

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 04
(768)

2025

Важные адреса: в каталоге "Ресурсы" – 71052, 71055, 71035;

Главная тема: ПРОФЕССИЯ «GOVERNMENT RELATIONS»



**Команда GR зависит
от количества задач**

Денис Гудым

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

РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

uenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPREEK
CREATIVE YOU**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****GR — важная тема для больших компаний.****Д. Гудым делится своим бесценным опытом.****Секреты собеседования от М. Лобановой — еще один полезный материал .****10 ошибок в продажах от Е. Колотилова — перешлите вашему РОПу.***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



**Наталья
Беляева**
генеральный директор ООО
Смарт Лавка, франчайзи
«Спар Миддл Волга»



**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

17 АПРЕЛЯ 2025 ГОДА

Москва, АЗИМУТ, Смоленская ул., 8 (м.Смоленская)

ФОРУМ

РАЗВИТИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

Как изменятся компании в ближайшие 5-10 лет? Какие подходы к повышению эффективности актуальны сегодня? Как оптимизировать расходы, управлять изменениями и адаптироваться к влиянию ИИ?

ЧТО ВАС ЖДЕТ?

- Кейсы ведущих компаний: ПОЛЮС, НЛМК, Газпромнефть, Яндекс, EVRAZ, Tele2, Северсталь, РЖД, Росатом, Вкусвилл, ЛУКОЙЛ и другие
- Живые дискуссии о стратегиях роста, цифровизации и трансформации бизнес-моделей.
- Инсайты от лидеров, которые уже внедряют передовые подходы.

КОМУ БУДЕТ ПОЛЕЗНО?

- Топ-менеджерам, которым важно управлять эффективностью в условиях нестабильности.
- Руководителям подразделений, стремящимся к совершенствованию своих функций.
- Специалистам по оргразвитию, операционной эффективности, цифровизации и управлению изменениями.

Сегодняшняя реальность требует от компаний гибкости и скорости в принятии решений. Форум объединит экспертов трех ключевых направлений: оргразвития, операционной эффективности и управления изменениями, чтобы вместе найти решения для будущего.

**УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ
И РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ**

Вопросы и подробности:

- ✉ info@orgdevworld.ru
- 📍 [@OE_ODA](https://www.instagram.com/OE_ODA)



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5
ПРОФЕССИЯ «GOVERNMENT RELATIONS»
Ресурсы в GR направляются прежде всего на оплату труда gr – менеджеров

Денис Гудым

11
СОБЕСЕДОВАНИЕ
Я люблю задавать креативные вопросы

Мария Лобанова

23
Собеседование как искусство невозможного

Мане Фаворская, arcsinus

27
ПРОДАЖИ
10 ошибок в продажах

Евгений Колотилев

33
Ассортимент:
главное – не стоять на месте

Евгений Кеменев

37
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Стратегические закупки. Пособие для профессионалов

Эдуард Трымбовецкий

45
АВТОРСКОЕ ПРАВО
Плагиат

Алла Митрахович

49
РЕКРУТМЕНТ
У сотрудника должна быть разумная смелость ошибаться

Максим Малышев, Notamedia

53
СКИДКИ
Прибегайте к скидкам в последнюю очередь

Лариса Васильева

57
ТРУДОВОЕ ПРАВО
Увольнение за критику в социальных сетях

Ирина Олифирова_Данила Лебедев

№04
(768)

Издается с 1996 г. 2025 г.

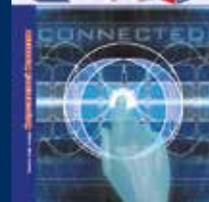
Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU





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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.03.2025 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

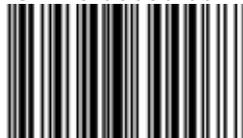
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Ресурсы в GR направляются прежде всего на оплату труда gr – менеджеров



 **Какие ключевые задачи обычно ставят GR-директору в большой компании?**

Часто требуется устранить административные барьеры, которые мешают бизнесу вести операционную деятельность. Это нужно для того, чтобы увеличить возврат на инвестиции. Например, требуется обнулить ввозные импортные пошлины на компоненты.

Иногда требуется заложить законодательную основу для будущих «прорывных» технологий. Например, разработать концепцию развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники и получить ее одобрение властями.



Денис Гудым

 **Ресурсы, команда, поддержка акционеров — что важно в работе функции «government relation»?**

— В функции «связи с правительственными организациями» требуется с помощью аргументов убедить представителей органов власти в том, что изменения, предлагаемые компанией экономически и политически целесообразны.

Для этого нужно сначала сформулировать суть задачи, затем понять, как предлагаемые изменения будут резонировать с интересами политических элит в нашей стра-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

не и выработать ключевые сообщения, которые будут доноситься до представителей органов власти чтобы повлиять на их позицию.

Ресурсы в GR-функции направляются в первую очередь на оплату труда GR-менеджеров. У работников данной сферы есть определенная экспертиза, она нарабатывается годами и за нее нужно платить. Во-вторых, ресурсы нужны для проведения встреч с представителями власти. Это могут быть как прямые встречи, так и встречи на сессиях различных форумов федерального или регионального уровня. Иногда требуется продемонстрировать чиновникам, как работает определенная прорывная технология (showcase), это тоже может потребовать затрат.

Команда в GR зависит от количества задач, она может состоять из нескольких человек, и в нее обязательно матрично входит представитель юридической службы. Юрист валидирует действия, которые предлагает GR-менеджер и внимательно читает тексты исходящих писем компании, которые будут направлены в органы государственной власти для того, чтобы избежать self-incriminative statements.

