

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71052, 71055, 72035;

№ 03
(767)

2025

Главная тема: **БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ**

**Важно, чтобы обучение воспринималось
как возможность для личного
и профессионального роста,
а не как обязательная формальность**

Наталья Белобородова
Академия Ростех

Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON

Ростелеком

РОСАТОМ

nopper
ПРАКТИЧЕСКАЯ
ШКОЛА ДЛЯ БИЗНЕСАГАЗПРОМ
НЕФТЬ

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

ABTODOM

Урал
ПрессУрал
Пресс

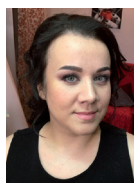
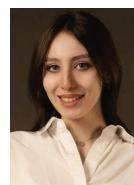
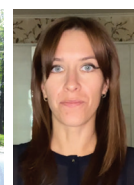
СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОПРЕДПРИЯТИЙ
РЕСУРСОБЪЕДИНЕННАЯ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ
КОМПАНИЯ

INFOWATCH®

uvenco

ТЕХНИКОЛЬ

STICKPEEK
CREATIVE YOU**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****Собеседование – похоже на экзамен для кандидата.****Сегодня hr проводят их максимально корректно, уважительно и... эффективно.****По сути вы сверяете резюме, проверяете навыки, можете позвонить экс шефу, делитесь с коллегами оценками...****PS****Альманах СОБЕСЕДОВАНИЕ с 30 вип интервью с hrd успешных фирм****(200 полос А4) – закажите бесплатно прислав заявку на 7447273@bk.ru***Александр Гончаров***Номер готовили:****Алена
Верещагина****Александр
Гончаров****Надежда
Гончарова****Оксана
Дегнер****Александр
Жильцов****Дмитрий
Жирнов****Игорь
Жуковский****Павел
Кочетков****Владимир
Красновский****Елена
Лигостаева****Анастасия
Насонова****Наталья
Миронова****Сергей
Пронин****Екатерина
Брынская****Лейла
Байрамова****Наталья
Риль****Ольга
Сагун****Елена
Беляевская****Андрей
Чепайкин****Елена
Чечикова****Александр
Чечиков**



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Михаил
Богданов**
генеральный директор
CONSORT Group



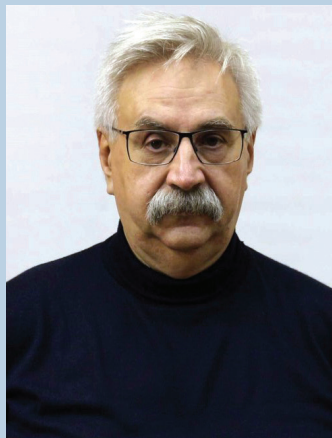
**Ильгиз
Валинуров**
бизнес-тренер



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



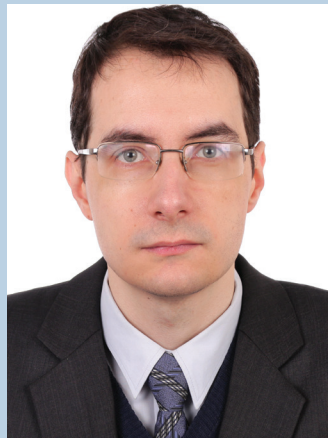
**Натэла
Кобулашвили**
президент Ассоциации
консультантов
по подбору персонала



**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 Требнева

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

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5 **ПОЛИЦИЯ ТОКИО**
Масштабирование обучения – задача номер один
Наталья Белобородова, Академия Ростех
- 13 **СОБЕСЕДОВАНИЕ**
Люди много рассказывают, нужно внимательно слушать и задавать вопросы
Оксана Титова, Организационная динамика
- 17 **Часто звезды приходят в коллектив и приносят только разочарование**
Варвара Райкова, «В Кадре»
- 19 **ИИ**
Как я начала применять ИИ и его роль в будущем бизнеса
Наталья Белоусова
- 23 **ИССЛЕДОВАНИЕ SUPERJOB**
Все меньше рекрутеров считают татуировку поводом для отказа в трудоустройстве – SuperJob
- 27 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Школа профессиональных продаж
Евгений Гулевич
- 35 **ТРУДОВОЕ ПРАВО**
Ответственность за нарушение техники безопасности
Алла Митрахович
- 41 **СКИДКИ**
Повысить ценность товара или услуги – лучше чем скидки
Лариса Васильева
- 45 **ДИСКУССИЯ**
Интересный момент с выплатами при увольнении сотрудника
Вероника Мкртумян
- 47 **КОММЕНТАРИИ**
Обзор конференции по индексации заработной платы
Ольга Анисимова, Светлана Алексеева, Ирина Олифирова, Диана Халитова
- 55 **СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**
Сокращение персонала в «Газпроме», «Сбере» и других крупных компаниях — как правильно провести, избегая споров. Какие споры все же будут?
Виктория Алфёрова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 25.02.2025 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем 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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 03
(767)

Издаётся с 1996 г. 2025 г.

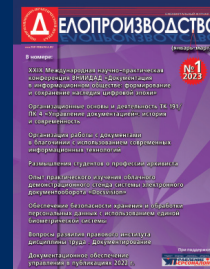
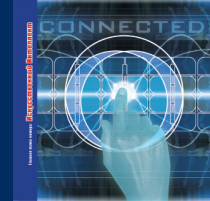
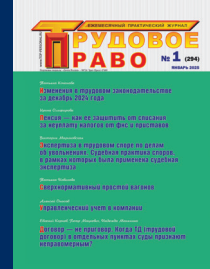
Объединенная редакция

ИД РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



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

Масштабирование обучения – задача номер один

Наталья Белобородова

Академия Ростех

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С кем конкурирует Академия Ростех?

Если проанализировать планы обучения всех предприятий, входящих в периметр Ростеха, получится, что мы конкурируем примерно с пятью тысячами различных образовательных учреждений: это и специализированные учебные заведения, и крупные образовательные платформы, и бутиковые тренинговые компании. Однако наша основная цель не столько победа в конкуренции с другими, сколько создание уникальных образовательных решений, максимально адаптированных под нужды Корпорации. У организаций Корпорации есть своя внутренняя специфика, связанная с тем, что предприятия задействованы в реализации высокотехнологичных проектов, в том числе в рамках гособоронзаказа. Примеры в курсах, вопросы от участников, формируемые изобретательские и управленческие решения, идеи и предложения, как результат обучения, плотно связаны с ежедневной работой предприятий. Решение конкретных задач с учётом внутренней специфики предприятий делает наши программы наиболее ценными.

Как у любой организации у нас есть свои стратегические задачи и ключевые показатели эффективности (КПЭ), на которые мы ориентируемся: количество слушателей, NPS (индекс удовлетворенности слушателей) и реализация корпоративных проектов и программ в интересах Ростеха. Кроме того, мы существуем в коммерческом поле, поэтому у нас есть показатели по коммерческой выручке. Мы рентабельны, что позволяет нам поддерживать высокий уровень качества образовательных услуг и обеспечивать развитие наших программ.



С кем вы себя сравниваете?

— Мы, конечно, смотрим на ведущие корпоративные университеты крупных промышленных корпораций, на тех, кто уже давно зарекомендовали себя как лидера в области подготовки высокопрофессиональных кадров для промышленного сектора.



Вы как-то выделяете ваших лучших преподавателей и сотрудников?

— У нас есть система оценки качества программ, мы проводим опросы слушателей, а также у нас есть ученый совет, который оценивает программы и преподавателей. Мы составляем рейтинг преподавателей по тематикам, что позволяет четко понимать, кого лучше приглашать на какую программу.



При привлечении сторонних преподавателей на какой уровень вы ориентируетесь? Будете брать «звезд» или предпочтете менее известных, но качественных специалистов?

— Мы работаем в рамках Ростеха, и наши программы должны отражать специфику нашей Корпорации. Ключевой критерий — не «звездность», а наличие реального опыта и практических примеров, которые эксперт должен представить в процессе обучения. Поэтому мы активно поддерживаем концепцию «Лидеры учат лидеров» и привлекаем сотрудников центрального аппарата Ростеха, специалистов холдингов и организаций Корпорации в качестве спикеров и преподавателей. Это правило у нас.

