально расположить оборудование, или распределить задачи между сотрудниками, или сократить малоприбыльные направления, чтобы освободить ресурсы для высокодоходных.

Сформулируем основной вопрос: *«Что надо сделать, чтобы производить больше без потерь качества и без увеличения объема работы?»*

Еще один вопрос, на который вы должны найти ответ, чтобы повысить производительность вашего подразделения:

*«Какие факторы мешают работе вашего подразделения и как можно снизить их влияние?»* Вы тратите слишком много времени на разговоры с неподходящими клиентами? Может, возникает очередь к какому-то оборудованию и стоит задуматься о приобретении дополнительного? Или какой-то сотрудник плохо справляется со своей работой? Что снижает эффективность механизма, за работу которого вы отвечаете?

Хороший менеджер задает себе эти вопросы каждый день, а затем вносит изменения, необходимые для увеличения эффективности работы.



## **ИДЕЯ ДНЯ**

*Повысьте эффективность работы вашего подразделения, обнаружив и устранив негативные факторы.*

### **ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ЧЕТВЕРТЫЙ**

**Как руководить людьми: обеспечьте необходимую обратную связь**

**Обеспечьте оперативную обратную связь.**

Процессы, которые мы создаем и совершенствуем, функционируют благодаря обратной связи. Однажды я и мой главный операционный директор присутствовали на тренировке футбольной команды «Сиэтл Сихокс». Я был удивлен, насколько эффективно проходила тренировка. За 45 минут футболисты отработали все сценарии предстоящей игры. Игроки сменялись на поле по свистку тренера. Их действия были доведены до автоматизма, команда работала точно, как швейцарские часы. Но в конце произошло то, что действительно сделало тренировку эффективной. Тренер Кэрролл собрал всех игроков и похвалил за результаты тренировки. Зачем? Потому что нельзя превратить человека в машину. Ему важно доброе отношение и поддержка.

Люди бесконечно сложнее и удивительнее машин. Машины не могут видеть красоту, богатство и смысл

нашего мира, сочувствовать, соперничать и о ком-то заботиться.

Итак, хороший менеджер знает, что самый ценный его актив — люди, и, совершенствуя рабочий механизм, он непрестанно заботится о них. Внимание к людям проявляется в том, чтобы дать им почувствовать себя членами команды. Для этого необходимо их поощрять и высказывать им конструктивную критику. Когда вы кого-то хвалите, делайте акцент на том, в чем конкретно его заслуга. Если просто сказать человеку: «Хорошая работа», не ждите, что он поймет, что именно вы имеете в виду. Фразы вроде «Ты хорошо держался» или «Молодец, что потратил время и все сделал как надо» звучат более конкретно. Хвалить подчиненных легко. К сожалению, это всего лишь одна сторона работы руководителя. Другая сторона — высказывать конструктивную критику. Многие начинающие менеджеры вообще боятся критиковать подчиненных. Им не составляет труда высказать похвалу, но не критику. Из-за этого их общение с некоторыми сотрудниками складывается примерно так: «Хорошая работа, хорошая работа, хорошая работа, ты уволен».

Менеджер должен уметь тактично высказывать членам команды критику, чтобы они могли ее принять, осознать и использовать для улучшения своих профессиональных навыков. Чтобы ваши замечания воспринимали



правильно, вы должны всегда стремиться к тому, чтобы они послужили на пользу человеку, которому вы их высказываете. Если в ваших словах он услышит только осуждение, он их не воспримет.

Мы все видели по телевизору, как футбольные или баскетбольные тренеры сердятся на игроков и иногда критикуют их на глазах у всей страны. И все же большинство спортсменов обожают своих тренеров. Почему? Из-за того, что остается за кадром: как этот тренер поддерживает спортсменов и болеет душой за их успехи в спорте и в жизни. Любой человек с благодарностью примет критику менеджера, который болеет за него душой.

Когда вы критикуете подчиненных, соблюдайте несколько правил:

1. Высказывайте критику по горячим следам.
2. Обсудите с сотрудником, что произошло.
3. Пересмотрите с ним сценарий произошедшего, чтобы он знал, как в следующий раз действовать в подобной ситуации.
4. Напомните сотруднику, что вы хотите помочь ему добиться успеха.

Недостаточно дать подчиненному понять, что он не выполнил задачу. Нужно объяснить ему, что он должен делать, чтобы добиться успеха.

Если менеджер относится к людям как к расходному материалу, он только хвалит их и увольняет. Тот, кто

действительно переживает за своих коллег, всегда старается помочь им работать лучше. Как? С помощью похвалы и конструктивной критики.

### **ИДЕЯ ДНЯ**

*Хвалите членов вашей команды и высказывайте им конструктивную критику.*

### **ДЕНЬ ПЯТЬДЕСЯТ ПЯТЫЙ**

**Как руководить людьми: будьте больше, чем чирлидером, — будьте тренером**

**Хороший менеджер — это тренер своей команды.**

У тренера и у чирлидера есть одна общая черта: они оба хотят, чтобы команда выиграла.

На этом сходство между ними заканчивается. К сожалению, когда руководители нанимают бизнес-тренеров, чаще всего они получают не тренеров, а именно чирлидеров.

Тренеры передают свои знания членам команды и таким образом готовят квалифицированные кадры в развивающейся компании. Даже если сотрудники не хотят становиться менеджерами, они более ответственно относятся к работе, когда понимают, что и зачем делает менеджер. Чирлидеры лишь подбадривают команду, а тренер учит ее побеждать.

**Я ничего не имею против чирлиде-**



ров, но их поддержки недостаточно, чтобы привести команду (или конкретного человека) к успеху. Разница между тренером и чирлидером в том, что чирлидер только подбадривает вас, а тренер дает конкретные инструкции, как добиться победы, и помогает применить их в работе. Специалисты, которым посчастливилось иметь хорошего бизнес-тренера, обречены на успех. Постарайтесь стать для вашей команды тренером. Хороший менеджер знает, как это сделать. Вот пять его характеристик:

1. Он хочет, чтобы каждый член команды преуспел в работе и карьере.
2. Он честно и объективно оценивает навыки и мотивацию каждого сотрудника.
3. Он обучает членов коллектива профессиональным навыкам, а не ждет от них того, чему их не учили.
4. Он обеспечивает постоянную обратную связь и высказывает конструктивную критику, чтобы члены команды могли улучшать свою работу.
5. Он хвалит каждого сотрудника за индивидуальные достижения и помогает ему развиваться как специалисту.

Представьте, что вы организовали в университете баскетбольную команду. В первый день тренер на построении команды объясняет, что победить в этом сезоне просто: надо всего лишь набрать больше очков, чем другие. Затем говорит, что если команда не сделает этого, то будет наказана, но

не стоит волноваться, надо лишь опередить всех и получить заслуженную награду. Только и всего.

Очевидно, что такая команда обречена на провал. Почему?

Потому что у нее нет тренера, есть только чирлидер. Тренер должен объяснять игрокам, как устроена игра, оценивать способности каждого и правильно их использовать, помогать развиваться каждому члену команды, обучая спортсменов приемам игры, направлять их, чтобы они достигли максимума своих возможностей.

