

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 02  
(766)

2025

Ведущие эксперты из журнала "Ресурсы" – 71052, 71055, 72035;

Главная тема: **БЕЗОПАСНОСТЬ & ПЕРСОНАЛ**



Сергей  
Красильников



Ильгиз  
Валинуров



Габдулла  
Хамитов



Никита  
Егров



Георгий  
Неклюдов

Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON



Ростелеком

РОСАТОМ

Норпер

ПЛАТФОРМА  
ДЛЯ БИЗНЕСА

ГАЗПРОМ

Конфали

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН  
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал Пресс

СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОКООПЕРАТИВ  
РЕСУРС


ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

U  
uenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPREEK  
CREATIVE YOU**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Сокращения в Газпроме стали темой бизнес-встречи экспертов .

Впервые большая компания в России открыто делает это, и при этом у нее на рабочих сайтах 10 тысяч вакансий специалистов?! Читайте в журнале мнения экспертов.

*Александр Гончаров*

Номер готовили:

Алена  
ВерещагинаАлександр  
ГончаровНадежда  
ГончароваОксана  
ДегнерАлександр  
ЖильцовДмитрий  
ЖирновИгорь  
ЖуковскийПавел  
КочетковВладимир  
КрасновскийЕлена  
ЛигостаеваАнастасия  
НасоноваНаталья  
МироноваСергей  
ПронинЕкатерина  
БрынскаяЛейла  
БайрамоваНаталья  
РильОльга  
СагунЕлена  
БеляевскаяАндрей  
ЧепайкинЕлена  
ЧечиковаАлександр  
Чечиков



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



**Михаил  
Богданов**  
генеральный директор  
CONSORT Group



**Ильгиз  
Валинуров**  
бизнес-тренер



**Ольга  
Заверталюк**  
генеральный директор  
ГК «НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»



**Натэла  
Кобулашвили**  
президент Ассоциации  
консультантов  
по подбору персонала



**Андрей  
Лавринович**  
бизнес-консультант



**Оксана  
Набок**  
управляющий партнер  
HR агентства  
Train your brain



**Василий  
Орленко**  
юрист



**Виктория  
Петрова**  
основатель  
«ЛюдиPeople»



**Сергей  
Пронин**  
генеральный директор  
«Таресс»



**Габдулла  
Хамитов**  
бизнес тренер,  
фасилитатор



**Ирина  
Эльдарханова**  
основатель и владелец  
компании  
«Конфаэль»



**Елена  
Яхонтова**  
бизнес тренер, эксперт в  
области стратегического  
управления



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 2  
Февраль  
2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

*Ульяна Зеленая*

**Обязательное межевание и регистрация всех строений**

*Чина Аржанникова*

**Может ли застройщик приостановить передачу объекта до исполнения участником долевого строительства обязанности по уплате? Анализ правоприменительной практики**

*Татьяна Човикова*

**Автостоянки и автомойки**

*Светлана Кавиева*

**Зачем регистрировать баню**

*Светлана Кавиева, Евгений Корнев*

**Как Экскроу счета перевернули рынок? Что будет с рынком в 2025 году?**

*Георгий Таболаев*

**Падение «Самолета»: что происходит с самым крупным застройщиком России?**

*Дарья Плотникова, Наталья Гребнева*

**Налог на недвижимость по-новому с 1 января 2025 года нужно будет платить при продаже земли**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### IT БЕЗОПАСНОСТЬ&ПЕРСОНАЛ

5 **Сотрудники могут умышленно или по неосторожности стать источником утечек**  
Сергей Красильников, Frank auto

15 **Кадровые сокращения в «Газпроме»**  
Ильгиз Валинуров\_Габдулла Хамитов

29 **Трибуна Директора  
Узкие места в бизнесе:  
как их выявить и устранить**  
Никита Егоров, Expert Tools

37 **Бизнес-литература  
LET'S COME TOGETHER.  
Коммуникации внутри команды,  
которые работают**  
Илья Глазырин

47 **Исследование Суперджоб  
SuperJob: кони, коты и красивые  
рассветы – как оправдываются  
непунктуальные сотрудники**

51 **Реклама  
Маркетинг должен «подносить»  
снаряды**  
Георгий Неклюдов, «Бигам»

55 **Междугородные новости  
ЦРУ сокращает персонал**  
Василий Орленко

59 **Обзор конференции по индексации  
зарботной платы**  
Анастасия Насонова

№02  
(766)  
Выпущено в 1998 г.    2025 г.

Отзывная редакция



Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15376 от 12 мая 2008 г.

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU



Материалы, опубликованные на данном сайте, переносятся на правах рекламы.

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

Полностью в печать: 17.02.2025 г.  
Формат: 80x90 мм. Печать: офсетная.  
Тираж: 18 000 экз. Печ. л. 9.  
Заказ №:  
Отпечатано в одном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинала-макета в ООО «Белый ветер», г. Москва, ул. Щелков, 25

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не несет ответственности за содержание статей. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Белый ветер» и «Управление персоналом», 1998  
© ЗАО «Издательство «Эксперт-Система», 2008

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные издания  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 20622



**Сотрудники могут умышленно  
или по неосторожности  
стать источником утечек**

**Сергей Красильников**  
Frank auto

## Какие вызовы стоят перед компаниями в области информационной безопасности при автоматизации HR-процессов? Как выявить уязвимости в процессах и предотвратить утечки данных?

Сценарии утечек данных для HR-систем во многом схожи с любыми IT-продуктами: это защита серверов, обеспечение безопасности персональных данных в приложениях, ограничение доступа сотрудников к данным. Часто небольшие компании пренебрегают этими мерами, открывая доступ всем, что значительно повышает риски.

Отдельный вызов — использование зарубежного программного обеспечения. При уходе таких решений с рынка данные, хранящиеся в них, могут быть утеряны, что также связано с информационной безопасностью, хотя и не с утечками в привычном смысле.

Важной проблемой остается человеческий фактор. Сотрудники могут умышленно или по неосторожности стать источником утечек.

Например, уволенные сотрудники забирают клиентские базы или другие конфиденциальные данные. Подобные случаи нередко встречаются и являются более распространенной угрозой, чем взломы, хотя и они тоже случаются.

*Для минимизации рисков важно:*

*Ограничивать права доступа и возможности копирования данных.*

*Ужесточать проверки при приеме на работу, включая сбор рекомендаций от предыдущих работодателей.*

*Контролировать использование данных внутри компании.*

Однако полностью исключить угрозы невозможно. Если человек нацелен на кражу информации, он, вероятно, найдет способ. Поэтому подход к безопасности



должен быть комплексным: сочетать технические меры, контроль за сотрудниками и продуманную кадровую политику.

Мы в FRANK AUTO внедрили многоступенчатую проверку открытия и закрытия доступов нашим сотрудникам, чтобы избежать возможных утечек. Также все процессы, связанные с Клиентским путем и Кадровыми документами, автоматизированы, чтобы избежать потерь и утечек.



### **Как на начальных этапах выявить сотрудников, которые могут представлять угрозу безопасности, особенно в отношении персональных данных клиентов?**

— Один из самых эффективных методов — это запрос обратной связи у предыдущих работодателей. Если такая возможность есть, ее стоит использовать. Если нет, можно постараться найти информацию другими путями. Если человек однажды нарушил правила, вел себя ненадежно, есть высокая вероятность, что он повторит свои действия.

Кроме того, некоторые компании используют полиграф при приеме на работу. Однако это не дает стопроцентной гарантии. Некоторые кандидаты могут обмануть прибор, и даже если полиграф работает корректно, его использование не всегда законно или этично, особенно если оно является обязательным этапом.

Это также может негативно повлиять на процесс найма, снижая привлекательность компании для потенциальных сотрудников, если они имеют выбор между двумя предложениями.

Некоторые компании могут пытаться получить информацию о кандидатах нелегальными методами, но это, конечно, не только неправильный путь с точки зрения закона, но и далеко не гарантирует получения нужной информации.

Лучше всего полагаться на комплексный подход: проверку рекомендаций, анализ прошлых ошибок.

Для реализации правильных и законных методов оценки мы в Компании FRANK AUTO разработали и приняли Регламент по подбору персонала. Теперь каждый знает, что ему нужно делать, чтобы снизить вероятность ошибки.