Если нам нужен специалист с высокой репутацией для создания программы, например, по стратегическому менеджменту, мы будем брать человека с прикладным опытом работы внутри Корпорации. У нас есть такая программа, академический директор и ведущий эксперт которой — заместитель директора департамента стратегии, мотивации и организационной эффективности Государственной корпорации «Ростех». Наша цель, в первую очередь, обучить слушателей подходам, требованиям, критериям, методикам и инструментам, которые приняты по изучаемым темам в Корпорации.



Как вы мотивируете сотрудников на преподавание?

— Большую роль в этом вопросе играет Корпоративная культура Ростеха, которая поддерживает обмен знаниями, развитие, помощь друг другу. Одна из наших ценностей — «общее дело» подразумевает построение совместной работы на знании и понимании общих целей, обмене опытом и знаниями, готовности помочь и ответить на вопросы коллег.

Наше общее дело — создание научно-технического суверенитета страны. И задачи, которые решают управленцы и инженеры, вдохновляют. Академия, в свою очередь, помогает разложить эти задачи на процессы, учит слушателей смотреть глобально, но «есть слона по кускам».

Например, в прошлом году по инициативе Департамента управления персоналом Госкорпорации мы запустили проект из нескольких программ «Школа наставника», который способствует активному развитию института наставничества на предприятиях и помогает коллегам на местах погрузить новых сотрудников Корпорации в нашу корпоративную культуру, дать необходимые знания и навыки. В 2024 году обучение

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в «Школе наставников» по разным направлениям прошли порядка 570 слушателей из 180 предприятий Ростеха. В 2025 году вектор «Школы наставника» будет направлен на подготовку 300 наставников для молодых специалистов и студентов. Мы ожидали, что у нас возникнут серьезные сложности по обучению наставников – люди из разных регионов и предприятий, с разными приоритетами и финансовыми возможностями, разный возраст и проблемы «поколенческого разрыва»... Но оказалось, когда люди думают о главном и нацелены на решение единых вопросов, то все остальное решается. Благодаря этому программы по наставничеству, в т. ч. с идеологической составляющей, были благополучно масштабированы и у нас большие планы по развитию проекта в этом году.

Академия помогает экспертам подготовить и структурировать материал под любой формат проведения занятий. У нас есть программы, которые проводятся как очно, так и дистанционно. Формат проведения зависит от потребностей и возможностей предприятий. Например, по программам финансового блока или тренингам для специалистов кадровых служб наши эксперты работают в обоих форматах. Программа по обучению корпоративной культуре так же проводится в двух форматах и экспертами на ней выступают наши коллеги из Академии и сотрудники центрального аппарата Корпорации.

Особо хочется отметить, что у нас в контуре много молодых ученых и исследователей, специалистов, которые могут выступать наставниками, вдохновителями и популяризаторами новых идей и перспективных направлений для школьников, но их надо учить этому. Одно из перспективных направлений работы Академии – обучение таких специалистов.



Как вы балансируете между обучением хард- и софт-скиллам?

— У нас здесь всё довольно просто. Академия — это партнер Ростеха в реализации стратегических целей и одна из важнейших задач — это постоянное опережающее развитие компетенций наших работников в сфере производства, экономики, цифровой трансформации и так далее. Поэтому примерно 80% обучения у нас — это функциональные или «hard» компетенции. Мы готовим слушателей к решению реальных рабочих задач – разработке новых продуктов, реализации проектов по улучшениям, оптимизации бизнес-процессов, подготовки программ организационной трансформации.

Но успех работника зависит не только от «хардовых» компетенций, но и от софт-скиллов. Поэтому у нас есть курсы по презентациям, переговорам, работе в команде.



Как вы учитываете особенности поколений в обучении и мотивации сотрудников?

— Всегда понятно, какая категория сотрудников, включая возрастную, будет присутствовать на том или ином образовательном мероприятии. Мы стараемся максимально учитывать возрастные особенности слушателей при выборе образовательных форматов и подготовке учебных материалов. Например, у нас есть молодежный кадровый резерв — программа развития потенциала молодых работников до 35 лет. И есть программа подготовки кадрового резерва для руководителей. Понятно, что в молодежной программе средний возраст участников будет около 25–30 лет, а в программе для руководителей — 41–45 лет. Конечно, мы будем использовать разные форматы обучения. Для молодежи мы предложим интересные дистанционные курсы с динамичным контентом. А для более опытных сотрудников, которые могут сами себя мотивировать и лучше работают с текстом, контент может содержать больше текстовой информации для самостоятельного изучения.



Какие проблемы чаще всего возникают в процессе организации обучения?

— Ключевая проблема, с которой мы сталкиваемся, — это масштабирование обучения. При этом нам важно не потерять качество образовательного продукта. Опыт показывает, что не каждый курс, который успешно прошёл тестирование на небольшой группе, можно запустить на тысячу человек.

На сегодняшний день в структуре Ростеха задействовано более 700 тысяч человек и учитывая темпы роста Госкорпорации и масштабы ее работы, в ближайшее время потребуется дополнительно свыше 20 тысяч инженеров, а также 130 тысяч специалистов рабочих профессий. Мы как Академия готовы помочь в адаптации новых сотрудников своими программами и проектами.

Например, у нас есть «Школа HRD» — это еще один проект, успешно реализуемый совместно с Департаментом управления персоналом Госкорпорации. Работая над программами этого проекта, мы ставили цель синхронизации управленческой вертикали по линии кадровой политики. Уже третий год коллеги делятся опытом на площадке Академии и находят ответы на свои вопросы. Опять же, регионы и пред-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



приятия у слушателей разные. Адаптация общих подходов к управлению персоналом и развитию социальной политики на примере частных случаев позволяет проводить масштабирование программы с учётом специфики регионов, в которых находятся предприятия, и их финансового положения. Так мы насыщаем курс новыми примерами и выявляем на основе вопросов участников все новые и новые закономерности в HR-практиках наших предприятий.



Бывают ли конфликты между преподавателями и слушателями, и как вы их решаете?

— Да, конфликты могут возникать. Причины могут быть разными: непонимание материала, различия в восприятии темы, субъективные оценки и прочее. Чаще всего такие конфликты имеют локальный характер и решаются по ситуации. Но мы внимательно разбираем каждый такой случай.

Например, у нас была программа для начальников цехов, и одна из тем - решение конфликтов. И у группы с экспертом возникли сложности. Представьте, ваши слушатели — это люди, глубоко погруженные в производственный процесс, а вы даете им блок теоретических знаний об особенностях поколений и как это влияет на процесс коммуникации. После изучения ситуации было принято решение добавить в теоретический блок практических кейсов, понятных для слушателей.

Сегодня очень важно, чтобы тренеры, преподаватели, спикеры не только знали свою профессиональную область, но и умели работать с возражениями аудитории, управляли динамикой, выступали медиаторами. Когда преподаватели компетентны и готовы к взаимодействию, это помогает избежать конфликтов и повышает качество обучения.



Как вы планируете вовлекать сотрудников в процесс обучения и развития?

— Вовлечение сотрудников — это ключевой аспект успешного обучения. Мы используем различные методы, чтобы сделать процесс обучения более интерактивным и привлекательным. Например, постоянно развиваем наш учебный портал — это система дистанционного обучения с библиотекой дистанционных курсов, базами знаний, личными кабинетами обучающегося, платформой для самодиагностики и тестирования знаний. Сейчас каждый сотрудник может самостоятельно сформировать для себя индивидуальный план развития и персонализировать свою программу обучения.

Важно, чтобы обучение воспринималось как возможность для личного и профессионального роста, а не как обязательная формальность. Чтобы адаптировать программы под потребности и интересы слушателей мы активно используем обратную связь.

Еще один работающий инструмент вовлечения — неформальные сообщества сотрудников Корпорации по разным тематическим направлениям: сообщество специалистов в области управления персоналом, сообщество технологических лидеров, сообщество по развитию гражданской продукции. Участие в сообществах позволяет поддерживать мотивацию к получению новых знаний, обмениваться опытом.



Как вы видите роль Академии в будущем?