В мире бизнеса мало кто вообще знает эффективные бизнес-методики, и тем более им не обучают сотрудников. В большинстве компаний нет менеджеров (не говоря уже о тренерах), есть лишь чирлидеры. Это необходимо изменить. Будучи менеджером, вы должны обучить членов вашей команды тем основам ведения бизнеса, которые узнали из этой книги. Помогите им понять, как работает бизнес, объясните, какими необходимыми навыками они уже обладают и какие им необходимо развить.

Все команды любят чирлидеров, но тренеров еще и уважают. Хороший менеджер — хороший тренер.

### **ИДЕЯ ДНЯ**

*Станьте тренером для каждого члена вашей команды и обучите его основам бизнеса, которые помогут добиться успеха.*





### Ценностно- ориентированный специалист

- Повысьте свою ценность как специалиста, выработав ключевые профессиональные качества.



Журнал



*Отрывок из книги:*

**Дональд Миллер**

**Бизнес на пальцах:  
Развитие навыков управления,  
продаж и маркетинга за 60 дней**



Издательство «Альпина»

8 (800) 550-53-22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)



Комментарии к цитате В. Бормотова «Если руководитель вдруг принимает для себя решение обязательно вкладываться в отстающих, у которых что-то не получается, то он проигрывает на первом же шагу.».

Управление персоналом носит сугубо индивидуальный подход ко всем работникам.

При позиции вкладываться в «отстающего» сотрудника учитывала бы несколько моментов:

1. Личностные качества сотрудника (трудолюбие, ответственность, обучаемость, лояльность к компании).
2. Финансовое вложение в сотрудника.
3. Оценка возврата вложенных инвестиций.



Эльвира  
Фархутдинова  
Palmira Palace & SPA 4\*

В команде должна быть «здоровая конкуренция», вкладываться нужно во всех, для того чтобы была качественная услуга или продукт, а поощрять материально и не материально за результат работы, для стимула и мотивации тех кто не достиг нужных показателей.

Так же на входе при подборе необходимо оценить кандидата – его экспертизу и желание развиваться, его мотивацию. Не мало важным является стажировка, ввод в должность и поставленная система наставничества, которая позволит снизить разрыв между «передовиками» и отстающими»

\*Эльвира Фархутдинова,  
менеджер по персоналу отель **Palmira Palace & SPA 4\***

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**Б**ольшинство компаний складывается с острым дефицитом сотрудников, в таких условиях просто «выкидывать» отстающих за борт – непозволительная роскошь. При этом очевидно, что «тянуть» отстающего сотрудника вечно невозможно. Руководителю стоит найти баланс: определить какой-то переходный период, например, 1-3 месяца, в течение которого необходимо вывести сотрудника на нужные показатели, составить детальный план работы с сотрудником, определить контрольные показатели и точки контроля. Если руководитель видит, что сотрудник отстает от плана и его не удастся вывести на нужный уровень, тогда, безусловно, с сотрудником нужно расставаться.



*Всеволод  
Бельченко  
Sikorsky Academy*

**\*Всеволод Бельченко,  
CEO Sikorsky Academy**

.....

## Год учить "незнайку" – нет смысла

**Д**умаю, что с тезисом, в равной степени, можно, как согласиться, так и опровергнуть его. В моей практике были случаи, когда, вкладываясь в отстающих, компания получала разный результат. Кому-то да, просто нужна временная поддержка и наставничество, и через пару недель или, максимум, месяцев, сотрудник может самостоятельно работать наравне с коллегами. Недаром в большинстве случаев в компаниях предусмотрен испытательный срок в три месяца, этого срока вполне достаточно, чтобы благополучно освоить особенности и тонкости работы. Но бывают случаи, когда поддержка не эффективна. Скажем, год, вкладывать силы в отстающего работника не имеет смысла.



Мария  
Матюшина  
«Макси стафф»

\***Мария Матюшина,**  
руководитель компании «Макси стафф»

.....



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Вы подадите руку помощи тонущему рыбаку или успешному?

**Р**абочая ситуация: у вас два менеджера.

Вы вошли в офис и видите, как они оба работают.

При этом сотрудник Николай успешен, у него получают звонки и есть результаты. А сотрудник Михаил отстает, звонки не получаются, результатов мало.

Что вы сделаете, к кому первому подойдете?

Давайте подумаем, какой часто возникает первый импульс, когда вы видите такую картину? Да, хочется исправить ситуацию!

Подтянуть Михаила, чтобы он работал так, как надо. Поэтому мы часто выбираем подойти к Михаилу и узнать, в чем сложности, какая ему нужна помощь и т. д.

Чтобы ответить на вопрос, верно ли это, давайте вспомним, как работает психика на основе рефлексов.

Приведу подход, которому я обучаю руководителей на моих тренингах и консультациях по управлению и развитию философии кооперации.

Итак, суть в том, что развивается то, куда мы направляем наше внимание.

То есть то, что получает позитивное подкрепление. Когда мы понимаем, что идем верным путем, так и надо и т. д. (как сахар для медведя в цирке).



Дмитрий Семин  
Semin Group

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



И наоборот – деградирует то, что не получает подкрепления.

Если вы каждый день качаете бицепсы, у вас вряд ли будут сильные ноги.

«Ага! Ну, вот я и направил внимание на отстающего, чтобы он не деградировал!» – скажете вы.

Да. Только в это же время одновременно идет еще один процесс – деградации Николая.

Так как мы не направили к нему внимание, его психика не удовлетворена.

«Я сделал результат, а меня не похвалили. Подошли к другому. Может, я сделал что-то не так?»

И вместо того, чтобы повторять свои успешные действия, Николай начинает заниматься самоедством, тратит на энергию на поиск подтверждения, что работает, как надо. А если он сам знает, что верно все делает, может занять позицию обиженного: «Раз я вам безразличен, буду работать спустя рукава». Или даже хуже – делать что-то назло, и т. п.

Борьба за внимание между менеджерами, если мы неверно отреагировали, приведет к тому, что хороший начнет работать плохо, а плохой может так никогда и не выйти на уровень

хорошего. В итоге, у нас получится два плохо работающих сотрудника. Да еще мы можем их рассорить и к себе отношение испортить.

Эта ситуация хуже, чем была.

Если же мы подходим к успешному сразу, хвалим его, обсуждаем успехи, т. е. оказываем ему внимание, то он доволен.

Его психика готова как минимум повторить то, что уже сделала.

И даже готова к большему, ведь она понимает, что получит еще больше внимания.

Михаил же (отстающий) будет с тоской смотреть на это и понимать, что, если хочешь заслужить внимание и поддержку, надо постараться для этого.

Может быть, он и не сможет сам, без вашей помощи. Вы, конечно, можете и ему помочь. Только подходить к нему лучше после того, как вы уже к Николаю подошли и похвалили.

«Это так и должно быть, это – нормально, выполнять свои обязанности, мы им за это платим, зачем еще хвалить?» Да потому, что у вас пока работают люди, а не роботы. А как работают их психика, я описал выше.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Да, и вообще, ласковое слово и кошке приятно...

И так – во всем на предприятии.

Если мы не поощряем позитивные бизнес-процессы, они разрушаются.

Если вы не поливаете цветок, который растет, он перестает расти. В это время вы пытались спасти другой цветок, который рос с трудом? Отлично, только тем самым вы создали риск потери растущего!