Еще одна существенная статья бюджета функции GR – это членские взносы в деловые и отраслевые ассоциации. Ассоциации являются одним из важных каналов коммуникации бизнеса и власти.

Акционеры в американской компании находятся далеко, и они влияют на задачи функции «связи с правительственными организациями» редко. В российской компании акционеры могут принимать в управлении компанией самое активное участие. В этом случае они могут определять и цели для функции GR.

Я бы сказал, что в GR очень важно качество команды, как ее экспертиза, так и сыгранность. Ресурсов должно быть достаточно для проведения внутренних и внешних встреч, но их количество не является основным критерием успеха. А акционеры должны быть адекватны. Особенно это касается целеполагания. В корпорации Intel, в которой я проработал 19 лет, для формулирования целей используется аббревиатура SMART. S – Specific, M – Measurable, A – Achievable, R – relevant, T – time-bound. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, то есть должны иметь смысл и соответствовать культуре и структуре общества, а также видению проекта и иметь конкретные сроки выполнения. Если основной акционер в российской компании захочет, чтобы GR-служба в очень короткий срок выполнила недостижимую цель, достала за одну ночь с неба звезду, то это кончится увольнением GR-менеджеров этой службы.



Какие ошибки в работе GRD недопустимы?

— Самая грубая ошибка — что-то пообещать и не сделать.

В бизнесе очень важно доверие, поэтому, если GR-менеджер что-то пообещал и не сделал, то он разрушает доверие представителей органов власти и иных контрагентов к себе и к компании, которую он представляет.

Я считаю, что лучше всего обещать меньше, а делать больше, чем обещал.

МЕНЕДЖЕРЫ МОГУТ РАБОТАТЬ НАД ЗАДАЧЕЙ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ПРАВИЛЬНО, А РЕЗУЛЬТАТ ПО РЯДУ ПРИЧИН НЕ БУДЕТ ДОСТИГНУТ



Какие знания, навыки качества характера важны для успеха в профессии?

— При работе над определенной проблемой или темой мы выполняем следующие шаги:

Во-первых, мы просим внутреннего заказчика сформулировать суть задачи.

Во-вторых, мы устраиваем брэйнсторминг и пытаемся понять, как предлагаемые изменения будут резонировать с интересами политических элит в нашей стране.

В-третьих, мы готовим ключевые сообщения, которые будут доноситься до представителей органов власти, чтобы повлиять на их позицию.

В-четвертых, мы определяем каналы коммуникации, по которым эти сообщения доносятся до представителей органов власти. Эти каналы могут быть как прямые, например, письма и встречи с чиновниками, так и не прямые,

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

Я люблю задавать креативные вопросы

Такие, например, как: вы утром просыпаетесь, открываете холодильник и видите там пингвина.



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



**Какую роль в успехе
подбора кандидата играет
собеседование?**

Собеседование — это приблизительно половина успеха. То есть это фактически один из ключевых этапов оценки кандидата. Остальные этапы — это проверка ПСБ, анализ рекомендаций, запрос на предыдущее место работы соискателя, оценка информации о нем из социальных сетей.

Так как у нас «под капотом» есть база TenChat, (делова социальная сеть) мы очень хорошо ориентируемся в отраслевых сообществах, и я могу туда прийти и запросить обратную связь. Причем получить информацию



Мария Лобанова

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

не только от сотрудников, которые работали с кандидатом in-house, а от тех, кто участвовал с ним в каких-то партнерских проектах, видел, как он выступает и работает. То есть это такая обратная связь в комьюнити.

Этот метод эффективно работает при подборе сотрудников бухгалтерии, службы делопроизводства, маркетинга, HR и многих других. Определенные проблемы возникают в сложных производственных отраслях, таких как добыча полезных ископаемых, тяжелая и легкая промышленность, потому что там на данном этапе эта политика еще немного не оцифрована. То есть там нет таких сформированных комьюнити, куда можно прийти. Однако мы видим очень большое количество стартапов и пользователей, которые выходят на рынок цифровизации в этих отраслях. Полагаю, что это сейчас даже более важно, чем какое-нибудь очередное IT-сообщество.

СТОЛЬ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ – ЭТО КАК МИНИМУМ НЕУВАЖЕНИЕ К КАНДИДАТУ

 У директоров больших компании финальное собеседование с кандидатом может длиться 5 минут, а может и 5 часов. Как вы думаете, от чего это зависит?

— Столь продолжительное общение — это как минимум неуважение к кандидату, поэтому, даже если мы понимаем, что нам не подходит, то можем прямо на собеседовании поблагодарить за отклик и сказать, что на текущий момент нам требуются другие ребята. Один из принципов нашей корпоративной культуры — сразу давать кандидату обратную связь, если это возможно, и либо предлагать другие вакансии, либо рекомендовать его нашим партнерам. С каждым кандидатом, которого мы пригласили на этап собеседования с руководителем, предварительно проводим полноценное интервью и экскурсию по офису.

Мы хотим, чтобы, человек, выйдя из офиса, сказал: «Меня, конечно, не взяли, но это очень крутая компания» — и порекомендовал нас знакомым. Это главный результат, к которому мы стремимся, и поэтому мои руководители-фаундеры вместе с нами не жалеют своего времени и усилий на создание позитивного HR-бренда. На базе TenChat действует рекрутинговая платформа TenHunter в которой уже 2,7 миллионов вакансий.

Отличительная особенность нашей платформы – уберизация найма. Каждый, может заработать на своих контактах. У кого-то есть крутой специалист: проектировщик, врач, смм-специалист. Вы можете порекомендовать его нанимателю и если его возьмут на работу, Вы получите агентское вознаграждение.

Если собеседование дает вам 50%, то каков вес звонка бывшему работодателю? В каких случаях вы звоните?