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## **Какие подходы помогают сохранить баланс между конфиденциальностью, безопасностью и доверием сторон?**

— При наличии двух офферов, человек, скорее всего, выберет тот, где меньше сложностей. Это не означает, что он что-то скрывает или имеет недобрые намерения. Это обычное человеческое поведение.

Баланс здесь скорее философский вопрос — где грань между доверием и чрезмерным контролем? Законодательство в большей степени защищает права сотрудников, и это смещает баланс в их сторону. Работодатель при этом тоже вправе защищать свои данные и устанавливать проверки. Это не разрушает баланс, а скорее выравнивает его.

Важно понимать, что контроль не должен переходить в крайности. Постоянный мониторинг действий сотрудников и запросы бесконечных отчетов — это уже нездоровая практика. Вместо этого речь идет о разграничении прав доступа: сотрудник не видит зарплаты коллег или клиентскую базу, если это не входит в его обязанности. Это нормальный и оправданный подход.

В большинстве случаев работодатели не заинтересованы в гиперконтроле, если речь идет о здоровых рабочих отношениях. Единичные случаи чрезмерного контроля скорее свидетельствуют о нестандартной корпоративной культуре или специфике компании, но они не являются нормой.

Зачастую такие нюансы отражаются в корпоративной культуре компании.

Мы в FRANK AUTO прописали корпоративную культуру и активно ее внедряем, чтобы подсказать руководителям, какие подходы приемлемы, а какие нет.

## **Как обеспечить безопасность при взаимодействии с внешними провайдерами: фрилансерами, подрядчиками, кадровыми агентствами и другими?**

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Кадровые сокращения в «Газпроме»

Только разговоры о сокращениях и реорганизациях могут сами по себе повысить эффективность работы сотрудников




**БЕСЕДОВАЛИ:**



**Ильгиз Валинуров**



**Габдулла Хамитов**

**У**льгиз Валинуров, открывая бизнес-встречу , отметил, что «любая крупная компания, корпорация, холдинг имеет бюрократию, и она безусловно в компании должна быть.

Без нее просто система не сможет выжить, но в какой-то период компания доходит до того уровня бюрократии, когда это сильно мешает работать».

Эксперт также упоминает, что 15% штата любой крупной организации можно сократить без ущерба для нее.

Известный бизнес-тренер и консультант также озвучил итоги своего исследования — в «Газпроме» сейчас открыты порядка 10 тысяч вакансий по всей России, что показывает, что даже при планируемых сокращениях и реорганизации компания продолжает активно искать специалистов, готовых к новым вызовам и перемещениям.

Интересно, что, по словам Ильгиза, кадровые вопросы «Газпрома» не ограничиваются только чисто внутренней ротацией. Проблема с переездами сотрудников в удаленные регионы, такие как Сибирь, представляет собой серьезную задачу, так как россияне не так охотно меняют место работы и жительства. «Для Запада, для американских кандидатов переезд и смена локации — это привычное дело, их родители так делали, и деды, и прадеды, а для наших кандидатов — это дилемма», — говорит ведущий.

## **МНОГИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ ЧАСТО ТЕРЯЮТ НАВЫКИ АДАПТАЦИИ, И ЭТО ОСОБЕННО ЗАМЕТНО У СОТРУДНИКОВ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА, КОТОРЫЕ ГОДАМИ РАБОТАЛИ В СТАБИЛЬНЫХ БЮРОКРАТИЧЕСКИХ СТРУКТУРАХ**

Для того чтобы эффективно решить эту задачу, потребуется тщательная работа по мотивации персонала и привлечение внешних кадровых агентств для оценки и обучения сотрудников.

Интересная деталь заключается в том, что эксперт упоминает о так называемом «старом кадровом составе». Он утверждает, что многие топ-менеджеры в крупных компаниях часто теряют навыки адаптации, и это особенно заметно у сотрудников старшего возраста, которые годами работали в стабильных бюрократических структурах. «Многие топы в крупных компаниях теряют навык адаптации. Они знают, как у них начинается утро, что будет в течение дня, во сколько вечером он пойдет домой и какие встречи, совещания, планерки будут через неделю и через месяц. Вот это точно расслабляет мозг топ-менеджера». Это приводит к стагнации и «затуханию» на уровне управления.

Также спикером были затронуты важные вопросы реорганизации — например, привлечение внешних тренинговых организаций и обучение сотрудников. Важно, что эти меры не будут одномоментными, и реальная трансформация в «Газпроме» займет несколько лет. «Эти задачи — не миллионы, а десятки миллионов рублей. Это оценка, аттестация, изучение потенциала сотрудников. И после этого программы по обучению».

Для многих слушателей стало очевидно, что такие крупные корпорации, как «Газпром», всегда будут бороться с дефицитом времени и людских ресурсов, чтобы правильно перераспределить их и адаптировать под новые реалии рынка и экономики.

Тем более что для сотрудников с высокими зарплатами и многолетним стажем таких изменений будет очень тяжело пережить — они привыкли к стабильности и уверенности, что их место в компании «неподвластно сокращениям». Ильгиз подчеркнул, что «если человек, топ-менеджер, имеет заработную плату 2–3 миллиона, то прямо завтра он работу не найдет, и ему потребуется какое-то время».

## ГАЗПРОМ САМ ПО СЕБЕ НЕ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ СВОЮ БЮРОКРАТИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ ИЗНУТРИ

Интересное наблюдение, которое сделал эксперт в ходе встречи, заключалось в том, что разговоры о сокращениях и реорганизациях могут сами по себе повысить уровень производительности в компании, как бы странно это ни звучало. По аналогии с принципом «мистери шоппинга», когда даже без реальной проверки уровень сервиса повышается за счет ощущения давления, в данном случае компании может быть полезно само наличие информации о возможных изменениях. «Если сказать, что в нашей сети происходят тайные проверки «мистери шоппинг», то уровень сервиса автоматически вырастает на 10–15%. Даже если никаких проверок нет. Вот точно так же одна из задач сообщения о возможных сокращениях — это пиар-акция, чтобы повысить производительность».

Далее участники обсудили то, как изменения в Газпроме и кадровые сокращения повлияют на корпоративную культуру и дальнейшее развитие компании, отметив, что любые изменения, такие как сокращения в крупной компании, неизбежны, так как «любая компания — это живой организм». «Что мотивирует людей? Или достижение результата, или страх что-то потерять?» И подчеркнул, что сначала сотрудники будут мотивированы страхом, а потом — уже результатами. «После того как Газпром отра-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ботает страх что-то потерять, уже следующий этап — будут мотивировать на успехе достижения результата. Это уже делается Газпромом».

Говоря о реорганизации, Ильгиз отметил, что Газпром сам по себе не может изменить свою бюрократическую систему изнутри.

«Изнутри не появятся инициативы, что типа, ребята, что-то идет не так, давайте что-то поменяем. Это невозможно, потому что каждый на своем месте, у каждого тёмного места должен акционер дать пендаль». Изменения в компании, скорее всего, происходят сверху, а не изнутри.

## **«ЛЮДИ, ДОСТИГШИЕ ВЫСОКИХ ПОЗИЦИЙ В КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЯХ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ИСКУСНЫЕ ИНТРИГАНЫ И КАРЬЕРИСТЫ. ЕСЛИ У ТЕБЯ НЕТ ТАКИХ НАВЫКОВ, ТЫ НЕ ДОЙДЕШЬ ДО ТОПА»**

В ходе обсуждения были затронуты и экономические аспекты. Эксперт привел пример, который проиллюстрировал сложности бюрократической системы.

*«Когда я проводил обучение для Газпрома, со мной договор согласовывали полгода, и в день проведения мероприятия он так и не был досогласован. Это реальная иллюстрация, как бюрократия может тормозить процессы».*

Такие проблемы не редкость в крупных корпорациях.

Габдулла Хамитов (эксперт и бизнес-тренер по стратегическим сессиям) добавил, что возможные причины сокращений и реорганизации в Газпроме могут быть связаны с политической ситуацией, экономическими проблемами и инновационными аспектами.

«Первая и основная причина — это политический аспект. Когда страна находится в сложном положении, проблемы с газом, с продажей газа, то оставаться по-прежнему, на том же уровне, без каких-либо телодвижений чревато политически», — считает эксперт.

Он также выделил четыре другие причины для изменений: экономический аспект (экономия средств на зарплатах), снижение качества работы менеджмента, инновационные аспекты и, наконец, необходимость обновления персонала, который достиг уровня своей некомпетентности.