Резюме.

Сначала смотрим на успешных, обращаем внимание на то, что работает и благодарим за это. Это не мешает ставить им более высокие цели. Просто они будут к ним идти из состояния удовлетворения после получения благодарности. И это даст им дополнительную эмоциональную энергию.

**Справка о спикере:**

Предприниматель с 28-летним опытом продаж, создания команды и управления в страховании, недвижимости и обучении.  
[www.SeminGroup.ru](http://www.SeminGroup.ru)  
[www.dsemin.ru](http://www.dsemin.ru)

После – работаем с отстающими. Где-то обучаем, где-то даем обратную связь, где-то ротация или увольнение.


Аналогично – сначала поддерживаем работающие бизнес-процессы, потом подтягиваем отстающие (кроме авральных ситуаций, конечно).


В процессе управления компанией, как руководитель, и изучения психологии и законов живых систем, как бизнес-тренер, я пришел к такому выводу.

Роль внимания критична – от того, куда мы его направим, зависит результат.

Еще больше он зависит от цели. Об этом – в других статьях.

**\*Дмитрий Сёмин,**  
 руководитель тренинговой компании  
**Semin Group**

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ  
 С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА ,**

 ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ\*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,  
 ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ

\*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

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

Комментарии к публикации: «Налоговый беспредел. Долги в казну будут взыскивать без суда?». Источник: [https://zen.yandex.ru/media/101\\_sovet\\_dolgnicam/nalogovyi-bespredel-dolgi-v-казну-budut-vzyskivat-bez-suda-61b78f4d506c0d64b4ab3f92](https://zen.yandex.ru/media/101_sovet_dolgnicam/nalogovyi-bespredel-dolgi-v-казну-budut-vzyskivat-bez-suda-61b78f4d506c0d64b4ab3f92)

**В**ерховным судом РФ подготовлен проект федерального закона о внесудебной процедуре взыскания налоговой задолженности с физических лиц. В настоящее время, такая процедура действует в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. В случае принятия данной инициативы ВС РФ, налоговая инспекция сможет направлять документы судебным приставам напрямую.

В целом, данная процедура практически не меняет существующий принудительный порядок взыскания налогов. Однако, необходимо отметить, что у налогоплательщиков могут возникнуть проблемы в переходный период после принятия соответствующего закона. Урегулировать ситуацию позволит правоприменительная практика, связанная

с новым порядком взыскания задолженности по налогам с физических лиц.

Важной гарантией прав налогоплательщиков, должна быть возможность обжаловать принятые решения налоговых органов еще до того, как судебные приставы примут меры по взысканию денежных средств содержащихся на счетах должников.



**\*Владимир Рывкин,**  
Адвокат Международной коллегии адвокатов «Юридическая фирма «Левант и партнеры» г. Москвы

**Н**е стоит ждать конструктивного обсуждения этого законопроекта, поскольку его ещё не выносили на обсуждение Пленума Верховного Суда, а текст законопроекта отсутствует в открытых источниках. Пока что любой комментарий может и будет касаться только озвучен-

ных официальными лицами предложений. Основной посыл законопроекта, со слов Председателя ВС, состоит в введении внесудебной процедуры взыскания налоговой задолженности. Налоговый орган выносит решение о взыскании задолженности, а должнику предоставляется месяц на возражения. Если возра-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жения поступают в установленный срок, то налоговый орган может взыскать задолженность только в судебном порядке. Сейчас такие дела рассматривают мировые судьи в порядке приказного производства в соответствии с главой 11.1 Кодекса административного судопроизводства (КАС). При соблюдении всех требований судебный приказ выносится в течение пяти дней со дня поступления заявления взыскателя. Если должник получил приказ и не согласен с ним, то у должника есть двадцать дней с даты направления приказа, чтобы предоставить суду возражения и отменить приказ. Если этот должник пропустил срок на подачу возражений, то при наличии уважительных причин пропуска срока суд может отменить приказ.

В своё время судебный приказ был введен в процессуальные кодексы, чтобы разгрузить суды от наиболее типовых дел, в которых отсутствует спор о праве, например, взыскания бесспорной задолженности. Однако эффективность этой процессуальной формы до сих пор вызывает вопросы даже у самого Верховного Суда – обсуждаемый законопроект тому яркое свидетельство. Как показывает практика, письма из налоговой или из суда часто не доходят до

адресата. Должник фактически узнает о том, что он является таковым только после того, как у него уже списали деньги. Поэтому воспользоваться правом на подачу возражений будет намного сложнее. Однако как бы ни был плох судебный приказ, закон всё же закрепляет некоторые процессуальные гарантии для должника, в их числе – восстановление пропущенного по уважительной причине срока на подачу возражений. Будет ли что-то похожее представлено в тексте законопроекта ВС, пока не известно.

Кроме того, весьма сомнительны аргументы ВС о действии такого режима в отношении индивидуальных предпринимателей и юридических лиц. Если эти категории могут позволить себе обратиться к юристу и получить квалифицированную помощь, то обычный гражданин чаще всего сталкивается один на один с государством, и это противостояние заканчивается не в его пользу.



**\*Артём Сидельников,**  
Младший юрист юридической фирмы  
**ТЧК**

**ТЧК** | ТИМОФЕЕВ  
ЧЕРЕПНОВ  
КАЛАШНИКОВ



Организация, сопровождение  
и согласование: А. Верещагина  
почта: [top-personal2020@mail.ru](mailto:top-personal2020@mail.ru)

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



**«Потому что  
это полное  
дерьмо!»**

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

**В**ы когда-нибудь могли сказать что-то такое, о чем впоследствии сильно пожалели? Каждый из нас был там. Но, по крайней мере, эти слова не стоили вам почти миллиард долларов, как это было у Джеральда Ратнера в 1991 году.

Господин Ратнер некогда был владельцем Ratner Group, ювелирной компании, которая взбудоражила весь британский рынок в 1980-х и заставила «рабочий класс» почувствовать себя частью богатой светской жизни. Юный Ратнер начал работать в компании в 1965-ом году, а позднее, в 1985-ом унаследовал ее от отца. У предпринимателя тогда получилось сделать, казалось бы, невозможное. Джеральд расширил компанию со 150 магазинов до 2000 по всей Великобритании всего за 6 лет. Он реанимировал семейный бизнес, заняв 50% всего рынка по стране в ювелирной сфере.

В своей автобиографии «Взлёт и падение...И снова взлёт» он пишет о том, что именно в детстве он получил опыт ведения бизнеса. Ребёнком он наблюдал за уличными продавцами в Лондоне. Те из них, которые кричали громче, у кого были самые яркие вывески – выходили из воды сухими. Тогда Ратнер понял, что пора действовать. Правда, немного перестарался... На пике своего успеха Джеральда пригласили выступить в Альберт Холле перед «Институтом Директоров», состоявшем из влиятельных бизнесменов и журналистов. И тут произошло то, что сейчас называют «эффектом Ратнера» – спикеру задали совершенно невинный вопрос о том, как же компании удаётся продавать всё как дёшево. Ратнер ответил: «Кроме ювелирных изделий мы также продаём, например, стеклянные графины в наборе с шестью стаканами на посеребрённом подносе, который может принести вам ваш дворецкий. Люди часто спрашивают нас: «Как это может стоить так дёшево?». Я говорю: «Потому что это полное дерьмо!». Эта фраза стоила Ратнеру 500 миллионов фунтов или около 800 миллионов долларов. Клиенты стали обходить магазины Ратнера стороной.