— Академия в будущем – это центр стратегических инноваций и развития Ростеха, предлагающий актуальные решения и поддерживающий организацию в стратегических инициативах Корпорации. Мы уже сейчас работаем в режиме не только реагирования на запросы, но и применяем новые идеи и подходы, которые помогают сотрудникам развиваться и достигать высоких результатов. В конечном итоге, успешное обучение и развитие сотрудников — это залог успеха всей Корпорации

Конечно, самостоятельно справиться с поиском, систематизацией и изучением нужной информации и ее внедрением в необходимом объеме затруднительно, поэтому сотрудники предприятий контура Корпорации имеют возможность регулярно обновлять свои знания по необходимым им направлениям для профессионального и личностного роста на программах и курсах Академии Ростеха.

***Наталья Белобородова,**
Исполнительный директор **Академия Ростех**

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

Эксклюзивно для



Справка:

Более 15 лет работы на ключевых позициях в компаниях Университет Банка России, Госкорпорация «Роскосмос», АНО «Корпоративная академия Росатома». Обладает значительным опытом в управлении проектами по оценке компетенций сотрудников и развитию кадрового потенциала организаций. Основной тренд работы - развитие кадрового потенциала и повышение конкурентоспособности организации через внедрение передовых методов работы с персоналом. С сентября 2020 года работает в Академии Ростеха.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



КОМАНДА

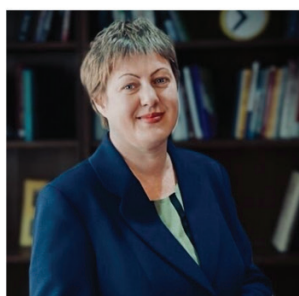
В Академии Ростеха работает сплочённая команда профессионалов, готовых в любой момент скоординировать свои силы, чтобы решить любую проблему, поставленную перед ними.



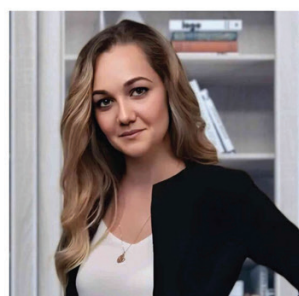
Андрей Сергеевич Чоботов
Генеральный директор



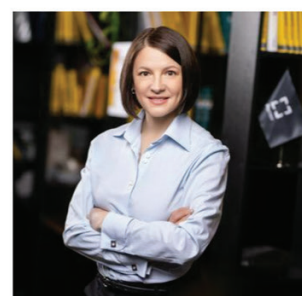
Наталья Белобородова
Исполнительный директор



Юлия Шикова
Проректор по обучению и развитию



Калашникова Марина
И.о. финансового директора



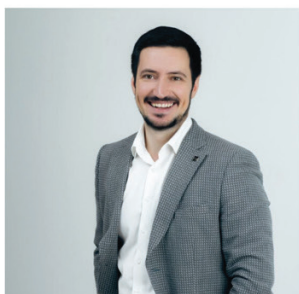
Екатерина Шандина
Директор по персоналу



Артём Олейник
Директор по цифровым технологиям



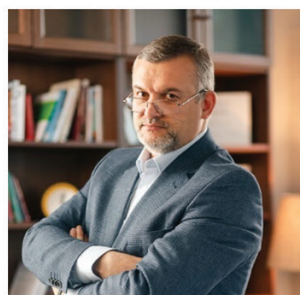
Екатерина Лобасевич
Директор центра диагностики персонала



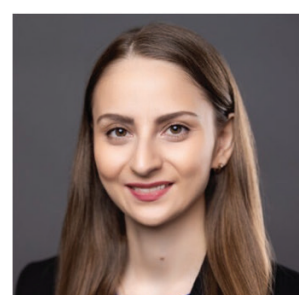
Андрей Батрименко
Директор центра развития новых продуктов



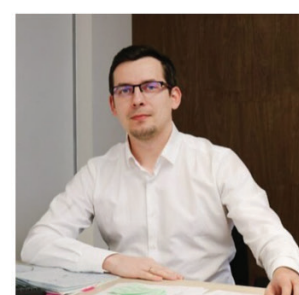
Евгения Сурова
Руководитель учебно-методического центра по развитию перспективных компетенций



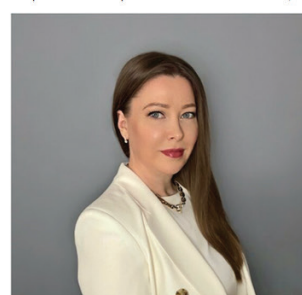
Сергей Васильев
Руководитель центра компетенций в сфере повышения производительности труда



Маргарита Марушина
Руководитель учебно-методического центра в области ВЭД и ВТС и отдела программ обучения и развития



Иван Морозов
Руководитель отдела дистанционных образовательных технологий



Татьяна Халывина
Руководитель центра развития цифровых компетенций

Люди много рассказывают, нужно внимательно слушать и задавать вопросы



 В Германии и Бразилии фирма может купить у МВД подробное досье на любого кандидата (за 200\$). Почему же HRD редко их покупают, а тратят часы и часы на собеседования с кандидатами?

У информация из базы может дать вам информацию о прошлом человека, его поступках, и ничего не скажет вам о его способностях и умениях выполнить необходимую компании работу, о его навыках или как он впишется в корпоративную среду и коллектив.

 Тиньков дает HR всего 5 минут на собеседование с курьером-кандидатом. Неужели достаточно?



Оксана Титова
Организационная динамика

— Вполне возможно, что требования к должности минимальные, очень стандартизированы, и тогда да, достаточно. Ну, и я предположу, что имеется дополнительная проверка кандидатов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как Вы лично готовитесь к собеседованиям? Насколько глубоко изучаете резюме, соцсети, отзывы экс-работодателя?

— Резюме — это первая информация о кандидате, по которой принимаются решения, и нам необходимо понимать зоны ответственности, проекты, показатели, чтобы понимать совпадение по требованиям к текущей должности.

Необходимо также понимание HRD специфики отрасли, игроков на рынке, рыночной ситуации, чтобы понимать разницу в условиях, из которых кандидат приходит, и текущих задач компании. И если это ключевые роли — сбор рекомендаций обязателен, в том числе, СБ может отсмотреть соцсети.



Ваше мнение об оценке по чертам лица, почерк, фио, нумерология? (Например, в СК Росно по кистям рук робот ищет таланты.)

— Да, в том числе астрологи и тарологи стали популярны. Ну, если некоторым компаниям так спокойнее, то почему бы и нет. Но все это сужает воронку поиска и выбор кандидатов, а с учетом того, что на рынке имеется дефицит кадров, поиск может оказаться неэффективен.

Все эти методы не гарантируют выбор идеального кандидата или наиболее подходящего на должность, но могут быть дополнительно использованы, если опять же таким образом снижается тревога нанимающих.



Следующий кандидат или 4 часа беседуем... Как и когда Вы решаете вопрос времени на собеседование?

— Время зависит от уровня должности и всех этапов, так как процесс подбора может состоять и из тестирования, и решения кейсов, и презентаций. Но само интервью в среднем может быть от 30 минут и до 1,5 часов.

**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

Часто звезды приходят в коллектив и приносят только разочарование



«Первое, что нужно сделать, — это, конечно, спросить напрямую кандидата,

**МОЖЕТ ли ОН дать
КОНТАКТЫ ЭКС-
РУКОВОДИТЕЛЯ, чтобы
тот дал ему рекоменда-
ции, и при этом посмо-
треть на реакцию кан-
дидата на эту просьбу»,**
— начинает делиться своим опытом эксперт.

Потому что, если кандидат реагирует спокойно, дает контакты, и у него не вызывает это какого-то паралича, то с ним, скорее всего, все ок. Если кандидат сразу начинает отнекиваться, задавать какие-то встречные вопросы, как-то юлить, то это может дать вам пищу для размышлений в контексте всех остальных ответов на вопросы кандидата на собеседовании, его поведение, его опыты и так далее. Но очень важно, по мнению Варвары, правильно проводить интервью с предыдущим работодателем, и задавать ему такие вопросы, на которые сложно не ответить.

Особенно помогут вам **УТОЧНЯЮЩИЕ** вопросы.

«Вы замечали, что у него, например, в сезонность проседают показатели?» — **ТАКОЙ** вопрос невозможно «срикошетить».



Варвара Райкова
«В Кадре»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Есть ли у него какие-то внешние факторы, которые влияли на его работу?» — второй вопрос потребует уже откровенной беседы.