«Каждый достигает уровня своей некомпетентности. Сокращение — это избавление от тех, кто уже достиг своего потолка», — подытожил он.

Далее участники перешли к ключевой теме для топ-менеджеров крупных корпораций: это не столько про лидерство, сколько про выживание и искусство выигрывать в борьбе за место под солнцем. Участники встретились с понятием «интриганов», «карьеристов» и «достигаторов», подчеркивая, что в корпоративной культуре таких организаций важно уметь адаптироваться и «выживать» в этих условиях, если хочешь подняться вверх. Как заметил один из участников:

«Люди, достигшие высоких позиций в крупных корпорациях, в первую очередь искусные интриганы и карьеристы. Если у тебя нет таких навыков, ты не дойдешь до топа». Это напрямую связано с тем, как корпоративная культура влияет на личность человека, формируя у него установки и поведение, которое порой нелегко трансформировать в личной жизни.

Одним из интересных моментов обсуждения стало разделение людей по типам личности. Говоря о том, как поведение человека зависит от его психотипа, один из участников выделил два типа: правополушарных и левополушарных. «Левополушарные ориентированы на логику и анализ, тогда как правополушарные более эмоциональны и ориентированы на отношения. Эти различия в типах личности, по мнению участников, могут влиять на то, как человек действует в рабочей среде». Важно отметить, что человек, независимо от среды, может быть «хитрым ужом», а другой — прямолинейным. Однако корпоративная культура и среда также играют важную роль в формировании поведения.

Обсуждая методы удержания ключевых специалистов, участники встречи подчеркнули важность человеческих отношений внутри организации. Это включает несколько факторов: четко прописанные задачи и цели, доброжелательная атмосфера в коллективе, возможность для креативности и самореализации, а также удовлетворение потребностей сотрудников по модели пирамиды Маслоу. «Важно, чтобы сотрудники чувствовали, что они могут реализовать себя в компании, не только выполняя задачи, но и развиваясь как личности». Важно отметить, что компании, такие как Роснефть,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

уже проводят тренинги для руководителей по вопросам удержания персонала, что подтверждает актуальность этой проблемы в корпоративном управлении».

В конце встречи участники пришли к выводу, что любые изменения, в том числе в «Газпроме», будут возможны только в том случае, если будет проведена серьезная работа по «разморозке» ситуации, изменению и адаптации сотрудников и всей корпоративной культуры. «Но этот процесс, как замечено, требует времени и усилий, а также готовности руководства к принятию реальных шагов по внедрению инноваций и изменений в структуру компании». Важно, чтобы изменения не стали временной акцией, а продолжались и приносили стабильные результаты в долгосрочной перспективе.

Три ключевых вывода из встречи:

Корпоративная культура сильно влияет на поведение сотрудников, формируя установки, которые порой трудно изменить в личной жизни. Как подчеркнул один из участников: «Когда человек попадает в корпоративную среду, эта среда начинает формировать его установки, и он перестает быть тем, кем был».


Для удержания ключевых специалистов важны не только материальные аспекты, но и установление крепких человеческих отношений, атмосферы доброжелательности и возможности для креативности и самореализации. «Сотрудники должны чувствовать, что они могут расти и развиваться в компании, что это не просто работа, а место для самореализации».

Изменения в крупных корпорациях возможны только через разморозку существующей ситуации, что требует времени и усилий со стороны руководства и сотрудников. Как сказал один из участников: «Нельзя просто сделать изменения и ожидать, что все будет работать. Нужно сначала разморозить ситуацию, потом начать менять, а потом заморозить, чтобы сохранить стабильность».

\* **Ильгиз Валинуров**, бизнес-тренер

\* **Габдулла Хамитов**, бизнес-тренер

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

Эксклюзивно для 

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



# Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами  
и организационного развития

## НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

[trainyourbrain.eu.com](http://trainyourbrain.eu.com)



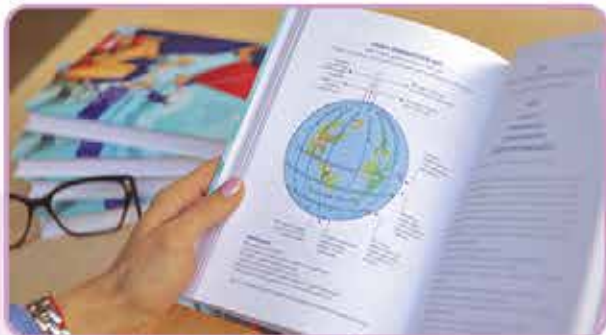
САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

[nabok.trainyourbrain.eu.com](http://nabok.trainyourbrain.eu.com)



## НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1 Управленческий и кадровый консалтинг
- 2 Организация тренингов
- 3 Прямой поиск и подбор персонала
- 4 Организация корпоративных и командообразующих мероприятий



## КНИГА "КОМАНДА РУЛИТ"

Какие главы показались  
особенно полезными? Пишите!



T.ME/TYBTEAM



приобрести книгу





# Узкие места в бизнесе: как их выявить и устранить



Любой бизнес, независимо от ниши и специфики, сталкивается с узкими местами. Устаревшее ПО, немотивированные сотрудники, слишком большое количество согласований — подобные явления и процессы тормозят развитие компании, снижают эффективность работы и увеличивают издержки. Поэтому критически важно не бороться с симптомами, а искать и устранять первопричины узких мест.

## Какие бывают узкие места в бизнесе и что такое теория Горлышка?

Представим ситуацию. Отдел маркетинга проводит масштабную многоканальную кампанию. В рекламном сообщении подсвечен привлекательный оффер, который быстро цепляет потенциальных клиентов. Маркетологи получают запланированные лиды и передают их в отдел продаж.



**Никита Егоров**  
Expert Tools

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА **ТД** ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# С 2012 ГОДА РАЗВИВАЕМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОМАНДЫ И БИЗНЕС

Реализовали 300+ проектов в 25+ сферах бизнеса

Создали авторский подход «Новое управление» и концепцию «Система 4\_0», которая помогает развивать у руководителей и сотрудников

ОСОЗНАННОСТЬ

ОТКРЫТОСТЬ

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

для долгосрочного успеха вашего бизнеса в условиях постоянных изменений

Развиваем современных лидеров и руководителей всех уровней

Помогаем управлять изменениями для достижения стратегических целей

Улучшаем культуру взаимодействия в командах и в компании

Разрабатываем системы компетенций для организаций

Создаем бизнес-игры для самостоятельного обучения в компаниях



Ольга Завертальюк  
директор ГК «Новое Управление»

## Форматы работы:

HR-КОНСАЛТИНГ

ТРЕНИНГИ

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ

СЕССИИ ПО ПЕРЕСБОРКЕ

ФОРСАЙТЫ

ВОРКШОПЫ

Мы создаем решения для бизнес-задач!

**НОВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**



[info@perspektiva-centr.ru](mailto:info@perspektiva-centr.ru)



[t.me/newupravlenie](https://t.me/newupravlenie)



[dzen.ru/novoeupravlenie](https://dzen.ru/novoeupravlenie)



8 (800) 707-90-56

NEWMANAGEMENT.STORE  
ЦЕНТР-ПЕРСПЕКТИВЫ.РФ



Издательство  
«Альпина Про»  
8 (800) 550-53-22  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

альпина PRO

### **ТРЕК 3.**

## **ПРИНЯТИЕ НОВОГО**

# **Как от постоянного сопротивления изменениям перейти к непрерывному совершенствованию?**

Любая организация переживает перемены, а успешные организации меняются постоянно. Приходит новый руководитель, меняется коллектив, обновляются процессы, внедряются новые методы и принципы работы — все это сопряжено с темой принятия изменений. И эта тема одна из главных, которая красной нитью проходит практически через каждый тренинг по эффективным коммуникациям. Почему же бывает так трудно принять новое и двигаться дальше?