Компания начала сотнями закрывать свои точки, а в 1992-ом и сам Ратнер подал в отставку. Но не сдался! В 2002 компания была переименована в «Signet Group», и продолжала работу. Только на тот момент Джеральд уже продал почти все копеечные акции.



Кристина  
Кузнецова  
автор



Что подтолкнуло Ратнера снова вернуться в большой бизнес? Его семья и жена в том числе. Мойра Ратнер больше не могла смотреть на мужа, который не мог взять себя в руки. Рушился не только бизнес, но и брак. По словам самого Ратнера в тот момент он был «в глубокой депрессии» и постоянно читал

«Я говорю людям, что неудача, будь то банкротство, развод или болезнь, вовсе не означает, что это конец всему. Я заставил своих клиентов смеяться надо мной, что только возвысило меня. Теперь же я не тот высокомерный сноб, которого они знали раньше...», – пишет Ратнер в своей автобиографии. Сегод-

## КЛИЕНТЫ СТАЛИ ОБХОДИТЬ МАГАЗИНЫ РАТНЕРА СТОРОНОЙ

статьи о том, как глупо он поступил. Именно тогда на последние деньги он открывает фитнес клуб в Оксфордшире и продаёт его почти за 4 миллиона фунтов. Ратнер решает вернуть ювелирный бизнес, начинает заниматься дистрибуцией онлайн. «Если говорить честно, то не так уж это и впечатляет. Мы занимаем только 232-ую строчку среди самых популярных вебсайтов», – говорит он о новом ювелирном деле «Gerald Online». Между прочим, его автобиография сразу после выхода начала хорошо продаваться на Amazon, так что Джеральд смог привлечь дополнительные инвестиции в развитие бизнеса.

ня он управляет ювелирным бизнесом с оценочной стоимостью около 59 миллионов долларов. The Guardian пишет о Ратнере: «Даже, когда он продавал дешёвое и бессмысленное, он делал это хорошо». Так и есть, история Джеральда Ратнера может послужить примером для какого-нибудь учебника по бизнесу или маркетингу, а также научить многих не сдаваться.

\*Кристина Кузнецова,  
автор 

Эксклюзивно для 

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ  
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,**

**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ\*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**

\*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально





”

Безграмотными в 21 веке  
будут не те, кто не умеет  
читать и писать, а те,  
кто не умеет учиться,  
разучиваться и переучиваться

*Элвин Тоффлер*

Американский философ

Комментарий к книге: Олег Тиньков, Максим Ильяхов «Бизнес без MBA. Самые важные знания о бизнесе для тех, кто начинает собственное дело»



**К**оманда Тинькофф банка использует множество инструментов для наращивания своей аудитории и повышения лояльности клиентов. Книга «Бизнес без MBA» – один из таких инструментов. Коробочное решение для начинающего предпринимателя: открываешь коробку, а там – ликбез по бизнесу, снимающий неуверенность и сомнения у стартующего предпринимателя и расчетный счет в Тинькофф банке. Превосходный инструмент! Так как основная целевая аудитория банка – начинающие предприниматели (ИП, самозанятые), то данный маркетинговый продукт (книга) предназначен именно для них.



Дмитрий  
Жирнов  
Bridge2HR

Авторы пытаются донести до читателя мысль, что успешный бизнес делают обычные люди, которые используют одни и те же инструменты. «Бизнес для чайников», «Бизнес простыми словами», «Разговорник по бизнесу для жен предпринимателей» – вот на мой взгляд смысловые синонимы названия книги. Сами авторы признают это: «Эксперты найдут в этой книге множество упрощений, которые посчитают для себя оскорбительными». Одна моя хорошая знакомая из поколения миллениалов, прочитав эту книгу, выразила свое мнение так: «Читая материал, складывается впечатление, что разговариваешь с другом, который «на пальцах» объясняет как устроен его бизнес». Вещей, которые заставляют задуматься уже матерого предпринимателя в книге нет.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эту книгу следует оценивать, на мой взгляд, по двум ключевым показателям: первый – польза для человека, который никогда еще не открывал свой бизнес, но у него есть идея для стартапа и есть понимание, что пора начинать действовать, и второй показатель – какой возврат инвестиций (ROI) в создание книги как инструмента для привлечения клиентов в Тинькофф банк.

У меня, у моего сына есть опыт организации своего бизнеса с нуля. Я пришел к идее открыть свое дело имея многолетний опыт работы наемным руководителем, мой сын, принял решение стать предпринимателем еще в школе. Поэтому, я могу высказать свое мнение о том, была бы эта книга полезно мне или моему сыну, окажись она у нас в руках много лет назад в период стартапа.


Безусловно, ДА. Книга является хорошим и крепким фундаментом для последующего углубленного изучения отраслей предпринимательства: маркетинг, юнит-экономика, предпринимательское право и т.д. Прочитав эту книгу, начинающий предприниматель

сможет овладеть бизнесовой терминологией, ему проще станет формулировать вопросы экспертам, он уже будет понимать бизнес «в крупную клетку». Читатель, прочитав эту книгу, окажется в одном информационном поле с предпринимателями, инвесторами, ТОП-менеджерами. В свое время подобные знания я собирал по различным источникам. Эта книга существенно сэкономила бы мне время.

Чего мне не хватает в этой книге? В ней нет никакой информации о наемных сотрудниках: как и где их искать, как отбирать, как мотивировать, как контролировать, как оформлять и увольнять. Вероятно, это и правильно. Книга ориентирована на линейных предпринимателей: самозанятых граждан и ИП. Предприниматель со своей командой – это уже другой уровень бизнеса, требующий более глубоких знаний, чем может дать это пособие от Тинькофф банка.

**\*Дмитрий Жирнов,**  
руководитель Кадрового агентства  
**Bridge2HR**  
[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ  
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА ,**

** ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ\*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**

\*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

# Быть для всех хорошим парнем и эффективным не получится

С экспертом беседовал гл. редактор **УП**

А. Гончаров

**УП** Как надо себя вести с боссом топу, чтобы отношения с коллегами были ровными в частной компании?

**В** любом коллективе существует сложившаяся система ценностей и взаимоотношений между коллегами и начальством, а также множество такого, что не видно на первый взгляд.

Поэтому просто добросовестно выполняйте свои обязанности, слегка превышая ожидания руководства. Слегка, так как пока доподлинно неизвестно, как к этому отнесутся ваши коллеги и не вызовет ли это ревности у вашего непосредственного начальника.

Ни о ком не говорите плохо (вообще имеет смысл так себя вести во всех жизненных ситуациях), не участвуйте в сомнительных акциях коллектива или групп сотрудников внутри него.

Однозначно, это проверено веками, все, что вы скажете плохого, будет использовано против вас и стает известно лицу, о котором вы отзывались.

Более того, против вас может быть использовано и то, что вы скажете хорошего, но все же это будет сложнее.