Коллеги?

«Я всегда стараюсь заходить со стороны кандидата, чтобы именно кандидат дал контакт коллег. Но если такой возможности нет, например, кандидат говорит, я не хочу, не могу, не готов, я могу сама пойти и спросить эти контакты, найти и за несколько звонков выйти на человека, который реально работал с конкретным кандидатом, и узнать о нем обратную связь. Единственное, что, конечно, некорректно так делать, если человек еще работает в этой компании...» — делится деталями В. Райкова.

Я ВООБЩЕ СЧИТАЮ, ЧТО ИСКАТЬ ЗВЕЗД — ЭТО ПЛОХАЯ СТРАТЕГИЯ, ХОРОШАЯ СТРАТЕГИЯ — ЭТО ИСКАТЬ НАДЕЖНЫХ, СТАБИЛЬНЫХ, СИЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

«Он не заменит на 100% HR, потому что все-таки еще рано списывать эмоции, паузы в разговоре, интонации, слэнг...» — считает Варвара.

Звезды в компании

«Я вообще считаю, что искать звезд — это плохая стратегия, хорошая стратегия — это искать надежных, стабильных, сильных сотрудников, которые могут делать не какой-то там потрясающий взгляд, а просто хорошие результаты, и могут делать его стабильно», — резюмирует эксперт.

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

Эксклюзивно для TOP PERSONAL

Как я начала применять ИИ и его роль в будущем бизнеса



Введение

Искусственный интеллект уже не кажется чем-то далёким. Он стал таким же привычным инструментом, как интернет или смартфон. Мы используем его в работе, обучении, творчестве и повседневной жизни.

Я всегда следила за технологическими трендами и внедряла новые инструменты. Когда заговорили об ИИ, мне стало интересно, насколько он действительно полезен. Вместо теоретического изучения я начала тестировать его в реальных задачах.

ИИ — это не просто тренд, а рабочий инструмент, который уже меняет бизнес, рынок труда и подход к решению задач. Главное — научиться использовать его эффективно.

Как я начала применять ИИ

Я всегда интересовалась технологиями и быстро адаптировала новые инструменты в работе. Когда ИИ стал набирать популярность, я решила проверить, насколько он действительно полезен.

Первые шаги в использовании ИИ

Вначале я протестировала ChatGPT в рабочих процессах.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- **Подготовка к встречам и переговорам.** ИИ помогает структурировать мысли, формулировать аргументы и прогнозировать вопросы собеседников.
- **Генерация идей.** Нестандартные решения приходят быстрее, если использовать AI как «мозговой штурм».
- **Автоматизация рутины.** ChatGPT помогает создавать шаблоны, упрощает написание текстов и структурирование информации.

Затем я попробовала применять ИИ в быту.

- **Планирование покупок и рецептов.** Можно просто ввести ингредиенты и получить готовый вариант ужина.
- **Маршруты для путешествий.** Вместо долгого поиска ChatGPT за секунды выдаёт продуманный план.
- **Организация задач.** Помогает составить список дел и расставить приоритеты.

ИИ оказался не просто удобным, а действительно полезным инструментом, который экономит время и делает жизнь проще.

ИИ уже меняет нашу жизнь

ИИ стал частью повседневности, даже если мы этого не замечаем. Он управляет рекомендациями в соцсетях, помогает искать информацию, оптимизирует маршруты и автоматизирует бытовые задачи.

ИИ в повседневной жизни

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

Все меньше рекрутеров считают татуировку поводом для отказа в трудоустройстве – SuperJob

В условиях кадрового голода отказывать в трудоустройстве из-за наличия татуировок стали реже. В опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие представители 500 компаний и 1600 экономически активных россиян из всех округов страны.



Н аличие татуировок у кандидата формально не может служить законным основанием для отказа в приеме на работу. Однако в некоторых профессиональных сферах, таких как банковское дело, клиентский сервис или отделы продаж, существует негласное правило, согласно которому татуировки на открытых участках тела недопустимы. 4 из 100 рекрутеров признались, что в их практике были случаи, когда татуировки становились реальной причиной отказа в трудоустройстве. Необходимо отметить, что толерантность к татуировкам возросла: число рекрутеров, отказывавших кандидатам из-за наличия перманентных рисунков на теле, сегодня минимально. Отношение к татуировкам в российском обществе остается неоднозначным. Согласно опросам, 23% экономически активного населения относятся к ним положительно, а 44% — отрицательно. При этом каждый третий респондент затруднился дать однозначную оценку. Только 10% опрошенных выразили желание сделать татуировку. Среди тех, кто уже имеет тату, этот показатель значительно выше — 49%. Женщины относятся к татуировкам более благосклонно, чем мужчины. Чем старше респонденты, тем меньше симпатии они испытывают к татуировкам и реже рассматривают возможность сделать их.

Место проведения опроса: Россия, все округа

Населенных пунктов: 152

Время проведения: 3—12 февраля 2025 года

Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Размер выборки: 500 респондентов

Вопрос: «Были ли в вашей практике случаи, когда вы отказали кандидату из-за наличия у него/нее татуировок на теле?»

Вариант ответа	2013	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Да	15%	14%	10%	14%	13%	10%	4%
Нет	78%	79%	83%	82%	84%	85%	92%
Затрудняюсь ответить	7%	7%	7%	4%	3%	7%	4%

Место проведения опроса: Россия, все округа

Населенных пунктов: 405

Время проведения: 3—12 февраля 2025 года

Исследуемая совокупность: экономически активное население России старше 18 лет

Размер выборки: 1600 респондентов

Вопрос: «Как вы относитесь к татуировкам?»

Вариант ответа	Все опрошенные	Пол		Возраст, лет			Ежемесячный доход, руб.		
		муж	жен	до 34	35—44	45 и старше	до 49999	50000—99999	от 100000

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

ЕВГЕНИЙ ГУЛЕВИЧ

**ШКОЛА
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ПРОДАЖ**

12+

ОБ АВТОРЕ

Евгений Гулевич — основатель школы продаж Skillomania, профессиональный тренер и консультант по продажам с опытом более семи лет.

- Обучил больше 1000 сотрудников и их руководителей в 23 городах, от Владивостока до Санкт-Петербурга.
- Работал корпоративным бизнес-тренером в крупных IT-компаниях.
- Имеет степень MBA по специализациям «Управление продажами» и «Управление персоналом».
- Профессиональный сертифицированный коуч. Выпускник Международного Эриксоновского университета коучинга. Обладатель золотого сертификата.
- Автор 20 тренингов по продажам, переговорам, коммуникациям, сервису и управлению.

- Автор курса «Продажи от А до Я».
- Автор статей.
- Автор YouTube-канала «Школа продаж Skillomania»
- (> 60 000 подписчиков и > 7 000 000 просмотров).

Навык 1.**Знание бизнес-языка**

Большинство проблем в мире происходит из-за того, что люди не понимают или плохо понимают друг друга. Один что-то говорит, второй вежливо кивает головой, делая вид, что все уловил, но на деле это оказывается совсем не так.

На самом деле человек просто боится или стесняется признаться в непонимании. В итоге делает по-своему и совсем не то, что нужно. А потом появляется куча проблем и последствий, которые можно разгребать очень долго.



Чтобы менеджеры правильно понимали своих руководителей и клиентов, важно знать бизнес-терминологию. Термины и понятия — это матчасть, база, без которой далеко не уедешь. Для некоторых она, очевидно, будет скучной, но, если мы говорим про профессиональный подход к продажам, а не про уровень дилетантов и середнячков, которые любят сшибать верхушки, этот путь нужно пройти обязательно.

Вот список базовых терминов и определений. Я написал его максимально простым языком, чтобы вам было легко их понять. Посмотрите внимательно на эти термины. Если они вам знакомы, то просто переходите к следующей главе. Если нет, то обязательно их изучите. Это поможет нам с вами говорить на одном языке и лучше понимать друг друга.

ОРИЕНТАЦИЯ БИЗНЕСА

B2B (би ту би) — Business-to-Business (бизнес для бизнеса). Когда компания продает свои продукты другим компаниям, говорят, что она работает в сегменте B2B.

B2C (би ту си) — Business-to-consumer (бизнес для потребителя). Когда компания продает свои продукты физическим лицам, говорят, что она работает в сегменте B2C.