— Звоню во всех случаях. Доля звонков в достижении желаемого результата — 15%. Почему не больше? Мы работаем на консалте, и я понимаю, что встречаются не только неадекватные кандидаты, но не всегда адекватны и работодатели, особенно в малом и среднем бизнесе. И в последнее время мы часто начали замечать, что на самом деле у меня больше вопросов к работодателям, чем к кандидатам.

**Я СТАРАЮСЬ НЕ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ ИЗ СЕРИИ
«КЕМ ВЫ ВИДИТЕ СЕБЯ ЧЕРЕЗ ПЯТЬ ЛЕТ?»**

Как вы понимаете, когда кандидат дает вам социально желаемые ответы? Как вы это считываете?

— Во-первых, я стараюсь не задавать вопросы из серии «Кем вы видите себя через пять лет?» Есть прямые вопросы, проективные, кейсовые... При этом важно, чтобы вопросы, направленные на оценку компетенций и проверку данных, не повторялись. Кандидаты — люди с интеллектом, они понимают, когда ты задаешь тот же вопрос другими словами, особенно если задаешь его следующим.

Поэтому обычно я, если вижу, что кандидат подготовлен, увожу вообще в другую тему, как правило, стараюсь перевести его внимание на свою персону, на погоду на улице, на то, как он относится конкретно к этой мебели, — чтобы внутренний компас у человека сбился и он не понял, зачем я его про это спрашиваю. И потом, когда он выскажет какое-то свое мнение, например в отношении погоды, задаю вопрос: как вы думаете, почему у людей из-за погоды портится настроение?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Я люблю задавать креативные вопросы. Такие, например, как: вы утром просыпаетесь, открываете холодильник и видите там пингвина.

Что будете с этим делать? Вы бы выбрали сражаться с одной уткой размером с лошадь или со 100 лошадьми размером с утку? Как правило, эти вопросы сразу вызывают какую-то первичную реакцию, дают возможность оценить чувство юмора кандидата, его творческий подход. Кроме того, самые первые ответы — это важный терапевтический материал, который можно использовать в проекции. Попутно это позволяет разрядить обстановку, уйти от вопросов, касающихся метрики, цифры, юнит-экономики, чтобы увидеть какие-то другие качества, которые есть в человеке.

ОПИРАЯСЬ НА ЭТИ АСПЕКТЫ, Я СОЗДАЛА СВОЮ АВТОРСКУЮ ТИПОЛОГИЮ

Есть разные комбинации, в том числе стресс-интервью. Многие эйчары сейчас боятся их проводить, потому что, если ты не умеешь это делать, можешь нарваться на отрицательный отзыв, получить еще негативный комментарий со стороны сообщества. Здесь надо уметь лавировать, это актуально для всех стартапов, тем более с учетом скорости развития нашей компании.

Умение освободить человека своими эмоциями и видеть контекст вопроса очень хорошо помогает не ошибаться, потому что стресс внутри активно растущего стартапа обеспечен практически каждый день, даже на уровне коммуникации.

 **Многие эйчары нам говорили, что срабатывает визуальная оценка, интуиция. Когда вы видите кандидата, появляется ли у вас какое-то ощущение?**

— Большинство нанимающих менеджеров оценивают по фото. В каждой из отраслей есть определенные паттерны. Например, айтишники, как правило, это профиль с острым, тонким носом, глубоко посаженные глаза. Если мы говорим про коммерсантов, это округлый тип лица, полноватое телосложение, небольшой рост

и определенный тип кожи. Более бледные люди с точки зрения найма чаще всего считаются более хладнокровными, а загорелые ребята более добрыми. К тому же в организме человека есть железа, которая прямо влияет на темперамент. Харизматичные лидеры имеют определенный набор паттернов. В их телосложении, лице, всем остальном мы действительно можем заметить характерные элементы.

Опираясь на эти аспекты, я создала свою авторскую типологию. Вот еще есть спортивный тип телосложения: широкие плечи, узкая талия, широкие бедра. И это «бойцы», тот тип надежных людей, которые не являются харизматичными лидерами, но хороши там, где нужна автоматизация и контроль. Если дальше развивать эту тему, можно найти корреляции между типом телосложения и физиогномикой. Кто-то иногда включает сюда графологию, начинает анализировать почерки: бо-

АЙТИШНИКИ, КАК ПРАВИЛО, ЭТО ПРОФИЛЬ С ОСТРЫМ, ТОНКИМ НОСОМ, ГЛУБОКО ПОСАЖЕННЫЕ ГЛАЗА

лее острый почерк говорит об аналитическом типе мышления, более округлый — это покладистые, мягкие люди, способные договариваться. Наклон букв в левую сторону обычно характерен для самодовольных людей с высокой самооценкой; они очень ранимые, уязвимые, и взаимодействовать с ними при даче обратной связи надо аккуратно. Всего этого очень много, и на эту тему можно долго рассуждать...

 **Как выявить токсичных кандидатов? На собеседовании они могут быть замечательными, прямо, как лампочка, светятся. И как вы избавляете от них свою компанию?**

— Есть такое понятие: можно закрывать на себя, а можно закрывать на бренд компании. В этом духе мы оцениваем токсичность человека с точки зрения его набора, как сейчас модно говорить, метанавыков.