Постоянно как со стороны коллег, так и со стороны начальства происходит оценка вас как специалиста и как человека. Так что постарайтесь проявить себя компетентным, профессиональным, корректным и доброжелательным в общении сотрудником. Не нужно изо всех сил рваться в коллектив, пытаться стать душой компании или вы-



*Андрей*  
Устюжанин  
Кадровый Центр  
Эксперт



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

служиться перед начальством. У Вас будет слишком много конкурентов.

Ведите себя естественно, соответственно вашему положению в коллективе, не допускайте никаких неадекватных действий, панибратства и отчужденности — и вас просто не за что будет критиковать, даже если у кого-либо возникнет подобное желание.

Вместе с тем, невозможно понравиться всем, это получается только у золотого червонца. Быть одновременно хорошим парнем и эффективным, если у вас есть подчиненные, получается не всегда.

Скорее всего, если вы успешны и эффективны, кто-то может завидовать вам.

Придется с этим смириться. Русская поговорка гласит: «Разорвись надвое, скажут — почему не на четверо?»

И все же... будьте по возможности добры, кто-то не оценит ничего, как бы вы ни старались, а кто-то будет это помнить всю жизнь. Мать Тереза сказала, что на земле больше чем хлеба не хватает любви...

**\*Андрей Устюжанин,**  
Генеральный директор  
Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивно для 



**1 млн. =** 

**БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА**  
**КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM**  
**– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ**

**ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –**  
**РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ**

# Переход в онлайн формат работы: скорость выше, эффективность ниже?

Международное кадровое агентство Kelly Services опросило около 1000 кандидатов, чтобы выяснить, как изменились бизнес-процессы в компаниях в связи с переходом в онлайн. Большинство адаптировалось к онлайн-формату работы, и кандидаты не видят разницы между онлайн и офлайн встречами, однако утверждают: онлайн формат сильно экономит время, но также снижает эффективность коммуникации.

**Б**ольшее половины опрошенных – это специалисты (52%), а также руководители (34%), работники начального уровня (6%) и топ менеджеры (9%) из Москвы и Санкт-Петербурга (68%) и других регионов (32%). Чуть больше трети (36%) опрошенных **работают очно** в офисе или на производстве, такое же количество респондентов (36%) перешли на **гибридный режим** работы. **Полностью дистанционно** работают 22% сотрудников. Еще 5% признались, что не работают в данный момент (рис.1).

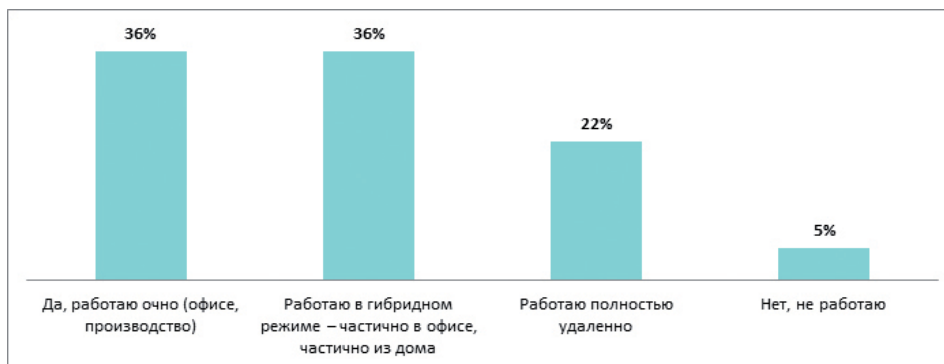


Рис. 1. Работаете ли вы в настоящий момент? (%)

## Кто и как работает: как обстоит ситуация сейчас?

Среди опрошенных больше половины (52%) работают в международных компаниях, 38% являются сотрудниками российских частных предприятий. Еще 5% — это представители российских государственных компаний. 4% респондентов ответили, что работают на себя, а чуть больше 1% — это работники российских государственных структур (рис.2).

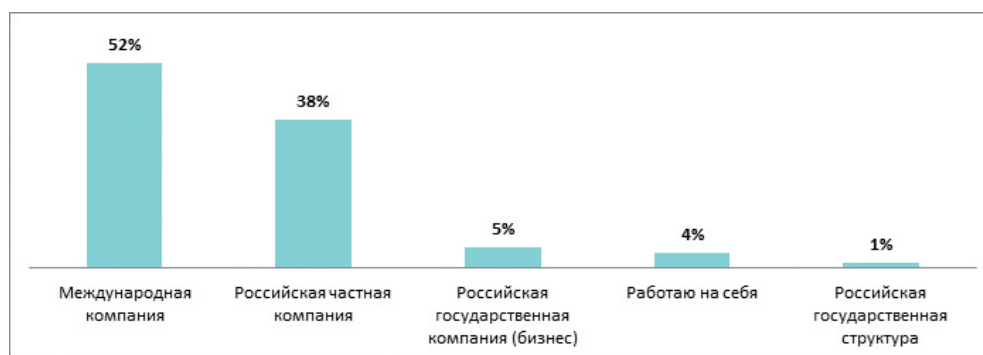


Рис. 2. Где вы работаете? (%)

По результатам опроса 35% компаний перевели более 50% своих сотрудников на удаленный или гибридный формат работы. Еще 18% опрошенных поделились, что в их компаниях на дистанционке находятся от 25% до 50% сотрудников. Примерно такое же количество работодателей (19%) обеспечивает удаленный формат работы для менее чем 25% своих работников. Есть и те, кто полностью перешел в онлайн-формат – таких среди опрошенных 8% сотрудников, а 19% респондентов поделились, что отказались от удаленного режима работы (рис.3).

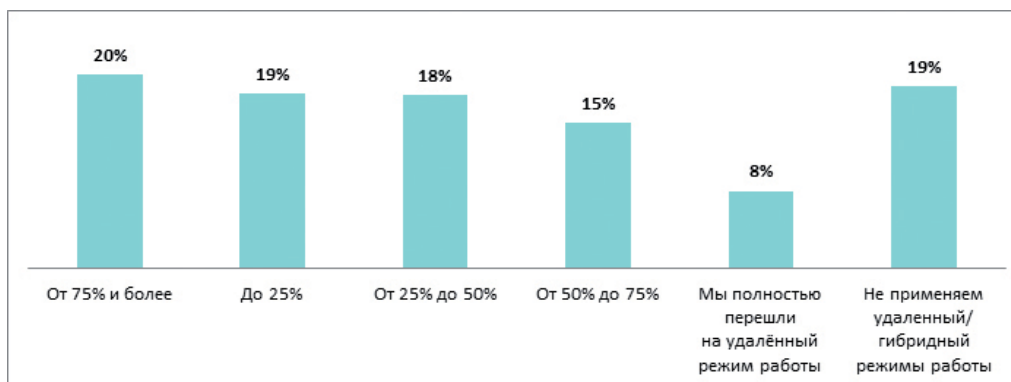


Рис. 3. Сколько сотрудников на вашей работе переведены на удаленный/гибридный режим? (%)

## Насколько сильно изменились процессы внутри компаний?

В компаниях сильно трансформировался формат коммуникации с клиентами и партнерами. Значительная часть (59%) опрошенных отмечают, что **большинство совещаний и конференций проходят онлайн**, за исключением событий, которые требуют личного присутствия должностных лиц (сдача работ на производстве, др). Практически четверть респондентов (**23%**) ведут все бизнес-коммуникации **полностью в онлайн формате**. Меньшинство (**18%**) тех, кто отказался от удаленного формата работы (рис.4).