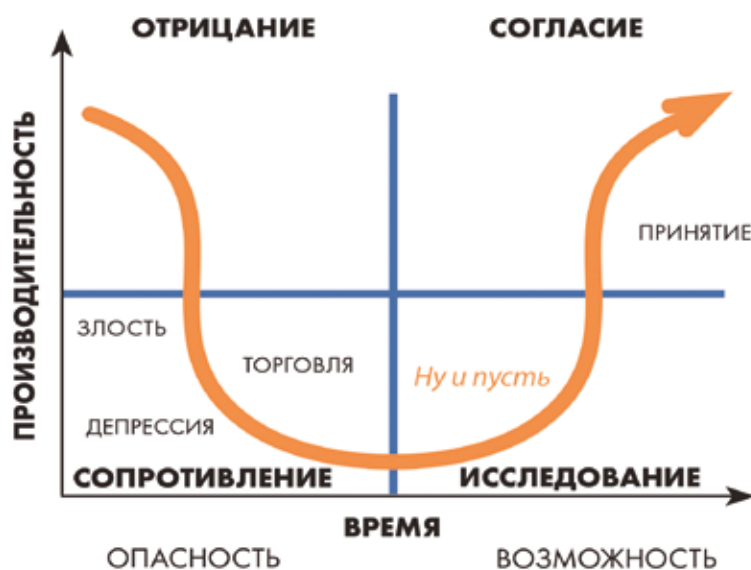
А теперь по порядку.

Когда мы говорим про изменения, про внедрение инноваций, мы опираемся на ряд известных научных подходов. Интересно, что первые исследования адаптации



к новому были посвящены изучению депрессивных состояний. В конце 1960-х гг. психолог Элизабет Кюблер- Росс предложила модель описания эмоционального состояния людей, которые переживают трагедию, тяжелую утрату и горе. Наверняка многим из вас знакомы эти пять уже канонических этапов: отрицание, злость, торг, депрессия и принятие. Оказалось, что модель Кюблер- Росс вполне подходит для анализа поведения команды, в которой происходят изменения. Человек в коллективе испытывает схожие опасения и даже страх перед изменениями. Например, переживает, что не сработается с новым руководителем, не будет соответствовать его требованиям, не сможет разделить его принципы работы и далее, далее, далее...

### КРИВАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЙ (ДЖ. КОТТЕР)



Психологи и сегодня активно используют модель Кюблер- Росс для проработки эмоциональных состояний своих клиентов. А вот для бизнес- среды эта модель все же требовала некоторой адаптации. Что и сделали Синтия Скотт и Денис Джафи. В 1980-е гг. они разработали модель изменений Change Grid, которая сегодня является одной из наиболее широко применяемых моделей для объяснения и прогнозирования реакции людей на организационные изменения. Скотт и Джафи, исследуя поведение людей в организации в период изменений, обнаружили закономерность, аналогичную модели Кюблер-Росс. Они наложили на «кривую горя» Кюблер- Росс матрицу 2×2, позволяющую отобразить процесс изменений организации как горизонтальное перемещение состояния команды от болезненного расставания с про-



шлым к постепенному принятию будущего, при этом у людей происходит смена фокуса внимания с внешнего окружения на внутренние переживания и последующий возврат внимания к внешнему окружению — своеобразные вертикальные качели вниз-вверх-вниз.

Команда реагирует на изменения так же, как человек. И первое, что демонстрируют люди, — игнорирование нового. Наверняка найдутся читатели, которые сразу возразят, что есть работники, которые прекрасно адаптируются к изменениям. И это правда. Но обратимся к научным фактам. Социологи определили, что люди по своему отношению к изменениям делятся на несколько групп, образуя колоколообразную кривую нормального распределения:

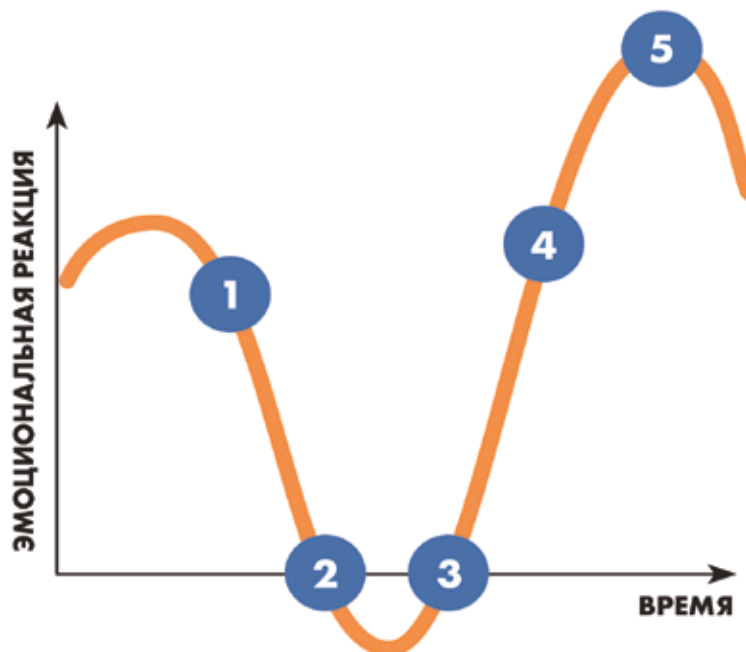
- 2% — сопротивляющиеся, которые не желают ничего менять;
- 14% — в ожидании, которые боятся совершить ошибку и требуют доказательств того, куда ли мы движемся и правильно ли мы идем;
- 34% — и инертное большинство, которое пытается выявить ошибки и угрозы, требует предварительной проверки любых новаций;
- 34% — менее инертное большинство, которое ищет в изменениях новые возможности и участвует в обсуждении;
- 14% — испытатели, которым нравятся новые идеи и перспективы, они готовы пробовать новое, покупая не продукт, а обещание, чтобы оказаться в первых рядах;
- 2% — и зобретатели от природы, которые всегда в авангарде любых инноваций.

О чем нам говорят эти цифры? Главный вывод — все люди разные. И лишь 16 человек из 100 рвутся в бой, являясь адептами изменений. Большинство же присматривается и готово принять новое, если увидит свою выгоду. И это большинство определяет групповую динамику при внедрении изменений в команде. Эта динамика будет развиваться по кривой эмоционального состояния, где начальной точкой будет отрицание — игнорирование происходящего.

Итак, первый этап — игнорирование. Как отреагирует среднестатистический сотрудник на приход нового руководителя, который, выступая перед коллективом, объявляет, что с понедельника будем внедрять электронный документооборот? Сотрудник слушает, кивает, а про себя думает «да, да, будем» и тут же забывает, что ему говорили, откладывает в долгий ящик, не бросается сломя голову внедрять то, о чем говорил начальник. Почему это происходит? Есть два ответа. Ответ психолога — это защитная реакция работника. Ответ социолога — человек за годы работы привык, что руководство постоянно что-то объявляет, иницирует, а потом спускает на тормозах или вовсе забывает. Поэтому не стоит торопиться что-то делать: начальник руками помашет, помашет и перестанет. Это типичная реакция игнорирования.



### КРИВАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЙ (ДЖ. КОТТЕР)



1. Игнорирование
2. Саботаж
3. Апатия, принятие
4. Экспериментирование и поиск
5. Апогей развития

Второй этап — саботаж. Не слишком приятное слово и еще более неприятное дело, когда начальство давит на коллектив, заставляя внедрять тот же самый электронный документооборот. Часто некоторые руководители слишком усердствуют в своем желании достичь результата и получают неминуемый ответ в форме саботажа на местах. Люди найдут сотни причин, доказывая руководству, почему электронный документооборот плох, почему он погубит компанию, почему внедрение будет мешать работать...

Третий этап — апатия и принятие. Предположим, руководитель оказался крепким орешком и настоял на своем — компания продолжает внедрять электронный документооборот. Люди смирились, поняли, что изменения неизбежны, придется внедрять.

Но не тут-то было. Согласие еще не означает, что они будут это делать. Чаще всего руководство сталкивается с таким явлением, как «итальянская забастовка», когда работники начинают предельно точно исполнять свои должностные обязанности, не отступая ни на шаг. При этом любые нововведения требуют гибкости, а ошибки неизбежны. И сотрудники этим умело пользуются: при любом сбое к руко-



водству бегут «ходоки» от коллектива со словами: «Вот, смотрите, к чему это привело! Мы же говорили, что это не работает. Давайте вернемся к бумажным носителям и будем распечатывать старую добрую табличку Excel» (хотя никто не вспомнит, что и она когда-то была прогрессивным новшеством). На этом этапе руководитель часто ломается и проигрывает битву за инновации со своим коллективом. Он видит, что ничего не получается, идея не работает, нужно разворачиваться обратно, чтобы все было, как говорил герой Георгия Вицина: «Чинно, благородно! По-старому!» Но если руководитель настойчиво гнет свою линию, то проходит точку бифуркации и переходит на качественно новый этап.