B2B2C (би ту би ту си) — Business-to-Business-to-consumer. Когда компания продает свои продукты компаниям-посредникам, которые затем перепродают их конечным потребителям, говорят, что она работает в сегменте B2B2C.

B2G (би ту джи) — Business-to-Government (бизнес для государства). Когда компания продает свои продукты государству, говорят, что она работает в сегменте B2G.

УЧАСТНИКИ ЦЕПОЧКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ЛПР — лицо, принимающее решение о покупке.

ЛВР — лицо, влияющее на принятие решений.

Комитет по принятию решений — группа людей, которая должна согласовать и одобрить ваш продукт перед покупкой.

Заинтересованные лица — люди, которые прямо или косвенно получают выгоду от вашего продукта.

Пользователь — человек или группа людей, которые будут непосредственно пользоваться вашим продуктом.

КОММЕРЧЕСКИЕ ТЕРМИНЫ

Выручка — сумма, полученная за определенный период в результате продажи товаров или услуг по основной деятельности компании. Если компания, которая за-

нимается продажей бытовой техники, продала товара и услуг на итоговую сумму 250 млн рублей в этом месяце, это и будет выручка этой компании за месяц.

Доход/оборот — сумма средств, полученная за определенный период от основного вида деятельности и других источников дохода.

Например: компания продает медицинское оборудование — это ее основной вид деятельности. Но она также может сдавать складские помещения в аренду и давать другим компаниям деньги под процент.

Проданные товары и услуги + доход от сдачи помещений в аренду
+ полученные проценты = оборот

Чистая прибыль — все доходы минус все расходы.

Валовая прибыль — выручка минус себестоимость всех проданных товаров и услуг.

Маржа — это количество денег, которое компания получает при продаже товара.

Цена, за которую вы продали продукт, минус себестоимость этого продукта = маржа

Например: компания купила товар за 10 000, а продала за 15 000.

Маржа составит 5 000.

Маржа считается в валюте — например, в рублях.

Маржинальность — это то же самое, что и маржа, только считается в процентах. Этот показатель дает понимание, насколько выгодно продавать конкретный товар.

Например: вы купили товар за 10 000 руб., а продали за 15 000 руб. Маржинальность будет 33%.

$((15\,000 - 10\,000) / 15\,000) \times 100 = 33\%$

Наценка — это соотношение маржи и себестоимости, выраженное в процентах. Если считать в рублях, то наценка будет равняться марже. Однако если считать наценку в процентах, то она не будет равняться маржинальности.

Покупая товар за 10 000, а продавая за 15 000, мы имеем наценку 5 000:

$5\,000 / 10\,000 \times 100 = 50\%$

Итого наценка = 50%

Но маржинальность при этом будет не 50%, а 33%:

$(5\,000 / 15\,000) \times 100 = 33\%$

То есть наценка — это отношение маржи к себестоимости. А маржинальность — это отношение маржи к стоимости.

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАЖ

Объем продаж — это количество единиц товаров или услуг, проданных за определенный период. В денежном выражении объем продаж равен выручке.



Конверсия — это отношение результата к количеству попыток. Этот показатель показывает, насколько эффективен тот или иной продавец.

Например: конверсия «звонок/сделка» показывает, в скольких процентах случаев звонок продавца завершился продажей.

Как посчитать конверсию?

$\text{Результат} / \text{количество попыток} \times 100 = \text{конверсия}$

Получается, что если сотрудник сделал 100 звонков и 2 звонка привели к продаже, то конверсия из звонка в сделку этого сотрудника = 2%.

Показателей конверсии может быть очень много, но считаться они будут одинаково. Берем цифру на выходе, делим на цифру на входе и умножаем на 100. Если мы хотим посчитать конверсию «звонок/коммерческое предложение (КП)», то мы возьмем количество отправленных КП, разделим его на количество состоявшихся диалогов и умножим на 100.

Если отправленных КП было 40, а звонков было 90, значит: $40 / 90 \times 100 = 44\%$. Если мы хотим посчитать конверсию КП в продажу, то будем делить количество продаж на количество отправленных КП и умножать на 100.

Если менеджер отправил 40 КП и сделал 10 продаж, то: $(10 / 40) \times 100 = 25\%$.

Показатели конверсии часто добавляют в мотивацию сотрудников. Если эти показатели будут ниже, чем у остальных продавцов, или ниже плановых показателей, будет повод для неприятного разговора с таким сотрудником.

Средний чек — это показатель, который демонстрирует среднюю сумму одной сделки в компании или у конкретного продавца.

Как посчитать средний чек?

$(\text{Сумма всех сделок}) / \text{количество сделок} = \text{средний чек}$

Например: продавец заключил 4 сделки. Одна сделка на 20 000 рублей, вторая — на 60 000, третья — на 30 000, а четвертая — на 2 000. Сумму всех этих сделок мы должны разделить на количество сделок.

То есть: $(20\,000 + 60\,000 + 30\,000 + 2\,000) / 4 = 28\,000$.

Если растет средний чек, значит, компания получает больше прибыли. Поэтому данный параметр часто добавляют в мотивацию сотрудников. Каждый продавец способен влиять на средний чек, продавая своим клиентам более дорогие или дополнительные продукты.

Средний цикл сделки — это средняя длительность сделки. Простыми словами: сколько в среднем проходит времени с момента первого диалога с клиентом до момента покупки.

В зависимости от особенностей бизнеса и продукта цикл сделки может быть разным. В одних случаях от знакомства с клиентом до покупки может проходить несколько минут, а в некоторых случаях (например, с технически сложным продуктом,

или продуктом, который требует сложной системной интеграции с другими, или в случае очень высокой цены) цикл сделки легко может доходить до полугода.

Такие бизнесы называют «бизнесы с длинным циклом сделки». Это не плохо и не хорошо — это просто особенности.

Как посчитать средний цикл сделки?

$$(\text{Сумма длительности каждой сделки}) / \text{общее количество сделок} = \text{средний цикл сделки}$$

Например: у менеджера было 5 сделок. Первую он закрыл через 2 дня после первого диалога с клиентом, вторую — через 3 дня, третью — через 5 дней, четвертую — через 10 дней и пятую — через 8 дней.

Итого: $(2 + 3 + 5 + 10 + 8) / 5 \approx 6$ дней.

Все компании стремятся к тому, чтобы сократить средний цикл сделки. Это будет означать, что за то же время менеджеры начнут продавать большему количеству клиентов. А значит, продаж будет больше.

Продавцы могут влиять на этот параметр, находя правильные слова и аргументы, чтобы клиент покупал быстрее и не откладывал покупку на потом. Этот параметр тоже очень часто зашивают в мотивацию продавцов.

МОДЕЛИ ПРОДАЖ

Прямые продажи — когда производитель самостоятельно продает свои товары или услуги конечному потребителю, не используя посредников. Для этого у него должны быть торговые точки либо отделы продаж.

Партнерские продажи — когда производитель не продает свои товары или услуги сам, а делает это при помощи посредников (партнеров).

Партнеры покупают товары или услуги у производителя и продают их дороже конечному потребителю, забирая разницу себе. Чем больше покупает партнер, тем большую скидку он получает от производителя, тем больше он зарабатывает с одной продажи.

Активные продажи — когда продавцам приходится заниматься поиском и привлечением клиентов самостоятельно. Они звонят клиентам «в холодную», ходят на встречи, проводят презентации и т. д.

Пассивные/входящие продажи — когда сотрудники не занимаются поиском клиентов, а работают только с теми, кто к ним пришел или позвонил.

Лидогенерация — когда компания ищет целевых заинтересованных клиентов с помощью не отдела продаж, а маркетинговых инструментов. В этом случае работа ведется только с теми клиентами, которым действительно можно что-то продать.



МАРКЕТИНГ

Лид — это заявка от потенциального клиента, который проявил интерес к вашему продукту или компании. Например, если человека заинтересовала ваша реклама в интернете и он оставил свои контакты, чтобы вы ему перезвонили, то такую заявку называют лидом.

Трафик — простыми словами: количество зашедших людей.

В магазинах считают количество зашедших клиентов. Если людей заходит мало, говорят «низкий входящий трафик». Если много, то «высокий входящий трафик». То же самое говорят про посетителей сайта.