Рис. 4. Как изменился ваш формат общения с клиентами/партнерами? (%)

В связи с изменением режима работы, респонденты также рассказали, насколько эффективно проходят онлайн-встречи. Большинство (**38%**) не видят разницы в скорости коммуникации, однако **32%** считают, что она стала хуже в сравнение с личными встречами. Почти половина опрошенных (**45%**) отмечают, что нет различий в затрачиваемом времени, которые уделяется на подготовку и проведение встреч, но все же **39%** утверждают, что время, затрачиваемое на подготовку к встречам, **использовалось более эффективно**. Что касается результативности онлайн встреч – **47%** процентов сотрудников не видят принципиальной разницы, когда **37%** отмечают, что **результативность онлайн встреч ниже по сравнению с офлайн форматом** (рис.5).



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

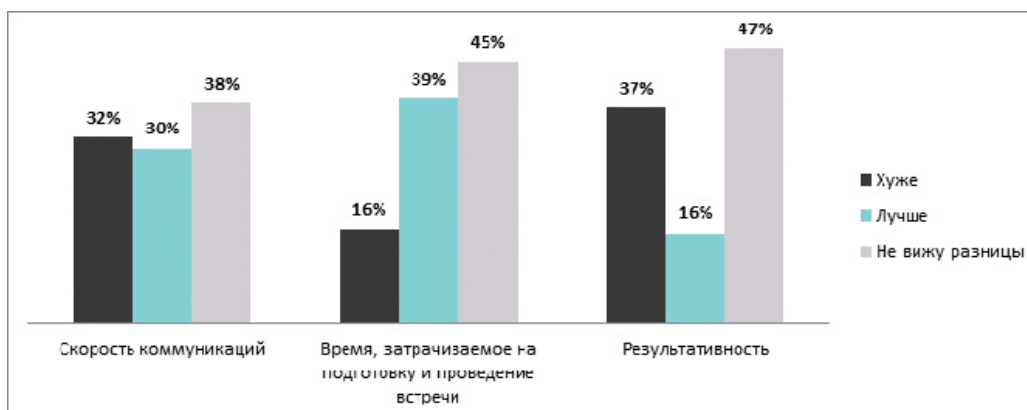


Рис. 5. Оцените эффективность онлайн встреч по сравнению с личным общением по критериям (хуже, лучше, не вижу разницы, %)

Командировки сотрудников также были адаптированы для онлайн формата. 52% опрошенных отмечают, что большинство встреч, для которых раньше требовались бизнес-поездки, проходят онлайн, за исключением событий, которые требуют личного присутствия должностных лиц на производстве. Еще для 12% сотрудников все выездные командировки были переведены в онлайн формат. Но для 36% респондентов командировки продолжают в обычном режиме (рис.6).

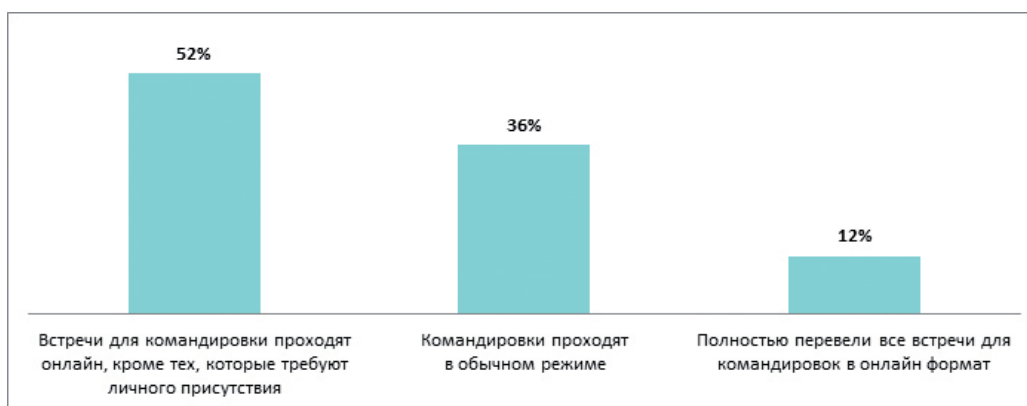


Рис. 6. Насколько сократились командировки сотрудников в связи с развитием онлайн инструментов? (%)

Помимо бизнес-процессов изменения коснулись и рабочих пространств. Подавляющее большинство (79%) опрошенных отмечают, что офисные пространства сократились до 30%. Еще 13% респондентов поделились, что компании сократили от 30% до 60% рабочих зон. 5% ответили, что в их офисах ограничили от 60% и более офисных площадей из-за перехода в онлайн. Меньше всего тех, что полностью отказался от офисов – 3% сотрудников (рис.7).

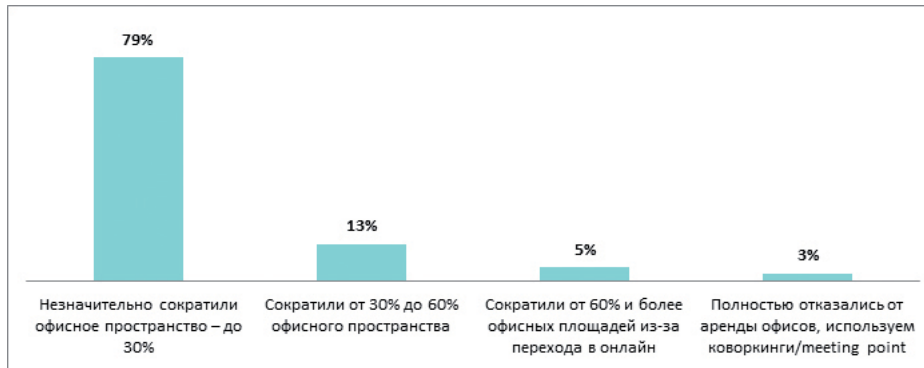


Рис. 7. Как изменилось рабочее пространство вашей компании в связи с развитием онлайн инструментов? (%)

## Какие изменения ждут нас в первую очередь?

Более трети (35%) сотрудников признались, что после отмены ограничений в их компаниях планируют восстановить корпоративные мероприятия и тимбилдинги. Это еще раз говорит о том, насколько люди соскучились по живому общению. Среди опрошенных, 21% рассказали, что в их компаниях намерены вернуть офлайн встречи с клиентами и партнерами, и еще столько же (21%) хотят вернуть сотрудников в офисы. Также компании готовы восстановить бизнес-поездки – среди опрошенных таких 19% (рис.8).



Рис. 8. Какие из бизнес-процессов, ваша компания планирует восстановить после отмены ограничений? (%)

## Екатерина Горохова, Генеральный Директор Kelly Services Россия и Польша:

«К 2022 году большинство компаний успешно адаптировали как внутренние, так и внешние бизнес-процессы к онлайн формату. Однако, уход на удаленку и гибридный режим, решив проблемы пандемии, поставил новые вопросы: как мотивировать людей на расстоянии? Как отслеживать эффективность их работы? Как удерживать в тонусе

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

проектные команды? Многие сотрудники остро ощущают нехватку офисной жизни, личных встреч с коллегами и руководителями, особенно это касается новичков и молодежи. Поэтому, как только пандемийные ограничения будут снижены, мы ожидаем возвращения многих процессов обратно в офлайн формат».