Четвертый этап — экспериментирование и поиск. Это время проявить себя adeptам инноваций в коллективе — людям, у которых получается: они справляются с задачей, понимают суть происходящего. В нашем примере они разобрались, как работает электронный документооборот, и начинают им активно пользоваться, применять соответствующие инструменты и потихоньку обучать коллег. Эти люди становятся амбассадорами перемен, они начинают теснее взаимодействовать с новым руководителем, становятся проводниками его идей внутри коллектива, вместе совершенствуют новую систему и т. д.

Это именно те 14% плюс 2%, которые являются экспериментаторами, в отличие от 84%, которые топчутся на месте. Не всегда этих 16% достаточно, чтобы уверенно сказать, что внедрение сдвинулось с мертвой точки. Основная проблема этого этапа в том, что авангард инноваторов не всегда способен увлечь за собой.

Руководители рады, что обрели единомышленников, и рассчитывают на прогресс семимильными шагами и быстрый рост до небес. Но! Статистика опускает нас на землю: более 80% всех инноваций завершаются именно на этом этапе. И только лишь потому, что многие руководители, почувствовав себя на гребне волны, стремятся накачать новый проект дополнительными идеями. Но инерция покоя оставшихся на месте 84% людей не дает авангарду изменений удержать равновесие на набирающей силу волне, и инновационный проект тонет вместе с благими намерениями нового руководства. Но все же есть и те, кто успешно маневрировал, дошел до последнего этапа и смог увлечь за собой остальных.

Пятый этап — апогей развития. Новое руководство хотело выйти на стопроцентное замещение бумажных носителей. И эта цель достигнута. Все пользуются электронным документооборотом и осознают удобство новой системы. В координатах Скотт — Джафи организация перешла в фазу согласия, когда люди доверяются своему будущему, раскрываются внешнему окружению и чувствуют прилив сил для созидания и развития. На этом этапе инновация становится нормой. Все счастливы!



**А теперь о главном: как руководителю провести свою команду через все пять этапов изменений без потерь? Как себя правильно вести, что учитывать и на чем фокусироваться?**

**Хорошее начало — половина дела, поэтому так важно управлять вниманием команды на первом этапе изменений. Игнорирование инициатив нового руководителя — рефлекс, проявляющийся у многих организаций. Для функциональных, вертикально ориентированных структур это безусловный рефлекс, доставшийся в наследство от бюрократической системы управления. В процессных, горизонтальных организациях этот рефлекс, скорее всего, приобретенный, а не врожденный, и свидетельствует о богатом и не всегда удачном опыте изменений. Поэтому мы смело можем сказать, что игнорирование — нормальная реакция корпоративного организма на раздражение. Люди не заряжены на перемены, они, как правило, считают, что будут работать в прежнем режиме и переживут этот кратковременный шторм, после которого все вернется на круги своя. Руководитель, чтобы перебороть игнор, должен сделать две довольно простые вещи, которые существенно облегчат ему задачу. Первое: объявляя команде о начале изменений (в нашем примере — о внедрении электронного документооборота), важно заручиться поддержкой еще как минимум одного руководителя из управленческой команды.**

**Другими словами, о начале изменений должны объявлять двое руководителей. Социологи объясняют это тем фактом, что работники часто рассматривают ту или иную инициативу сверху как прихоть своего начальника. Если же эту «очередную бредовую идею» продвигают сразу двое из руководства, значит — дело серьезное и лидеры проявляют волю довести свои намерения до конца. Это решение не одного, а команды, а значит, придется внедрять. И второй не менее важный момент: для того чтобы быстро пройти этап игнорирования, нужен четкий график внедрения с этапами, датами, дедлайнами, KPI и ответственными.**

**Когда внимание коллектива наконец приковано к проекту изменений, начинается саботаж. На приеме у начальства появляются делегаты от работников, которые пытаются убедить руководителя, что это не сработает, что это развалит бизнес, что это отвлекает от важных дел, что пора заканчивать заниматься ерундой, пока не поздно. Что в этой ситуации делать руководителю? Первое — сесть за стол переговоров, вооружиться ручкой и бумагой и записать все причины, почему новая идея должна развалить компанию. И тогда разговор на тему «10 причин, почему компания развалится из-за внедрения электронного документооборота» пойдет более конструктивно. Ходоки говорят: «Ваш электронный документооборот будет замедлять процессы, поскольку этой системой сложнее пользоваться, чем привычной бумажной». Руководитель парирует: «Опасаетесь, что снизится эффективность работы? Тогда давайте проведем необходимое обучение, обучим всех. Согласны?»**





Хорошо. Идем дальше». Ходоки продолжают: «Будет путаница с документами». Руководитель: «То есть существует риск, что какие-то документы могут потеряться? Тогда заведем реестр электронных и бумажных документов и будем вести его в течение первых двух месяцев внедрения. Принято? Принято! Зафиксировали». И далее по пунктам. Каждый вопрос руководитель должен трансформировать в конкретный риск для компании и предложить решение, которое устроило бы все стороны, чтобы снять напряжение в коллективе и достичь консенсуса. В лучшем случае ходоки выходят из кабинета руководителя его сторонниками и проводниками перемен, поскольку чувствуют свою причастность к принятию управленческих решений и доверие со стороны руководства. Но даже если саботажников все же не удалось привлечь на свою сторону, они понимают, что перемены неизбежны. И это знак, что меняющаяся организация переходит на следующую стадию переживания изменений.

Как правильно руководителю вести себя на стадии апатии или принятия? Работники смирились, но адептами перемен не стали или, того хуже, без объявления войны руководителю перевели работу в режим итальянской забастовки». Теперь любой сбой воспринимается в коллективе даже с радостью, поскольку становится доказательной базой позиции «мы же вам говорили, это не будет работать». Какой паттерн поведения руководителя будет эффективен в таком случае? Снова нужно садиться за стол переговоров. Разбираться с каждым проколом: что пошло не так, из-за чего допустил ошибку работник или произошел сбой программы? Хорошей практикой внедрения электронного документооборота будет написание дополнительных регламентов работы в программе для ситуаций, когда риск допустить ошибку наиболее высок.

Этап экспериментирования более приятен для руководителя, поскольку в организации появляются люди, которые чувствуют положительный эффект преобразований. Но в этом этапе для руководителя кроется и опасность — по мере освоения людьми новой технологии у них появляются новые идеи и они тратят свое время и прилагают усилия к тому, чтобы эти идеи реализовать. Не стоит опираться на энтузиазм 16% агентов изменений, поскольку 84% коллектива все еще за бортом перемен. Предложения и инициативы авангардной группы нужно обязательно фиксировать и поощрять, но энергию этих людей лучше направить на вовлечение оставшихся 84% и их обучение. Пионеры инноваций должны стать наставниками для инертного большинства, чтобы в течение 3–4 месяцев всех отстающих сотрудников подтянуть и выйти на 100%-ное использование программного продукта (если мы говорим про электронный документооборот).

Таким образом, эффективный руководитель, во-первых, фиксирует новые предложения по улучшению, создавая банк идей развития. И во-вторых, организует на-



ставнические сессии, чтобы коллектив смотрел на лидеров изменений не только как на «передовиков производства», но и как на наставников, готовых помочь в освоении новой технологии.

На пятом этапе, когда внедрение новшества завершено и апогей развития достигнут, у руководителя есть соблазн утратить нос своим работникам и сказать, как же они были неправы, когда говорили, что ничего не получится. Но нужно ли это делать? Скорее всего, нет: это может быть первая, но далеко не последняя инновация в компании, впереди новые проекты, поэтому в сознании людей необходимо закрепить позитивное согласие на изменения. Важно похвалить людей за то, что было тяжело, но они справились. Поощрить всех, кто не опустил руки, когда было сложно. Стоит отдельно отметить тех, кто был в первых рядах, и тех, кто пришел последним: недаром на железной дистанции триатлона Ironman последнего финишера чествуют ничуть не меньше, чем победителя. Руководство и коллектив вместе достигли намеченного результата. И это вдохновляет на новые свершения.

Стоит согласиться, что новое всегда довольно трудно принять, а сопротивление изменениям — это нормальное состояние любой группы людей как живого социального организма. Руководитель в новом коллективе должен понимать, что нужно быть терпеливым, настойчивым и открытым для общения, тогда новации и изменения будут восприниматься как постоянный процесс совершенствования, а компания будет постепенно принимать контуры саморазвивающейся организации.