У токсичного человека доминирует ощущение, что ему все что-то должны. И здесь проявляются типичные сценарии Эрика Бёрна, когда он занимает в общении одну из позиций «я взрослый, я ребенок, я родитель». Этими конструктами можно оперировать. А можно отделить чувство обиды от сожаления, что что-то не полу-

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

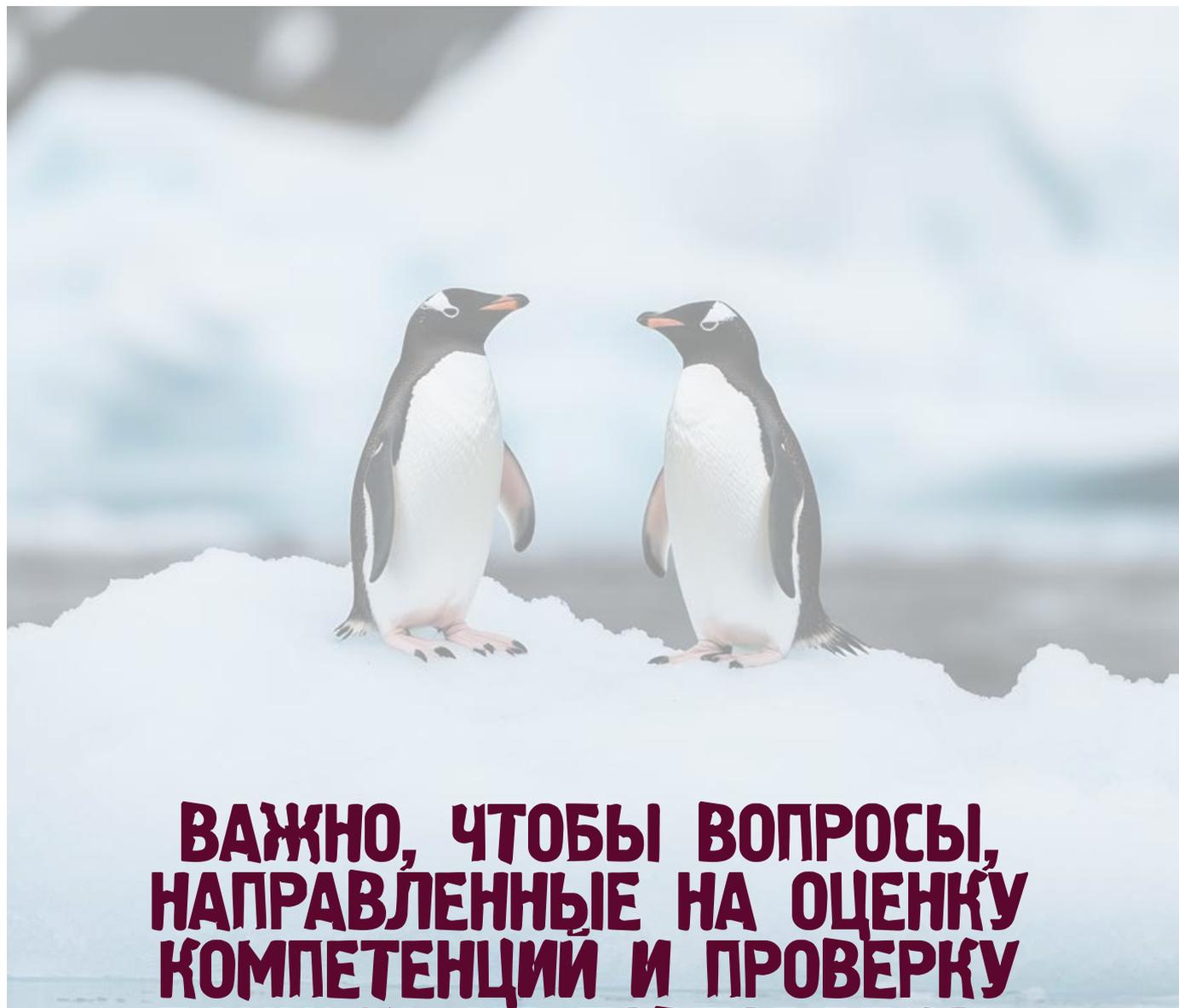
Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**ВАЖНО, ЧТОБЫ ВОПРОСЫ,
НАПРАВЛЕННЫЕ НА ОЦЕНКУ
КОМПЕТЕНЦИИ И ПРОВЕРКУ
ДАнных, НЕ ПОВТОРЯЛИСЬ.
КАНДИДАТЫ – ЛЮДИ С
ИНТЕЛЛЕКТОМ, ОНИ ПОНИМАЮТ,
КОГДА ТЫ ЗАДАЕШЬ ТОТ ЖЕ
ВОПРОС ДРУГИМИ СЛОВАМИ,
ОСОБЕННО ЕСЛИ ЗАДАЕШЬ ЕГО
СЛЕДУЮЩИМ**

чилось, когда человек, фактически демонстрируя какую-то токсичность, на самом деле очень сильно винит себя и выражает это именно в такой форме. Но на самом деле он не токсичный, просто, возможно, где-то его не услышали, он недоговорил, побоялся, а потом пожалел об этом.

Точно так же, когда дети грызут ногти, это определенный вид агрессии, направленный внутрь, — аутоагрессии. И очень важно различать, с учетом психотипа сотрудника, агрессию, которая направлена на него самого, от направленной на компанию и на бренд. В этом случае можно понять, реально ли с этим человеком работать и насколько он способен поменять какие-то свои взгляды или объяснить нанимающему менеджеру, почему у него сформировались такие убеждения в отношении себя, своей работы или своей команды.

Также стоит учитывать, что есть, например, понятия «командный игрок» и «волк-одиночки». Если мы покупаем «звезду» и это «волк-одиночка», который позиционирует себя как самый крутой продажник, то мы готовы осознанно идти на риск, потому что понимаем, что он не будет работать в команде, и наша стратегическая цель — заработать денег.