### **Информация об исследовании:**

**В опросе приняли участие 850 респондентов.**

**Срок проведения исследования: 7-15 декабря 2021**

**Пол: мужчины – 56%, женщины – 43%.**

**Возраст: 18-30 лет – 16%, от 30 до 45 лет – 62%, от 45 до 65 – 21%, 65 лет и старше – 1%.**

**Компании в исследовании: Международная компания – 52%, Российская частная компания – 38%, Российская государственная компания (бизнес) – 5%, Российская государственная структура (административные органы, органы власти) – 1%, Работа на себя – 4%**

**География: Москва – 49%, Санкт-Петербурга – 19%, остальные регионы России – 32%**

## **\*Kelly Services**

### **Справка о компании:**

Kelly Services — крупнейшая международная компания, предоставляющая решения по управлению персоналом. В России Kelly Services работает с 1993 года и сегодня представлена во всех экономически значимых регионах страны.

Kelly Services предлагает широкий спектр услуг: подбор постоянного персонала, предоставление и администрирование труда работников, аутплейсмент, HR-консалтинг и аутсорсинг бизнес-процессов.

Kelly Services входит в Global Outsourcing 100 list — рейтинг аутсорсинговых поставщиков по версии IAOP (International Association of Outsourcing Providers).

Kelly Services является членом Международной ассоциации по карьерному консультированию Career Partners International, Ассоциации частных агентств занятости (АЧАЗ), Ассоциации стратегического аутсорсинга «АСТРА».

Обслуживая интересы компаний во всем мире, Kelly Services предоставила возможности для развития карьеры более чем 550 000 специалистов.

Посетите наш сайт [www.kellyservices.ru](http://www.kellyservices.ru), присоединяйтесь к нам в Facebook, Instagram, ВКонтакте и Telegram.

# Досконально фиксируйте все нарушения


При этом главное – правильное оформление соответствующей документации. Докладные записки руководителей, акты с подписями сотрудников предприятия, заключения комиссии вам помогут. Не забудьте взять с нерадивого сотрудника объяснительную

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров



Александр  
Чакински

 Увольнение по соглашению сторон стали обжаловать все чаще сотрудники. Что случилось с этим ранее удобным инструментом?

**У**вольнение по соглашению сторон, предусмотренное положениями Трудового кодекса РФ – это довольно удобный способ прекратить трудовые отношения между сотрудником и работодателем без возникновения конфликта. Как правило, происходит достижение компромисса. Между желанием работодателя, с одной стороны, по каким-либо причинам (неудовольствие, некомпетентность и т. д.) избавиться от сотрудника и желанием сотрудника, с другой стороны, уволиться на наиболее выгодных для себя условиях (например, получив выходное пособие достаточного размера).


Однако, правовая конструкция статьи 78 Трудового кодекса РФ, на мой взгляд, недостаточно совершенна. В ней зафиксировано только, что трудовой договор может быть расторгнут в любое время по соглашению сторон трудового договора. При этом, например, не определяется правовой статус такого соглашения, права сторон на то, чтобы включить в это соглашение какие-либо условия (кроме даты увольнения), пределы осуществления прав сторон трудового договора, последствия неисполнения соглашения.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Соответственно, наличие правовых пробелов дает повод сторонам оспаривать увольнение по соглашению сторон в суде. В первую очередь, туда идут работники. Поскольку, уволившись и избавившись от «зависимости» от работодателя, они начинают думать, что, приняв условия увольнения по соглашению сторон, они, что называется, «продешевили».

Отсюда вывод. Правовое содержание статьи 78 ТК РФ нуждается в дополнении за счет определения основного содержания соглашения между работником и работодателем.

 **Харрасмент все чаще становится предметом судебных споров. Ваши советы работодателям?**

— Мой главный совет здесь лежит в сфере неюридической. Если вы босс, то помните, что «где работаешь, живешь, ничего не может быть». Или же, если вы не можете унять «зов природы», то убедитесь хотя бы, что объект ваших устремлений к вам благосклонен.

Если же дело все же дошло до суда (как правило, это происходит в случае, если третируемый работник увольняется «по собственному желанию», а потом пытается доказать незаконность увольнения), то хорошая новость: при прочих равных условиях преимущество – на вашей стороне. В нашей «самой гуманной в мире судебной системе» работнику

будет сложно доказать моральные издевательства. Свидетели вряд ли против вас покажут, они же находятся в служебной зависимости. Да и к показаниям оных суд критически отнесется. Запись на диктофон признают недопустимым доказательством. В этих условиях для работодателя самое главное – документально верно и юридически грамотно процесс увольнения оформить.

Шансы на победу у работника появляются только в случае, если компетентные органы сделают выводы о том, что эти моральные издевательства имели место. Например, Государственная инспекция труда такое заключение делает, или к уголовной ответственности привлекут по соответствующей статье. Работодатель также может проиграть в суде, если увольнение «по собственному» произошло в период беременности сотрудницы, в результате стечения тяжелых жизненных обстоятельств и т. п.

 **Когда работник выигрывает спор по теме смены компенсации?**

— В случаях, определенных Трудовым кодексом РФ, работник имеет право на замену компенсации. Например, в соответствии с положениями ст. 126 ТК РФ денежной компенсацией может быть заменена часть оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней. Судебная практика по этому вопросу достаточно обширна. При этом, например, у работника есть достаточно большие

шансы выиграть судебный спор, если он докажет, что обращался к работодателю с соответствующим заявлением, или что в период работы у работодателя он «отгулял» отпуск меньше положенного!

### Как увольняют опытных судящихся, не нарушающих дисциплину?

— Внимание, учу плохому! На самом деле уволить такого сотрудника достаточно легко. Просто заставьте его досконально соблюдать все условия трудового договора, должностных инструкций, локальных нормативных актов. Досконально фиксируйте все нарушения. При этом главное – правильное оформление соответствующей документации. Докладные записки руководителей, акты с подписями сотрудников предприятия, заключения комиссии вам помогут. Не забудьте взять с нерадивого сотрудника объяснительную. А далее, особенно если таких нарушений несколько наберется, можно и взыскание в виде увольнения применить!

### Увольнение на испытательном сроке – когда и почему все чаще суды решают восстановить в должности?

— Возможность испытания при приеме на работу предусмотрена статьей 70 ТК РФ. Основная цель испытания – проверить соответствует ли компетенция работника порученной ему работе. При этом увольнение таких сотрудников имеет свои специфические особен-

ности. Современная судебная практика показывает, что увольнение отменят в судебном порядке, а сотрудника восстановят в должности в следующих случаях:

- если в период испытательного срока сотрудник выполнял обязанности, не предусмотренные должностной инструкцией;

- если на момент увольнения сотрудница забеременела, даже если она не сообщила об этом факте работодателю (положения ст. 70 ТК определяют, что для беременных женщин испытательный срок устанавливать нельзя; однако, можно ведь забеременеть и в процессе прохождения испытательного срока);

- если работник на момент увольнения временно нетрудоспособен (так как данный вид увольнения относится к увольнению по инициативе работодателя, и его к занемогшим сотрудникам применять нельзя);

- если увольняемая женщина имеет ребенка в возрасте до 3-х лет (для таких женщин существуют специальные гарантии при увольнении по инициативе работодателя).