## **БОНУС. БАНК ИДЕТ НА ОНБОРДАЖ**

Несколько лет назад один из ведущих банков России запустил систему онбординга для микро- и малого бизнеса. На планшеты клиентских менеджеров было установлено приложение, которое в интерактивной форме знакомило потенциальных пользователей продуктами и сервисами банка. Инициатива была призвана помочь предпринимателю лучше понять свой бизнес и в игровом формате с помощью мультимедийного контента позволяла разобраться, какие банковские инструменты ему подходят в той или иной ситуации. Кроме того, технологичный онбординг резко отличался от традиционных форм общения менеджера с клиентом, что выделяло банк на фоне конкурентов. Для сотрудников банка эта система должна была стать эффективным инструментом продаж. Но это произошло не сразу.

# Издаем книги БЕСПЛАТНО



приглашает авторов бизнес-книг  
издать свою книгу  
и получить ее инфоподдержку



Условия (тираж, макет, редакция, формат, бумага, дизайн и т. д.)

можно обсудить индивидуально – [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

WhatsApp [89263501881](https://wa.me/89263501881)

## Альбатросы спят в полете...

**Н**о этикету старшие должны подавать руку.

Добавление небольшого количества соли в кофе устраняет его горечь.

Частое потребление сладких газированных напитков повышает риск перелома конечностей.

Существует блюдо, приготовленное из цветов.

Альбатросы могут спать во время полета, отключая одну часть мозга, в то время как другая остается активной.

Крестьяне в Индонезии верят, что лежание на железнодорожных путях излечивает от многих болезней.

Воздух в помещениях загрязнен гораздо сильнее, чем на улице.

В холодной среде помидор теряет свои полезные свойства и вкус.

В Бразилии считается нормой опаздывать, приход вовремя может быть воспринят как невежливость.

Кошки мурчат, сокращая мышцы вокруг голосовых связок, что вызывает их вибрацию.



## SuperJob: кони, коты и красивые рассветы — как оправдываются непунктуальные сотрудники

Самое популярное объяснение опозданий на работу — пробки на дорогах. В открытом опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие представители 1000 предприятий и организаций из всех округов страны.



Самым частым оправданием опозданий на работу, по словам эйчаров, являются пробки (28% опрошенных). Даже не оправдание, а честная констатация факта, — «проспал» — на втором месте с 13% голосов. Каждый десятый работодатель чаще всего слышит от непунктуальных сотрудников о проблемах с общественным транспортом: изменилось расписание, автобус задержался, сломался по дороге или не пришел. 6% эйчаров самым популярным оправданием назвали проблемы с будильниками, 5% — семейные неурядицы и проблемы с детьми. Еще варианты оправданий: аварии на дорогах (4%), плохое самочувствие (3%), сломавшийся автомобиль и плохие погодные условия (по 2%).

Среди нестандартных, смешных и нелепых оправданий, которые вспомнили эйчары, — забывчивость («Забыл, куда иду»; «Забыл, что трудоустроился...»), романтичность («Засмотрелся на рассвет»), фобии («Испугался вставать»), рассеянность («Не в то такси сел»; «Перепутал дни недели») и ситуации, подстроенные хвостатыми («Кони перегородили дорогу»; «Любимая кошка окотилась»; «Уснул котик утром на человеке»).

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



Комментарии ЮФ к публикации: «Выручка «Росатома» в 2024 году превысила 3 трлн рублей». Источник: <https://dzen.ru/a/Z5N1t16bG07j8EM->

**СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ**



№ 2/2025

Новость о том, что выручка «Росатома» в 2024 году превысила 3 трлн рублей, подтверждает высокую эффективность государственной корпорации как стратегического игрока в энергетическом секторе России и на международной арене. Это значимое достижение, которое отражает не только успешную реализацию проектов, но и устойчивую позицию России в мировой атомной энергетике.



Георгий Габолаев

Почему «Росатом» остается лидером?

Диверсифицированный портфель проектов. Корпорация активно развивается в таких направлениях, как строительство атомных электростанций, управление ядерным топливным циклом, производство изотопов для медицины и сельского хозяйства. Это позволяет «Росатому» минимизировать риски и стабильно наращивать доходы.

Международное сотрудничество. «Росатом» реализует масштабные проекты за рубежом, включая строительство АЭС в Турции (Аккую), Египте (El Dabaа) и Бангладеш (Роорриг). Присутствие на международных рынках не только укрепляет позиции компании, но и повышает имидж России как глобального поставщика высоких технологий.

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое право №02»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru**



# Маркетинг должен «подносить» снаряды



**У** компании сегодня 40 специализированных центров продаж как розничных, так и по работе с корпоративными клиентами.

Их собственный сервисный центр осуществляет ремонт и техническое обслуживание инструмента, строительной и садовой техники. Имеет авторизацию среди ключевых брендов, представленных на российском рынке.

На вопрос о том, как компания оценивает свою позицию на рынке в сравнении с конкурентами, эксперт ответил:

«На сегодняшний день самый мощный игрок на рынке — Все инструменты.ру. Тем не менее на локальном рынке у нас более крепкие позиции, мы уверенно занимаем второе-третье место в категории инструментов и техники, наряду с компаниями ТМК и Кувалда. Мы фокусируемся на качестве сервиса и экспертизе, что помогает нам оставаться конкурентоспособными».



**Георгий Неклюдов**  
«Бигам»

Выстраивая свою рекламную стратегию, Компания использует широкий спектр ре-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