Люди с очень высоким уровнем финансовой мотивации — это как раз такие продажники или крутые программисты, от которых нам нужно, чтобы они создали алгоритм кода. В этом случае мы делаем выбор с точки зрения эффективности бизнеса и создаем условия, при которых эффективность этого сотрудника будет на высоком уровне и при этом не повредит коммуникации с другой командой и не будет порождать токсичность у других. Мы четко оцениваем риски, возможную прибыль и принимаем совместное решение, сотрудничать с этим человеком или нет.



Скользкий вопрос... Кого нанимать – «звёзд» или условно «средних»?

— И вот этот вопрос я бы сложила в копилку. Как «звезды» ведут себя на собеседовании? Те, которые считают себя «звездами»? Максимально самоуверенно. Они с позитивом и легкой наглостью оглядываются назад и обычно обесценивают заслуги команды и силу бренда компании. Но при этом дают четкое понимание, какие инструменты и методы привели их к тем результатам, с которыми они пришли. Они часто преувеличивают свою значимость, поскольку испытывают вечный дефицит внимания. И таким провокативным поведением «звезды» хотят снова привлечь его, чтобы подтвердить собственную высокую самооценку.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Есть два различающихся понятия — самоактуализация и самореализация. «Звезды», как правило, немножечко самовлюбленные люди, для них это нормально, поскольку на самом деле они в себе не очень уверены. Им нужно постоянное подтверждение извне, что «да, ты ценен, это твои заслуги, продолжай работать». Однако это действительно трудоспособные люди, которые за счет своей харизматичности могут добиваться высоких показателей. Поэтому здесь многое зависит от отрасли, о чем мы уже говорили.

Вызывающе провокативная стратегия поведения даже на собеседовании будет нормально воспринята в комьюнити пиарщиков, но ее едва ли поймут технические директора производственного комплекса.



Как не ошибиться или свести к минимуму эти ошибки? Они же могут дорого обойтись компании.

— От ошибок никто не застрахован, потому что мы люди. В данном случае очень важно проверять рекомендации, отзывы отраслевого сообщества, комментарии службы безопасности на предмет исков задолженности и судов с работодателями. Если мы говорим о кандидате на топовую позицию, от которого мы ждем плюсовых экономических показателей, нужно, чтобы на интервью на него посмотрели минимум три человека.

Возможно, стоит привлечь компанию, которая, например, комплексно занимается оценкой специалистов определенного профиля. И они с точки зрения своих компетенций предложат опросник либо тестовые задания, которые могут гарантировать хотя бы базовый уровень компетенций, которые нам нужны. Как правило, тестовые задания — это часть этапов интервью, которые дают полную картину по практическим компетенциям соискателя не только на словах.

В целом, учитывая очень высокий спрос сейчас на управленческий состав, мы знаем всех крутых топов в России и рекомендации о них. И мы можем оперировать этими вещами. А вот то, что

в минувшем году бизнес начал нанимать для подбора квалифицированных кадров тарологов, астрологов и не знаю кого еще, меня вовсе не радует.

Но если предпринимателю от этого спокойнее, возможно, в этом что-то есть. Главное — понимать, что ты проверяешь. Самая большая проблема бизнеса — неспособность сформулировать задачу, которую будет решать сотрудник, и акцентировать ее метриками. Отсюда начинаются проблемы.

 **Какое количество этапов подбора вы считаете оптимальным? Как сделать так, чтобы для кандидата это не стало какой-то бесконечной гонкой за получением этой должности?**

— У нас это максимум три этапа. Больше, мне кажется, ни к чему. Много зависит от позиции. Так, для рядового менеджера по продажам у нас предусмотрен один этап. Телефонное интервью я даже за этап не считаю, это больше презентация компании и продажа вакансии кандидату. Проверки службы безопасности, звонки предыдущим руководителям — но кандидат для этого ничего не делает, это уже воронка моих нанимающих менеджеров. Финальное интервью с руководителем — и все.

 **Вы готовитесь ко всем интервью или только к очень сложным?**

— Если это какая-то рядовая позиция менеджера по продажам, справляются рекрутеры вместе с нанимающими менеджерами, и я там не участвую. Своей основной задачей считаю детальную подготовку к интервью. У нас в TenChat очень высокая скорость, навыки, которые востребованы на рынке труда сегодня и которые мы покупаем, через год уже становятся неактуальными. И либо наши сотрудники меняются и растут вместе с компанией, либо уходят. Каждый раз мы по-другому оцениваем рынок и выкупаем те компетенции, которые нужны именно сейчас. Скорость найма примерно в две недели — это максимум, который мы можем себе позволить.

 **Сколько времени и внимания вы уделяете софт- и хард-скиллам и каково их процентное соотношение при принятии окончательного решения?**

— Мы ориентируемся на soft skills: учитываем психологию лидерства, уровень способностей к обучению. Важное место занимает мотивация. Она может быть разной — мотивация победы или избегания неудач. Например, школьные отлич-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**САМАЯ БОЛЬШАЯ
ПРОБЛЕМА БИЗНЕСА
– НЕСПОСОБНОСТЬ
СФОРМУЛИРОВАТЬ
ЗАДАЧУ, КОТОРУЮ БУДЕТ
РЕШАТЬ СОТРУДНИК,
И АКЦЕНТИРОВАТЬ
ЕЕ МЕТРИКАМИ**

ники, как правило, это ребята, которые стараются избегать неудач. Наша задача — найти лидера, который стремится к победе.

Может быть, еще более значимы также фактические метанавыки, по-русски говоря, когнитивные способности. Так, например, часто можно услышать, как жалуются на «зуммеров», что они какие-то не такие, особенные. Как раз когнитивные способности — это тип мышления, который определяет особенности восприятия информации, в том числе определенные стимулы, которые мотивируют и побуждают человека к тем или иным действиям. Именно вот эту часть почти на 90% мы учитываем как основную.