**\*Александр Чакински**

## Не спрашивай чья эта проблема в компании, эта проблема твоя (Джон Донн)

Комментарий к книге: Кейт Феррацци, при участии Поэля Уэйрича «Цель — Действие — Результат. 7 простых шагов к жизни, наполненной смыслом»



Кейт Феррацци предлагает шире взглянуть на лидерство и ответственность в бизнесе. Его идея в том, что и достижения, и неудачи любой команды — всегда общие для ее членов, а значит — отражаются на каждом из них. Поэтому, перефразируя бессмертную фразу поэта Джона Донна, можно сказать: «Не спрашивай, чья эта проблема в компании, эта проблема — твоя».

Отсюда можно сделать вывод, что в современных сетевых взаимозависимых структурах необходимо приветствовать и ценить инициативу каждого сотрудника, какую бы должность он ни занимал. Всем известен пример топ-менеджера, который в пиковый предпраздничный момент берет на себя роль курьера и самостоятельно доставляет посылку с подарком для ребенка. Но ведь можно взглянуть и с другой стороны.

В горячий сезон у нас периодически возникают проблемы, требующие решения топ-менеджера, но лучшее их решение зачастую предлагают сами курьеры, и мы всегда к ним прислушиваемся.

**\*Елена Захарова,**  
Коммерческий директор службы доставки **Dalli**

Эксклюзивно для

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ  
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,**

**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ\*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**

\*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

## Представьте какие зарплаты люди готовы терять, только чтобы не ходить в офис!

Это очень хороший пресс-релиз, только я бы комментарии какого-нибудь эксперта добавил, ну, хорошо или плохо, врут не врут. Например, там есть саммари, что люди уверяют, что уровень коммуникации ухудшился. Это уверяют руководители, а не сотрудники. Уже есть в сети исследования, которые показывают, что это руководители пакудничают и требуют людей обратно в офисы, а сотрудники хотят в офис только те, у которых ужасные условия дома.

То есть дело не в эффективности работы, а просто для некоторых офис – это возможность сбежать из дома. Даже в компаниях Google и Apple, которые так хвалили, что там у них какие-то суперофисы, многие при требовании вернуться



Святослав  
Альбирео  
«Альбирео МКГ»

**ДАЖЕ В КОМПАНИЯХ GOOGLE И APPLE, КОТОРЫЕ  
ТАК ХВАЛИЛИ, ЧТО ТАМ У НИХ КАКИЕ-ТО  
СУПЕРОФИСЫ, МНОГИЕ ПРИ ТРЕБОВАНИИ  
ВЕРНУТЬСЯ В ОФИС С УДАЛЕНКИ НАПИСАЛИ  
ЗАЯВЛЕНИЯ ОБ УХОДЕ**

в офис с удаленки написали заявления об уходе. Представьте какие зарплаты люди готовы терять, только чтобы не ходить в офис! И вот там есть разница, Глен Кук заявил, что мы все скучаем по личным встречам, но сотрудники по ним не скучают.

Поэтому да, пресс-релиз нужный, но ему нужно дать оценку, как-то в статью вернуть бы.

\*Святослав Альбирео,  
директор творческой студии «Альбирео МКГ»



1. **ОБЛОЖКА ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» + ОБЛОЖЕЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ – 300 ТЫС. РУБ**
2. **ОБЛОЖКА 2 И 3 – 50 ТЫС. РУБ**
3. **ОБЛОЖКА 4 – 60 ТЫС. РУБ**
4. **РЕКЛАМНАЯ ПОЛОСА А4 – 20 ТЫС. РУБ**
5. **СТАТЬИ, ИНТЕРВЬЮ, СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ПОЛОСЫ – 5 ТЫС. РУБ**
6. **БАННЕР РАСТЯЖКА 468Х60 НА САЙТЕ НА МЕСЯЦ – 100 ТЫС. РУБ**
7. **БАННЕР 180Х75 НА САЙТЕ НА МЕСЯЦ – 30 ТЫС. РУБ**
8. **РАССЫЛКА – 3 ТЫС. РУБ**
9. **НОВОСТЬ НА САЙТЕ – 1 ТЫС. РУБ**

**МЕДИА КИТ** 

**АУДИТОРИЯ — 1 МЛН.**

САЙТ  
WWW.TOP-PERSONAL.RU  
**2 МЛН. 500**  
**ТЫСЯЧ** В ГОД

РАССЫЛКА —  
**165 ТЫСЯЧ**  
(5000 В МЕСЯЦ НОВЫХ)

ЭЛЕКТРОННЫЙ  
ТИРАЖ — **100**  
**Т Ы С Я Ч**

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ  
— **20 ТЫСЯЧ**  
(СЕО И HRD РОССИЙ-  
СКИХ КОМПАНИЙ)

## У весеннего снега 356 оттенков, а у кандидатов?

Беседа с экспертом коснулась тем, вокруг оценки кандидатов,  
дискуссии о том, что важно в оценке, что лишнее...

**Р**езюме – это основа для гипотез, которые потом проверяются, уточняются, подтверждаются или нет...

**Г**ороскоп как точка сомнений – это интересно и даёт дополнительную информацию о кандидате случае!...

**Т**ракторина Феодосьевна Кумушкина пришла устраиваться на позицию главного бухгалтера...



Айрат  
Мустафин





ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP.PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

В номере:

**№4**  
**2021**

**Кодекс деловой этики сотрудников**

**Официально-деловой стиль и его применение в организации**

**Проблемы «информационной открытости» органа местного самоуправления в условиях современных информационных технологий как антирепутационный фактор**

**Анализ документирования деятельности учреждения дополнительного профессионального образования**

**Делопроизводство в небольшой современной компании: нормы и реальность**

**Признание документов архива находящимися в неудовлетворительном физическом состоянии. Опыт РГАДА**

**Стратегия безопасности организации**

**Правовое регулирование нотариального делопроизводства на современном этапе**

При поддержке:





ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (258)

ЯНВАРЬ 2022

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

*Марина Кузина*

## **Обзор новаций Трудового Права и значимых судов**

*Дмитрий Евтеев*

## **Масштабные изменения в Трудовом кодексе Российской Федерации: что нового в сфере охраны труда**

*Владимир Павлов*

## **Правила безопасности работника и ответственности в таких ситуациях**

*Юлия Девяткова*

## **Отказ работника от увольнения по соглашению сторон: когда работодатель должен отменить увольнение**

*Анастасия Кирина*

## **Ошибка программиста и ай-ти... Как проходят споры**

*Дмитрий Жирнов*

## **В ситуации с водителем троллейбуса в Екатеринбурге виноват работодатель**

*Максимилиан Гришин, Даниил Мурзин*

## **Профессия адвоката становится опасной**

*Анна Васильева*

## **Рекомендации по защите от претензий ФНС**