Холодный клиент — так называют клиента, который не заинтересован в вашем продукте. Например, если он не хочет слушать ваше предложение либо ничего не слышал про ваш продукт. Когда вы звоните клиентам, которые с вами не знакомы и не ждут вашего звонка, говорят: «Звонить в холодную» или «Делать холодные звонки».

Теплый клиент — это клиент, который проявил какой-то интерес к вашей компании или к продукту. Человек, который оставил заявку на сайте, считается теплым клиентом. Клиент, который позвонил, тоже считается таковым.

Горячий клиент — так называют клиентов, которые хотят купить ваш продукт.

Реанимация клиентов — процесс возврата ушедших клиентов. Когда продавец звонит клиенту для того, чтобы попытаться его вернуть и продолжить с ним работать, говорят, что он реанимирует клиента.

УЧАСТНИКИ ЦЕПОЧКИ ПРОДАЖ

Вендор — компания, которая производит и/или продает товар под собственным брендом.

Производитель — компания, которая производит готовый продукт. В большинстве случаев не продает свои товары конечным потребителям сама, а использует для этого посредников.

Дистрибьютор — промежуточное звено между производителем, конечным потребителем и более мелкими компаниями (например, дилерами). В отличие от оптовых компаний может продавать товары как конечному потребителю, так и другим компаниям. Чаще всего ищет дилеров.

Дистрибьюторами часто называют представителей производителя, которые отвечают за продажи на определенной территории. Это своего рода распределительные центры, которые работают на большой территории (например, по всей области) и у которых закупаются более мелкие компании.

Например, когда супермаркет заказывает продукты, он не обращается на заводы. Он обращается к дистрибьюторам.

У дистрибьюторов есть обязательства по объему продаж перед производителем, а у дилера есть обязательства по объему продаж перед дистрибьютором.

Оптовая компания — компания, которая закупает товар в большом объеме и хранит его на своих складах, а затем перепродает по более высокой цене в розничные точки продаж.

Например, если в цветочном магазине заканчиваются цветы, менеджеры не будут звонить и заказывать цветы в Голландии. Они закупят их в оптовой компании в своем городе.

Оптовые компании не работают с конечными потребителями.

Реселлер — компания-перепродавец. Покупает у производителя со скидкой за определенный объем и перепродает товар другим компаниям или физическим лицам по более высокой цене.

Дилер — компания, которая покупает оптом, а продает в розницу или небольшими партиями.

Производитель не продает свой товар напрямую конечному потребителю. Сначала он продает его либо дистрибьюторам, либо в специальную розничную точку, в которую будут приходить клиенты. Последнее звено между производителем и потребителем — это дилер.

Ярким примером такой модели является автомобильный бизнес. Люди не приходят покупать автомобиль на завод. Они делают это через автосалоны, которые и являются дилерами. Чтобы иметь возможность называть себя официальным дилером, автосалон обязан выполнять план по количеству проданных автомобилей.

Агент — это человек или компания, которая помогает компании-производителю находить новых клиентов. Такая модель работы актуальна, когда продажи компании сильно зависят от сотрудников других компаний.

Например, продажи производителя оборудования зависят от того, какие марки и модели будет рекомендовать и закладывать в проект инженер-проектировщик. Производители заключают агентские договоры с такими специалистами, делая их своими агентами. Агент получает вознаграждение от компании, с которой он заключил агентский договор.

Часто эта модель имеет скрытый характер и никак не афишируется агентом.

Розничная точка — место, в которое приходят потребители, для того чтобы посмотреть, выбрать и купить товары одного или разных производителей в небольших количествах.

Потребитель — человек или компания, которая купила продукт производителя не для перепродажи, а для собственного использования.



РЕГИСТРАЦИЯ БИЗНЕСА

ИНН — идентификационный номер налогоплательщика, цифровой код налогоплательщиков. Выдается физическим и юридическим лицам.

ОГРН/ОГРНИП (для ИП) — это основной государственный регистрационный номер, который компания получает при регистрации в налоговой.

Выписка из ЕГРЮЛ/ЕГРИП (для ИП):

- **ЕГРЮЛ** — Единый государственный реестр юридических лиц;
- **ЕГРИП** — Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.

Выписка — это документ, который содержит в себе информацию о компании (юридическое название, адрес, телефоны, дату регистрации, ИНН, ОГРН/ОГРНИП и т. д.).

Устав организации — документ, в котором описываются особенности существования компании и взаимодействия ее участников. Все документы, приведенные выше, как правило, требуются продавцам для заключения договора с другой компанией.

ОКВЭД — общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

Каждая компания при регистрации бизнеса указывает один или несколько ОКВЭДов. Посмотрев на номер ОКВЭДа, можно понять, чем занимается компания.

Если вы работаете в сегменте B2B, то это сильно облегчает поиск клиентов. В специальных сервисах вы можете отфильтровать все компании по нужному ОКВЭДу и продавать только тем, кто подходит вам по виду деятельности.

ЮРИДИЧЕСКИЕ ТЕРМИНЫ

Контрагент — это одна из сторон договора. У каждой компании есть договоры не только с клиентами, но и с другими компаниями (с банками, поставщиками, операторами связи и т. д.). Они все являются для нее контрагентами. Если я продал свой тренинг другой компании, то она для меня — клиент, а я для них — контрагент.

Подрядчик — человек или компания, которые предоставляют свои услуги по договору.

Субподрядчик — в случае если подрядчик для выполнения задачи привлекает кого-то еще, то для заказчика они будут считаться субподрядчиками.

Техническое задание — документ или документы, который (которые) заказчик готовит и отдает потенциальному исполнителю и в котором (в которых) подробно расписано, что, где, когда, как, сколько исполнитель должен сделать, чтобы работа считалась выполненной.

Ответственность за нарушение техники безопасности

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

Каждый раз, при устройстве на работу, а также с определенной периодичностью в процессе работы у конкретного работодателя, нас заставляют проходить инструктажи по технике безопасности, читать правила и подписывать огромное количество бумаг о том, что мы ознакомлены, обязуемся соблюдать и в случае нарушения правил нести ответственность. Но для большинства людей эти все процедуры не имеют никакого серьезного значения, а только лишь являются очередной проволоочкой бюрократической машины.



Алла Митрахович

На практике, последствия несоблюдения техники безопасности на рабочем месте, становятся объектом исследования в рамках судебного разбирательства, когда вопрос стоит

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



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

САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



Оксана Набок

КОНСАЛТИНГ



T.ME/TYBTEAM

→ Диагностика корпоративной культуры (Climate survey)

→ Оценка управленческих и профессиональных компетенций

→ Создание и внедрение системы оценки персонала, формирование золотого резерва талантов компании

→ Создание / оптимизация системы обучения и развития талантов в компании

→ Оценка эффективности организационной структуры / организационный дизайн

→ Анализ / создание системы корпоративных стандартов и компетенций

→ Разработка системы привлечения молодых специалистов / бренда работодателя

→ Карьерное консультирование / коучинг

→ Кадровый консалтинг по юридическим аспектам и другие проекты в области управления персоналом

→ Проведение стратегических сессий / декомпозиция стратегии / постановка целей

→ Разработка / оптимизация системы управления по целям (MBO) на базе ключевых показателей эффективности компании (KPIs) и компетенций

→ Постановка / оптимизация стратегической системы управления персоналом

→ Формирование философии и ценностей компании, внутреннего маркетинга и коммуникаций, систем вовлеченности персонала



Повысить ценность товара или услуги – лучше чем скидки



Почему клиенты просят скидки?

 ли клиент просит скидку, это значит, что для него недостаточно ценности продукта. Либо он ее еще не увидел и не уверен, что именно этот продукт решит его задачу/проблему, либо цена изначально завышена была, - начинается беседа Лариса.

А вот если продавец опирается в продажах только на скидки и продает себе в минус, тогда, скорее всего, он сам не верит в то, что он может продать свой продукт по такой цене, которая заявлена, - такое часто наблюдается у начинающих небольших домашних производств, а также у экспертов помогающих профессий (астрологов, психологов и т.д.)

И я бы не рекомендовала скидку использовать постоянно, т.е. прибегать к скидкам необходимо осознанно, с определенной целью, например, скидка на ЛИД-магнит, как элемент маркетинговой кампании для привлечения ЦА.