Hard skills, которые сейчас выражаются в использовании инноваций, нейросетей, сервисов, практических инструментов, устаревают за три года. Поэтому глобально нам они не интересны, за исключением базовых вещей. Например, трудно представить себе квалифицированного инженера, который ни разу не открывал AutoCAD. Если же он при этом не использовал какую-то настройку или функцию, то это не проблема и вообще не критерий оценки.

Если человек позиционирует себя как постоянно обучающегося и знаком со всеми функциями, но при этом считает, что они лучшие и не готов рассматривать другие, такой кандидат, скорее всего, не получит хорошего предложения в продвинутой компании. Нужно уметь не только презентовать себя, но и понимать тренды рынка труда.

* Мария Лобанова,

HRD Tenchat



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

Эксклюзивно для 

ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА  —
WHATSAPP 89263501881



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

HR МЕНЕДЖМЕНТ.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ПЕРЕКРЕСТКИ:
КОМАНДА КАК КАПИТАЛ
И КАК РЕСУРС



ХОЧЕШЬ ОТТОЧИТЬ НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ?

- Создай и замотивируй команду, которая работает на результат.
- Научись системным HR подходам на примерах и кейсах этого курса.
- Практический курс по созданию эффективных команд.



НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Собеседование как искусство невозможного



 **Можно ли
автоматизировать собеседование,
поручив его ИИ?**

Новые технологии уже позволяют автоматизировать некоторые этапы отбора кандидатов. Чат-боты могут проводить первичные интервью, анализировать резюме и ответы на стандартные вопросы. Искусственный интеллект умеет выявлять ключевые компетенции, оценивать эмоциональный фон по интонациям и даже предсказывать, будет ли кандидат соответствовать корпоративной культуре. Ну как минимум, пытается это делать.

Но полностью заменить живое собеседование пока невозможно. ИИ не способен глубоко анализировать мотивацию человека и



Мане Фаворская
arcsinus

**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: «Активы одной из крупнейших сетей складов в Москве и Петербурге национализуют». Источник: dp-ru.turbopages.org

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

При отсутствии полного решения суда затруднительно сделать исчерпывающий анализ причин, по которым был удовлетворен иск Генеральной прокуратуры. Исходя из информации, которая есть в открытых источниках, исковые требования были основаны на следующих обстоятельствах.



Юлия Иванова

Компания Raven Property Group Limited, созданная в 2005 году на острове Гернси (находится под британской юрисдикцией) для осуществления инвестиционной деятельности, целенаправленно скупала российские общества, владеющие транспортными терминалами. Компания через дочерние общества установила контроль за рядом объектов, в частности расположенных вблизи МКАД, аэропортов Шереметьево, Внуково и Пулково, морского порта Санкт-Петербург и Московской железной дороги.

После начала СВО компания совершила фиктивную сделку, чтобы скрыть иностранное владение. Реальный контроль над компанией сохраняли граждане Великобритании и США. Иск Генеральной прокуратуры был подан в арбитражный суд «в целях обеспечения обороны страны и безопасности государства».

Можно предположить, что нормативное обоснование исковых требований было основано на следующем.

**Читайте полный текст
в журнале «Жилищное право №03»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



10 ошибок в продажах

И главная ошибка – не обучать продажам продавцов



*Н*е стоит ранжировать эти ошибки по силе. Я перечислил их в том порядке, в каком они пришли мне в голову...

Первая ошибка в продажах – это изначально НЕЧЕСТНОЕ предложение.

Многие с этим сталкивались: например, агентство недвижимости рекламирует квартиру, которой у них нет. Или же автосалон рекламирует автомобиль, которого у него нет. Покупатель звонит, ему отвечают: да, есть, он приезжает, а продавец извиняется («вот только что купили») и предлагает другой товар — вот только оказывается, что он подороже и похуже. Но на этом неприятности огорченного клиента не заканчиваются: он уже попал в базу данных, и отныне его бомбардируют телефонными звонками с самыми разными предложениями.



Евгений Колотилев
Бизнес тренер

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

Пенсии военным. Судебная практика

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

Данная тема уже актуальна сегодня в силу известных всем обстоятельств и явно будет актуальна еще не один год. Кого можно назвать военным, кто может претендовать на пенсию, при каких обстоятельствах и в каком размере? Все эти вопросы необходимо будет решать государственным органам. В случае спора, сторона, считающая, что ее права ущемляются, может обратиться в суд с соответствующим иском.



Александра
Шишкина

7 апреля 2022 года Конституционный суд РФ вынес Постановление по делу о проверке конституционности части первой статьи 58 Закона РФ «О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, Государственной противопожарной службе, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, войсках национальной гвардии РФ, органах принудительного исполнения РФ, и их семей», а также подпункта 1 пункта 1 статьи 21 и подпункта 2 пункта 1 статьи 22 ФЗ «О трудовых пенсиях в РФ» в связи с жалобой гражданина П.».

Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №03»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Ассортимент: главное — не стоять на месте

Компания развивается тогда, когда развиваются ее люди

Евгений Кеменев о продажах, ассортименте и главном активе бизнеса



Развитие компании невозможно без развития ее сотрудников. В этом убежден Евгений Кеменев — эксперт в сфере продаж, который руководит успешным бизнесом по производству детских игрушек и транспорта, делится своим опытом. В ходе одной из своих бизнес-встреч он рассказал о том, как меняется рынок, почему ассортимент должен быть живым, и в чем ключ успеха любой компании.