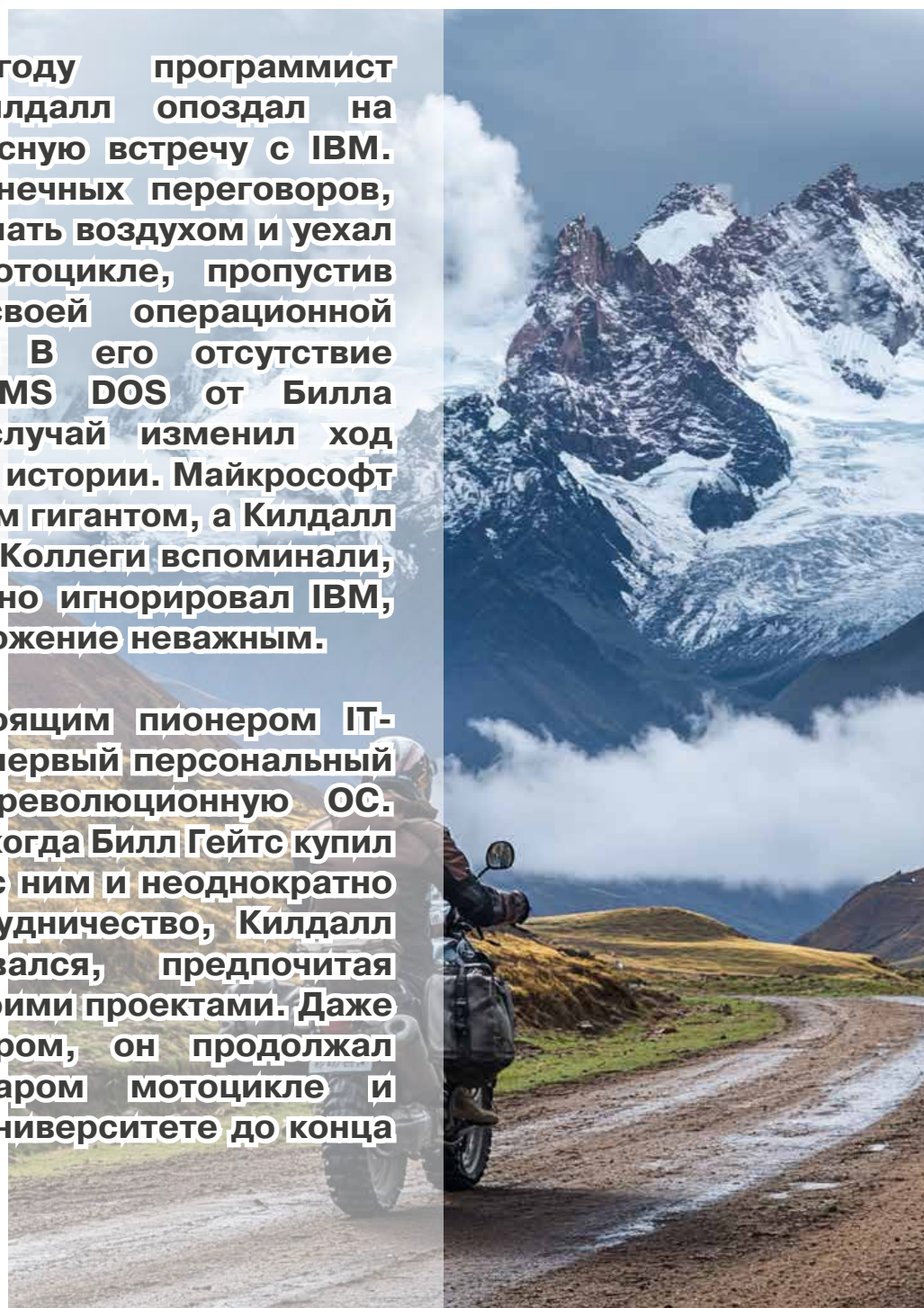
# Билл и Килдалл

Источник:  
[LbMWy7nag?si=CPrF4oRet4-c-SSg](https://youtube.com/shorts/eLbMWy7nag?si=CPrF4oRet4-c-SSg)

<https://youtube.com/shorts/eLbMWy7nag?si=CPrF4oRet4-c-SSg>

**В** 1983 году программист Гэри Килдалл опоздал на судьбоносную встречу с IBM. Устав от бесконечных переговоров, он решил подышать воздухом и уехал кататься на мотоцикле, пропустив презентацию своей операционной системы SPM. В его отсутствие IBM выбрала MS DOS от Билла Гейтса. Этот случай изменил ход технологической истории. Майкрософт стала глобальным гигантом, а Килдалл остался в тени. Коллеги вспоминали, что он намеренно игнорировал IBM, считая их предложение неважным.

Он был настоящим пионером IT-сферы, создал первый персональный компьютер и революционную ОС. Ирония судьбы: когда Билл Гейтс купил особняк рядом с ним и неоднократно предлагал сотрудничество, Килдалл гордо отказывался, предпочитая работать над своими проектами. Даже став миллионером, он продолжал ездить на старом мотоцикле и преподавать в университете до конца жизни.





# ЦРУ предложило своим сотрудникам уволиться с бонусными выплатами

Источник: [https://iz.ru/1833983/2025-02-05/tcru-takzhe-predlozhilo-svoim-sotrudnikam-uvolitsia-s-bonusnymi-vyplatami?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=mobile&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F3712f8ca-d1c8-5829-ae03-c8c0fe3ab6ba](https://iz.ru/1833983/2025-02-05/tcru-takzhe-predlozhilo-svoim-sotrudnikam-uvolitsia-s-bonusnymi-vyplatami?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F3712f8ca-d1c8-5829-ae03-c8c0fe3ab6ba)



Центральное разведывательное управление (ЦРУ) предложило всем своим сотрудникам возможность уволиться с получением денежных бонусов в размере восьмимесячной заработной платы. Об этом во вторник, 4 февраля, сообщила газета The Wall Street Journal (WSJ). [www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)

По словам чиновников, это попытка привести агентство в соответствие с приоритетами президента США Дональда Трампа, в том числе по борьбе с наркокартелями и по сокращению федерального правительства.

Агентство также замораживает наем новых соискателей, которым уже было сделано условное предложение, сказал помощник директора ЦРУ Джона Рэтклиффа.

Ранее в этот день издание Bloomberg сообщило, что уже более 20 тыс. чиновников США (около 1% федеральных чиновников страны) согласились на предложение уволиться в обмен на отсрочку увольнения, которая позволит продолжать выплачивать им зарплату до конца сентября.

30 января телеканал CBS News сообщил, что администрация Трампа потребовала от некоторых высокопоставленных членов Федерального бюро расследований (ФБР) подать прошение об отставке или уйти на пенсию. В случае, если требование не будет выполнено, должностных лиц принудительно уволят, уточнили собеседники издания.

До этого, 28 января, сообщалось о том, что министерство юстиции США уволило более десятка сотрудников, занимавшихся делами против американского президента Дональда Трампа. Увольнение сотрудников, работавших в команде спецпрокурора Джека Смита, соответствует «решимости администрации очистить правительство от работников, которых она считает нелояльными президенту».

20 января команда Трампа потребовала отставки десятков высокопоставленных дипломатов Госдепартамента с целью продемонстрировать «решительный разрыв» с уходящей администрацией действующего американского президента Джо Байдена. Отмечается, что американские дипломаты, в числе которых заместитель госсекретаря США по политическим вопросам Джон Басс и помощник госсекретаря по вопросам энергоресурсов Джеффри Пайетт, покинут свои посты с полудня в понедельник после получения указаний от помощников Трампа.

## ЦРУ сокращает персонал

Комментарий к новости

Диску предположить, что реформа штата ЦРУ, осуществляемая Дональдом Трампом, имеет несколько другие цели, чем было задекларировано публично. Скорее всего, дело не в сокращении бюджетных расходов и даже не в переориентации ЦРУ на другие направления работы. Щедрые денежные бонусы в виде восьмимесячной зарплаты за «ничегонеделание» слабо соответствуют экономии бюджета.

Дональд Трамп самым очевидным способом ставит под свой контроль силовые структуры, беря курс на централизацию власти. Не сомневаюсь, что все личные дела сотрудников ЦРУ пройдут детальную проверку по вопросу политической лояльности. И те из сотрудников, которые будут признаны «благонадежными», получат повторный оффер.



Василий Орленко

Учитывая накал президентской кампании 2024 г. и факт покушения на Трампа, его действия выглядят вполне обоснованными. Давайте представим себе, что в крупной компании после ожесточённых корпоративных войн появился новый Генеральный директор, враждующий со своими предшественником. Но вот незадача... Служба безопасности набиралась прошлым Гендиром. Первое, что будет делать новый руководитель в таком случае, – это менять Службу безопасности. Причем не постепенно (если вести процесс неспешно, можно дожидаться «подставы» или даже попытки физического устранения) – а сразу же.

Президент Трамп действует в той же парадигме. Принудительное увольнение десятков тысяч сотрудников выглядит слишком одиозным даже для Трампа. Поэтому он намерен решить эту проблему по-тихому, вынудив сотрудников уволиться по собственному желанию и подсластив им «горькую пилюлю» выплатой восьмимесячного оклада. Отмечу, что подобный способ решения проблем (с добровольным увольнением, существенной компенсацией для уволенных и предоставлением времени найти новую работу) существенно снижает вероятность, что какой-нибудь уволенный спецгент решит мстить за сломанную карьеру.

Смерть от руки «убийцы-одиночки» — типичный конец для многих Президентов США (напомню, что кроме широко известных Авраама Линкольна и Джона Кеннеди от «убийц-одиночек» погибли президенты США Джеймс Гарфилд и Уильям Мак-Кинли). Судя по последним действиям Дональда Трампа, он серьезно воспринимает подобную угрозу и принимает решительные меры для её предотвращения.