Необходимо выяснять у конечной целевой аудитории их потребности и запросы, и анализировать, совпадает ли набор качеств продукта/услуги с требованиями целевой аудитории, закрывает ли он цель покупателя. А для этого необходимо четко понимать, кто является ЦА вашего продукта.



Что делать, чтобы минимизировать использование сидок в продажах?

— Нужно искать свою целевую аудиторию, изучать ее потребности, изучать ее ценности, задачи, боли, страхи, желания, возражения. И вот это все в комплексе дает понимание своего потребителя, и тогда вы сможете попасть точно в цель – в сердце своему клиенту. И этот клиент, понимая ценность вашего конкретного продукта,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



придет к вам и купит за ту цену, которую вы поставите, потому что будет уверен, что с помощью именно вашего продукта он закроет свою задачу или решит проблему.



Крупные застройщики сейчас объявили какие-то гигантские скидки на новостройки. Ваш комментарий?

— Многие застройщики могут себе позволить, у них достаточно прочная основа внутри. Скорее всего, они дают скидки для того, чтобы поддержать, во-первых, оборот, на текущие расходы. Во-вторых, чтобы не уйти с активного рынка продаж и не выпасть из поля зрения ЦА.

Сейчас они больше не скидками оперируют, а рассрочками и другими инструментами. У застройщиков, кроме скидок в арсенале достаточно широкий инструментарий, который они могут применять, особенно, если у них грамотные руководители отделов продаж. Скидки, как один из вариантов быстро собрать необходимую сумму, либо как ЛИД-магнит, для сбора контактов др.



Как правильно использовать скидки и можно ли их заменить на другой инструмент, и какой?

— Всегда изучайте целевую аудиторию, берите обратную связь у каждого клиента и отслеживайте NPS (Индекс потребительской лояльности или уровень удовлетворенности клиента). Обязательно с каждым. Мы же работаем для клиента, именно клиент платит нам деньги, соответственно, кто наш лучший консультант? Конечно, клиент. Кто, как не клиент скажет нам, что нужно, что не нужно, что ценно, что не ценно. Обязательно разбиваем клиентов на типы целевой аудитории и на подкатегории, т.к. у каждой группы ЦА могут быть свои ценности и причины купить ваш продукт, и именно их и нужно показывать клиентам, тогда необходимость в скидках отпадет.

В консалтинге своим клиентам-предпринимателям я рекомендую прибегать к скидкам в последнюю очередь. Вместо скидок лучше использовать другие инструменты

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

С 2012 ГОДА РАЗВИВАЕМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОМАНДЫ И БИЗНЕС

Реализовали 300+ проектов в 25+ сферах бизнеса

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

ОСОЗНАННОСТЬ

ОТКРЫТОСТЬ

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

для долгосрочного успеха вашего бизнеса в условиях постоянных изменений



Ольга Заверталюк
директор ГК «Новое Управление»

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

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



t.me/newupravlenie



dzen.ru/novoeupravlenie



8 (800) 707-90-56

[NEWMANAGEMENT.STORE](https://newmanagement.store)
[ЦЕНТР-ПЕРСПЕКТИВЫ.РФ](https://tsentr-perspektivy.ru)

Кто имеет больше перспектив в жизни – отличники или двоечники?



Вопросу, что влияет на успех в жизни человека, посвящено сотни научных исследований. И однозначно подтвержденных корреляций так и не найдено. Кто-то нашёл зависимость успеха человека от его интеллекта, уровня образования, семейного и социального капитала, конкретных личностных качеств. Но повторюсь, результаты всех подобных исследований до сих пор могут противоречить друг другу. А вот в чем точно учёные единодушны - на успех человека влияет комплекс взаимовлияющих факторов!

Давайте на примерах в бизнес-среде. Для успеха в деятельности сотрудникам конечно же важны знания и навыки для осуществления своих обязанностей (так называемые профессиональные компетенции). Конечно чем выше уровень этих знаний, тем выше вероятность качественного исполнения обязанностей.

Но на то, будет ли уместно применять профессиональные компетенции сотрудник - поймёт где и какие знания и навыки нужны, в каком сочетании их лучше применить, с каким уровнем глубины и т.д. - уже влияет специфика мышления сотрудника. Здесь уже про анализ и систематизацию всех вводных по ситуации,



Вероника Мкртумян

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



принятие решений, оценка рисков и т.д. Такого рода характеристики во многом являются врожденными.

А еще на успех в деятельности точно будут влиять “мягкие” навыки сотрудника, ведь для результата в любом вопросе всегда требуется взаимодействие с другими. Это например про умение договориться с руководителем. Или про понимание потребностей клиента. Или про выстраивание командной работы. “Мягкие” навыки развиваемы, но диапазон и скорость их развития связаны с личностными особенностями сотрудника (экстраверту проще развивать коммуникабельность, эмпату - эмоциональный интеллект).

Вот уже собралась формула успешности сотрудника: компетенции x мышление x мягкие навыки. Но даже если все это у сотрудника есть в соответствии с требованиями должности и компании, успех ещё не гарантирован! Потому что есть ещё один важный компонент - мотивация. Хочет ли сотрудник достигать поставленных целей? Замотивирован ли проявлять себя по максимуму? Имеет ли ценность успеха и самореализации, например?

И тогда, двоечник может быть успешным. Если его мышление, мягкие навыки и мотивация перекрывают его не высокие профессиональные компетенции. Отличник может быть не успешным, если нет на то желания или мягкие навыки не проявляются достаточно. А вот перспективы для успешности есть у всех, при осознанном вложении во все стороны своего потенциала.

***Вероника Мкртумян, Бизнес-психолог, трансформационный коуч**

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

Эксклюзивно для



ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА —
WHATSAPP 89263501881

Комментарии к публикации: «Интересный момент с выплатами при увольнении сотрудника». Источник https://youtube.com/shorts/29K6z8Dklks?si=piFh9_zfb3TuC8Nm



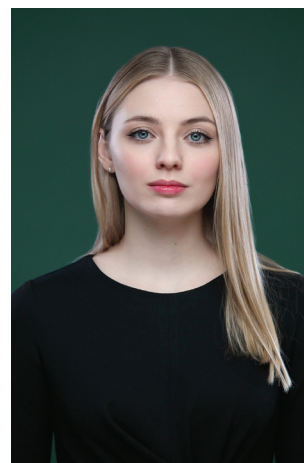
Налоговым кодексом Российской Федерации (далее – «НК РФ») предусмотрены виды доходов, которые не подлежат налогообложению (п. 1 ст. 217 НК РФ) и обложению страховыми взносами (п. 1 ст. 422 НК РФ). К ним, в частности, относятся компенсационные выплаты, производимые в связи увольнением физических лиц.

Отмечаем, что формулировки указанных статей НК РФ несколько отличаются. Так, ст. 217 НК РФ не содержит указания на конкретные виды выплат и устанавливает, что налогообложению не подлежат компенсационные выплаты при увольнении работников:

1. В части, не превышающей трехкратный размер среднего месячного заработка.
2. В части, не превышающей шестикратный размер такого среднего месячного заработка для работников, уволенных из организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.



Ольга Анисимова
CLS



Светлана
Алексеева
CLS

**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

Сокращение персонала в «Газпроме», «Сбере» и других крупных компаниях – как правильно провести, избегая споров. Какие споры все же будут?



2025 год начался с новостей о массовых сокращениях персонала в крупных компаниях: «Рынок труда в 2025 году ожидают массовые сокращения», «В Газпроме готовят массовые увольнения», «В «дочках» Сбербанка массовые увольнения», «В российском IT начались массовые сокращения», «Авторынок России обвалился, и дилеры начали сокращать сотрудников».



Виктория Алфёрова

Причин такой тенденции много: экономическая неопределенность, значительное снижение доходов, нестабильная внешнеполитическая обстановка.

Несмотря на то, что кадровые вопросы относятся к исключительной компетенции работодателя, процедура сокращения

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



требует четкого соблюдения норм трудового законодательства при увольнении персонала.

Анализ судебной практики показал, что крупные компании допускают ошибки в процедуре сокращения, что приводит к восстановлению работников на работе, взысканию компенсации за время вынужденного прогула и компенсации морального вреда.