Евгений Кеменев
«Игротрейд»

Ассортимент: главное — не стоять на месте

Как отметил Евгений, в бизнесе, связанном с детскими товарами, ассортимент должен не просто обновляться, а меняться в режиме нон-стоп.

«На нашем рынке основным двигателем являются новинки и новые поступления. Должен быть постоянный микс: одно, второе, одно, второе — и этот процесс тащит за собой весь локомотив», — говорит он.

Компания в зависимости от сезона предлагает от 9 до 16 тысяч наименований продукции. Однако далеко не все товары становятся постоянными хитами: часть из них — так называемые «одноразовые» продукты, которые продаются разово и далее не возвращаются в ассортимент.

Тем не менее, стратегический фокус остается на регулярном обновлении линеек продукции, а также на поиске новых способов привлечь покупателей.

Коллаборации с блогерами: амбиции и реальность

Одним из таких экспериментов стало сотрудничество с детскими блогерами. Компания стала первой в России, кто решил создать продукт в коллаборации с популярными детьми-инфлюенсерами.

Идея родилась после посещения международной выставки в Лас-Вегасе. Там команда увидела, как активно западные бренды используют блогеров для продвижения продукции, особенно в детском сегменте. Было решено адаптировать этот формат и для российского рынка.

Выбор пал на семью, где трое детей-блогеров с общей аудиторией более 18 миллионов подписчиков. Основным лицом проекта стала младшая девочка Ева, которой на тот момент было три года.

Запуск показал неоднозначные результаты. Продукция вызвала интерес, однако столкнулась с серьезными проблемами: начиная от изменений в рекламной политике YouTube и заканчивая трудностями с международными финансовыми переводами в 2022 году. В результате проект пришлось свернуть.

«В один момент мы поняли, что этот проект нужно останавливать», — признался Евгений.

Люди — главный актив компании

Несмотря на сложные моменты, Евгений Кеменев убежден, что успех компании строится не только на ассортименте, но прежде всего на людях.

«Я вообще считаю, что главный актив нашей компании — это наши сотрудники. У нас есть сотрудник, который проработал в нашей фирме 19 лет», — отмечает он.

Развитие персонала — ключевая ценность компании, которая помогает ей расти и адаптироваться к изменениям рынка.

«Компания развивается тогда, когда развиваются ее люди», — кредо, которому следует Кеменев.

Продажи без продаж

Как ни парадоксально, но эффективные продажи — это вовсе не навязчивый маркетинг.

«Люди любят покупать, любят выбирать, любят побеждать. Но они не любят, когда им продают», — подчеркивает Евгений. Человек любит наличие выбора. Задача бизнеса — создать условия, при которых клиент сам принимает решение, ощущая, что именно он контролирует процесс.

Этот подход вкупе с грамотной ассортиментной стратегией и профессиональной командой — три кита, на которых строится успешный бизнес в современном мире.

***Евгений Кеменев**, Управляющий директор
«Игротрейд»

www.TOP-PERSONAL.ru

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

Эксклюзивно для 

ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА  —
WHATSAPP 89263501881

«Узкие горлышки» в продажах сегодня

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 2/2025



«Узкое горлышко» в общем смысле – это ситуация, диагностируемая как проблема, которая не дает бизнесу стать максимально успешным.

Понятие bottleneck, в переводе бутылочное горлышко, или более привычный нам вариант – узкое место, является центральным элементом теории ограничений систем (ТОС) Элияху Голдратта и одним из столпов концепции бережливого производства.



Сергей Киркин



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





Издательство
«Альпина Про»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

альпина PRO

Глава 01

Ключевые ошибки в закупках: от провала к прогрессу

В большинстве своем
ошибки — это результат
некомпетентности и отсутствие
организованности.

Во многих компаниях коммерческого сектора закупочная деятельность до сих пор считается административной функцией, но серьезные технологические изменения, растущая политическая нестабильность и наметившийся экономический спад рез-

**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

Плагиат



В редакцию журнала пришло письмо: «Я бы хотел обсудить вопрос неправомерного использования моего текстового материала в статье «МммБбб», которая вышла в журнале «Управление персоналом» в номере ххх за 2024 год.

В статье указано, что она представляет собой содержание беседы между А.П. и А.У., однако в действительности эта статья — точная дословная копия моего авторского материала «Ммм ббб», предназначенного для другого коммерческого проекта. На какое-либо использование этого материала я разрешения не давал ни А.П., ни А.У.

Прошу уполномоченного представителя журнала связаться со мной для обсуждения этих обстоятельств и поиска способа для их урегулирования.

В первую очередь, необходимо запросить доказательства авторства у заявителя претензии: в электронном виде для первоначального обзора (можно запросить сканы и фотографии статьи, которая, по его мнению, была скопирована). Если такие документы есть, и он их пришлет, то нужно запросить в последующем и нотариальные копии (либо оригинал статьи). Автор может представить другие доказательства, например, заверенную страницу в сети «Интернет», где можно достоверно усмотреть дату публикации – она должна быть обязательно раньше.



Алла Митрахович

Следует отметить, что «украденный» материал действительно должен представлять из себя копию, либо переработанную копию. Создание похожего (например, в силу того что двумя авторами использовалась одна и та же исходная информация), но творчески самостоятельного произведения не является нарушением исключительного права автора более раннего произведения. В таком случае оба произведения являются самостоятельными объектами авторского права.