**\*Василий Орленко**

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

Эксклюзивно для



**ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА**



**WHATSAPP 89263501881**

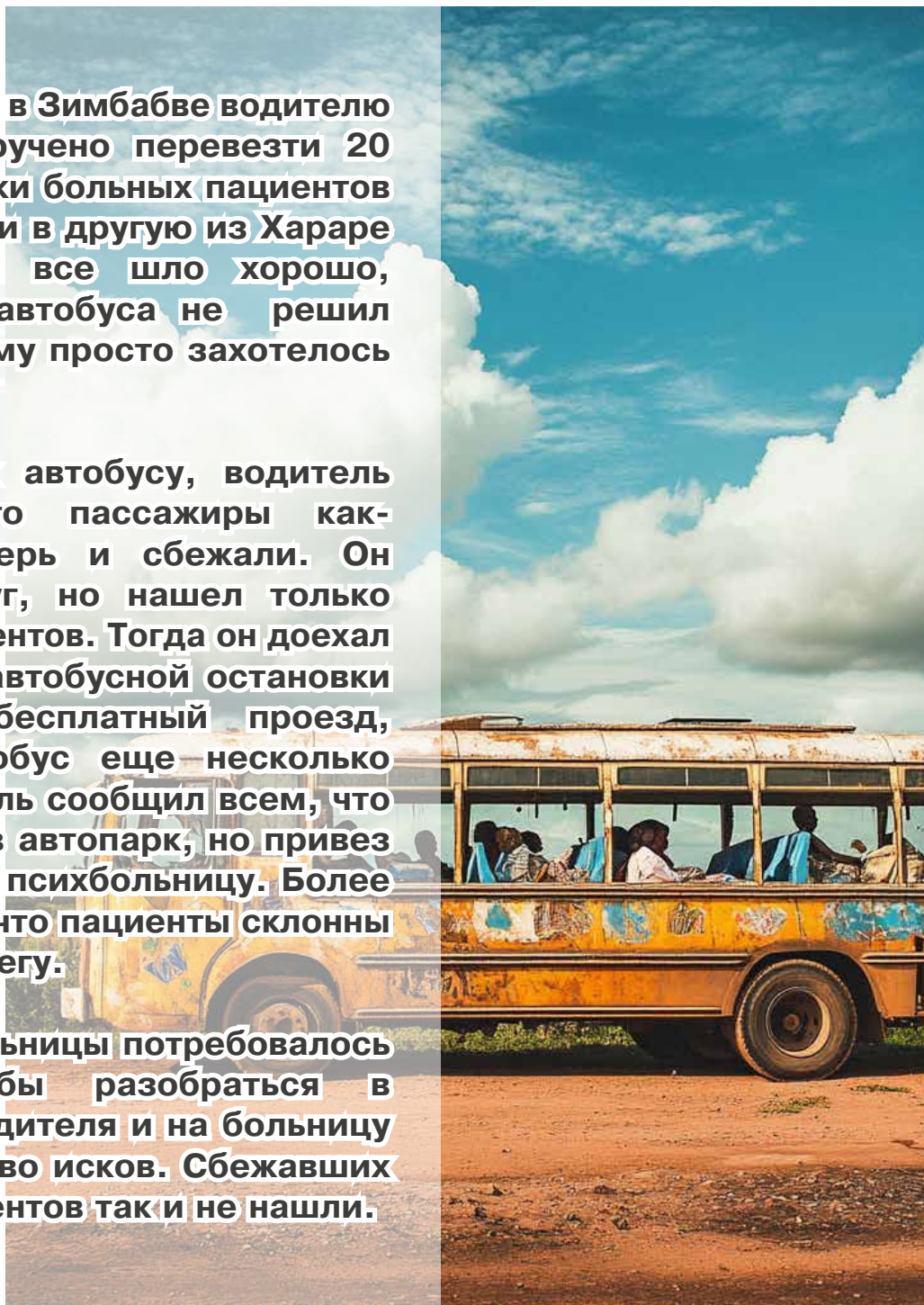
# Водитель в Зимбабве перевозил "гнездо Кукушки"

Источник: <https://youtube.com/shorts/8KC9Gi4atm4?si=OoweWEY7lfWJh13>

**В** 1997 году в Зимбабве водителю было поручено перевезти 20 психически больных пациентов из одной клиники в другую из Хараре в Булавайо. И все шло хорошо, пока водитель автобуса не решил остановиться. Ему просто захотелось выпить пива.

Вернувшись к автобусу, водитель понял, что его пассажиры как-то открыли дверь и сбежали. Он пробежал вокруг, но нашел только нескольких пациентов. Тогда он доехал до ближайшей автобусной остановки и, пообещав бесплатный проезд, посадил в автобус еще несколько человек. Водитель сообщил всем, что по пути заедет в автопарк, но привез автобус прямо в психбольницу. Более того, он сказал, что пациенты склонны к агрессии и побегу.

Персоналу больницы потребовалось три дня, чтобы разобраться в ситуации. На водителя и на больницу подали множество исков. Сбежавших настоящих пациентов так и не нашли.



# Обзор конференции по индексации заработной платы



посетил онлайн-конференцию, организованную под руководством Александра Южалина, директора департамента трудового права компании Superjob, на которой обсуждали важные аспекты индексации заработной платы. Это мероприятие собрало специалистов в области HR, юристов и представителей бизнеса, заинтересованных в понимании нюансов законодательства о заработной плате и индексации. В ходе конференции были рассмотрены как теоретические, так и практические вопросы, касающиеся обязательности индексации, ее механизмов и особенностей для различных типов работодателей.

Александр Южалин открыл конференцию, акцентировав внимание на актуальности темы индексации заработной платы, которая вызывает множество вопросов и споров как среди рабо-



**Анастасия  
Насонова**

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Основа экономики: рейтинги крупнейших российских компаний

Выручка 50 крупнейших организаций в 2023 году составила 38% ВВП страны, а 88% всех дивидендов, которые она получила от госкомпаний в 2022, обеспечили всего три плательщика. Мы собрали 10 рейтингов российских компаний: по чистой прибыли, капитализации, технологичности и не только.

### По числу сотрудников

- РЖД — 701 тысяча человек
- «Газпром» — 492 тысячи человек
- «Магнит» — 361 тысяча человек

### По числу отделений

- Почта России — 38 тысяч
- «Магнит» — 29,2 тысячи
- X5 Group — 24,4 тысячи

### По технологичности

- «Яндекс» — 411 патентов в области цифровых технологий
- «Лаборатория Касперского» — 408 патентов
- «Сбер» — 305 патентов

### По стоимости бренда

- «Сбер» — 9,4 млрд долларов
- «Газпром» — 6,4 млрд долларов
- «Лукойл» — 5,4 млрд долларов

### По площади землевладений

- «Мираторг» — 1,221 млн га
- «Агрокомплекс имени Ткачева» — 1,126 млн га
- «Продимекс» — 900 тысяч га

### По выручке

- «Роснефть» — 9,2 трлн рублей
- «Газпром» — 8,5 трлн рублей
- «Лукойл» — 7,9 трлн рублей

### По чистой прибыли

- «Сбер» — 1,49 трлн рублей
- «Сургутнефтегаз» — 1,32 трлн рублей
- «Роснефть» — 1,27 трлн рублей

### По объему инвестиций

- «Газпром» — 3,1 трлн рублей
- «Роснефть» — 1,3 трлн рублей
- «Росатом» — 1,2 трлн рублей

### По капитализации

- «Сбер» — 6,54 трлн рублей
- «Роснефть» — 5,48 трлн рублей
- «Лукойл» — 4,79 трлн рублей

### По объему торгов на Московской бирже

- «Сбер» — 3,14 трлн рублей
- «Газпром» — 1,22 трлн рублей
- «Лукойл» — 1,13 трлн рублей

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (295)

ФЕВРАЛЬ 2025

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

*Татьяна Кочанова*

**Изменения в трудовом законодательстве  
январь 2025 года**

*Олеся Забелина*

**Для успеха в компании необходимо иметь  
«своего человека» в каждом отделе**

*Любовь Черкасова*

**Внедрение КЭДО – сложный процесс, особенно  
при масштабных изменениях**

*Татьяна Кочанова*

**Можно ли уволить женщину в отпуске по уходу  
за ребёнком? Свежая судебная практика**

*Василий Орленко*

**Мошенничество врачей с точки зрения Уголовного  
кодексу и практики Верховного Суда**

*Евгений Муцаев*

**Какие документы на случаи споров  
по деятельности с клиентами важно сохранять  
и как, как доказательную базу (билеты, квитанции,  
фото, аудио, видео, и т.д.)**

*Ольга Анисимова, Светлана Алексеева, Ирина Олифирова, Диана Халитова*

**Интересный момент с выплатами при увольнении  
сотрудника**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 1 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



- ▷ Пospорить с нейросетью?
- ▷ Товары с изображениями персонажей мультфильмов
- ▷ Использование чужого товарного знака в рекламе: мнение ФАС и судебная практика
- ▷ Руководители российских компаний не готовы довериться нейросетям
- ▷ 3 слова, за которые заплатили 100 тысяч долларов
- ▷ Масштабироваться хочется всем! Бизнес должен расти! Желательно, расти быстрее рынка, чтобы не отставать!

**ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО 7447273@VK.RU**



# Издаем книги БЕСПЛАТНО

 приглашает авторов бизнес-книг  
издать свою книгу  
и получить ее инфоподдержку



Условия (тираж, макет, редаKTypa, формат, бумагу, дизайн и т. д.)

можно обсудить индивидуально – [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

WhatsApp [89263501881](https://wa.me/89263501881)