На примерах покажем, какие ошибки допускают крупные компании при сокращении.

Фиктивное сокращение, направленное не на оптимизацию кадрового состава, а на прекращение трудовых отношений с конкретным работником, подлежит оценке как дискриминация работника, и подлежит отмене

(Определение Пятого кассационного суда общей юрисдикции от 17.12.2024 по делу № 88-12411/2024)

Работник Ш. - руководитель группы ВСП обратилась в суд с исковыми требованиями к ПАО «Сбербанк» об отмене приказа Дагестанского отделения от 03 мая 2023 г. об увольнении в связи с сокращением численности штата.

Основанием для сокращения стали постановление Правления Юго-Западного банка 2018 г. «Об изменении организационной структуры и штатной численности подразделений»; Перечень изменений в штатное расписание по состоянию на 14.12.2018 г.; уведомление работника о сокращении штата от 01.12.2021 г.

Согласно документам, подлежали сокращению 3 штатных единицы руководителей группы ВСП в Дагестанском отделении, дата вывода 14.12.2018 г. (возможен вывод/ввод должности ранее указанной даты по мере увольнения/перевода работника).

Суд сделал вывод о фиктивности и нарушении процедуры сокращения в связи со следующим:

- Процедура увольнения именно работника Ш инициирована работодателем 01.12.2021, то есть спустя около 2,5 лет после принятия вышеуказанного решения о сокращении численности штата.

- Из среднесписочной численности работников 783 чел. в связи с изменением организационной структуры проводилась процедура увольнения только одного работника Ш.

- Профсоюзная организация выразила несогласие с решением работодателя о сокращении Ш., поскольку с 2016 года занимая активную позицию как член профсоюза, а потом и как заместитель председателя первичной профсоюзной организации, неоднократно обращалась к Председателю Правления ПАО Сбербанк с информацией о фактах нарушения условий труда и прав сотрудников Дагестанского отделения со стороны руководства отделения.

- Приказ об увольнении Ш. издан 03 мая 2023 г., то есть через 1 год и 3 месяца после истечения срока, указанного в уведомлении о предстоящем увольнении.

- За период с 01 декабря 2021 г. по 03 мая 2023 г. Ш. не была предложена ни одна должность руководителя ВСП (отделения банка) которая на уровень ниже должности, с которой истец уволена, предлагались только нижестоящие должности менеджеров, ведущих специалистов, инкассатора и кассира.

- У ответчика освобождались должности заместителей руководителя дополнительных офисов, договоры с которыми расторгли до увольнения работника Ш., и которые истцу не предлагались, на них были переведены иные работники (имело место искусственное ограничение вакансий).

Понятия «фиктивное» сокращение в законодательстве нет, в судебной практике оно встречается довольно часто, поэтому при сокращении персонала работодателям необходимо обратить внимание, в том числе, что при реализации исключительной компетенции работодателя по изменению структуры, штатного расписания и численности работников действия работодателя должны являться

**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

Потенциальная выгода от реализации идей сотрудников Светогорского ЦБК в 2024 году составит 23 млн рублей

Тод назад на Светогорском целлюлозно-бумажном комбинате была перезапущена программа подачи и реализации идей. Представленная на современной платформе, она получила название «Хорошая идея». С помощью новой системы сотрудники предприятия могут поделиться своими предложениями по оптимизации производственных процессов, внедрению инноваций, улучшению условий работы и получить награду. С момента перезапуска программы было подано более 400 предложений, из которых 46 успешно реализованы, а 51 находится в процессе обсуждения и решения о дальнейшей реализации. Потенциальная экономическая выгода от внедренных идей за 2024 год превысила 23 млн рублей.

Сотрудники предприятия на специально разработанной электронной платформе при помощи компьютера или телефона могут оставлять свои инициативы по улучшению производственных или непроизводственных проектов и процессов в компании, предложения по социальным аспектам, инновациям. Все сотрудники могут комментировать, общаться и голосовать за лучшие идеи.

На данный момент в системе зарегистрировано около 700 уникальных пользователей. Для поощрения сотрудников введена виртуальная оплата в виде «елочек», которую получает каждый сотрудник, если его идея принята или реализована. «Елочки» можно тратить в виртуальном магазине на внутреннем портале компании или пожертвовать на благотворительность.

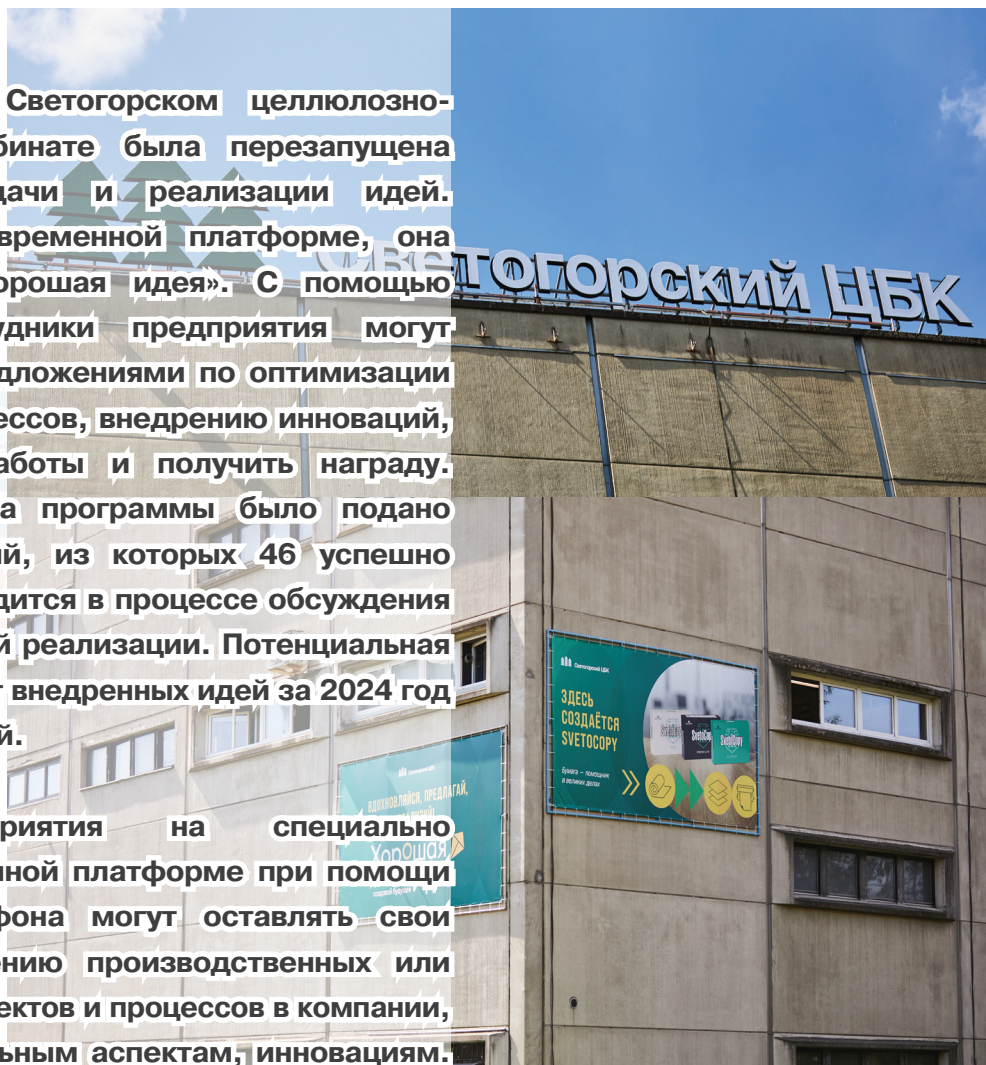
улучшай настоящее,
создавай будущее



Светогорский ЦБК

УЛУЧШАЙСЯ, ПРЕДЛАГАЙ,
РЕАЛИЗУЙ!

Хорошая
Идея



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



**Масштабироваться хочется всем.
Бизнес должен расти. Желательно, расти
быстрее рынка, чтобы не отставать!**

Александр Берников

Издаем книги БЕСПЛАТНО



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



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

можно обсудить индивидуально – **7447273@bk.ru**

WhatsApp 89263501881