Для установления того, является созданное произведение переработкой ранее созданного произведения или результатом самостоятельного творческого труда автора, если это не очевидно, может быть проведена досудебная экспертиза [1]. Для ее проведения можно обратиться в любую компанию, которая занимается экспертизами авторских и смежных прав. Специалисты в этой области подготовят объективное исследование двух спорных работ и сделают вывод является ли одно из них плагиатом. Для суда в последующем эта экспертиза не будет иметь значение судебной экспертизы, а будет являться заключением специалиста, что, однако, не лишает ее доказательственного значения. Если заявитель претензии сам предоставит такое заключение, но оно вызывает сомнения, то можно заказать такое исследование другой компании.

В случае, если подтвердились сведения о плагиате, то, во избежание несения судебных издержек, лучше договориться с автором об урегулировании ситуации, в том числе, подписать соглашение, где реальный автор признает ситуацию разрешенной при исполнении некоторых действий со стороны редакции.

В последующем с автора, который прислал плагиат, можно взыскать убытки, при этом понадобятся доказательства, которые представил Реальный автор (те нотариальные копии или оригиналы самой первой статьи, его авторства).

Положения пункта 1 статьи 1251 Гражданского кодекса Российской Федерации предусматривают, что в случае нарушения личных неимущественных прав автора

**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

У сотрудника должна быть разумная смелость ошибаться



Какие качества вы цените в кандидатах?

В первую очередь, это ответственность. Её невозможно взять принудительно, человек берёт её исключительно добровольно. Именно поэтому некоторые хитрецы всеми силами пытаются избежать ответственности — не давать явно ответы, не подписываться на важные для сторон вещи и т.п. Чтобы иметь возможность всегда сказать: «А я ведь ничего не обещал», в первую очередь — себе.

И, наоборот, везде и всегда в цене люди, готовые взять на себя ответственность, неся этот груз, приходя к результату. Да, не всегда может получаться так, как хотелось — это нормально. Важен именно сам факт того, что человек готов отвечать и за процесс, и за то, что получилось.



Максим Малышев
Notamedia

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



Травматизм и заболевания сотрудников, работающих в офисе – анализ споров

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

Современный офис, в большинстве случаев, представляет собой достаточно комфортные пространства с удобной организацией пространства. Однако, несмотря на кажущуюся безопасность работы в офисе, травматизм для офисных сотрудников не является редкостью. Основными видами травм офисных сотрудников являются, например, падения с лестницы, со стула, на скользком полу, ожоги кипятком, вместе с тем, не стоит забывать и о профессиональных заболеваниях. Закрытые помещения, искусственное освещение, несоблюдение условий работы системы вентиляции и кондиционирования и т.д., приводят к таким заболеваниям офисных сотрудников, как нарушение зрения, остеохондроз, синдром запястного канала и т.д.



Ульяна Зеленая

Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №03»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Прибегайте к скидкам в последнюю очередь

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 2/2025



Почему клиенты просят скидки?

Если 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, - начинает беседу 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.



Лариса Васильева

**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

ЭДО и трудовые документы – осторожно. Где проблемы?

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

№ 1/2025

С ноября 2021 года работодателям разрешили использовать электронный документооборот в отношении с работниками. Однако оформление кадровых документов в электронном виде поставлено под жесткие условия, описанные в Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. ст. 22.1–22.3). Несоблюдение этих условий может привести к печальным последствиям: документ не приобретет юридическую силу, а отсутствие требуемого по законодательству документа является прямой ответственностью работодателя. В итоге приказ о дисциплинарном взыскании отменяют, работника восстанавливают на работе и т.п.



Екатерина
Лохман

Читайте полный текст
в журнале «Делопроизводство №01»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Увольнение за критику в социальных сетях

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

Трудовой кодекс не регулирует сферу общения персонала в Интернете и не содержит оснований для увольнения работников именно за размещение комментариев в социальных сетях или СМИ.

Работник обязан выполнять трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину и правила внутреннего трудового распорядка. Привлечение работника к дисциплинарной ответственности возможно только за неисполнение или ненадлежащее исполнение им по его вине трудовых обязанностей согласно статьи 192 Трудового кодекса Российской Федерации (далее - ТК РФ). Увольнение работника, как мера дисциплинарной ответственности, при этом, должна применяться в исключительных случаях.

Увольнение работника, допустившего неосторожное или некорректное высказывание в социальных сетях в отношении работодателя, возможно по пункту 5 части первой статьи 81 ТК РФ, только при соблюдении определенных условий:

1. Запрет на публичное обсуждение деятельности работодателя должен быть установлен в трудовом договоре, должностной инструкции или локальном нормативном акте, с которым работник должен быть в обязательном порядке ознакомлен под роспись в силу требований статьи 22 ТК РФ. Запрет должен быть связан с трудовой



Ирина
Олифирова

**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

Вместо 50 тысяч — 5 миллионов: заводчане внезапно разбогатели из- за ошибки бухгалтера. Как суды решают?

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



Н е редко возникают ситуации, когда работодатель ошибочно перечисляет работнику лишние денежные средства в качестве заработной платы. Причины могут быть разными: невнимательность бухгалтера, сбой в программе, описка, опечатка и прочее. События в данном случае будут развиваться двумя путями. Либо работник добровольно вернет переплату, либо нет. При отказе работника работодателю придется обращаться в суд, однако, исход такого спора напрямую будет зависеть от того, по какой именно причине произошла переплата.



Ирина
Олифирова

Согласно части 4 статьи 137 Трудового кодекса Российской Федерации (далее - ТК РФ) взыскание с работника излишне выплаченной заработной платы не допускается, за исключением следующих случаев:

- допущена счетная ошибка;
- органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров признана вина работника в невыполнении норм труда (ч. 3 ст. 155 ТК РФ) или простое (ч. 3 ст. 157 ТК РФ);

Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №03»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Комментарии ЮФ к публикации: «Как может фнс увидеть уход от налогов у крупных фирм?». Источник: <https://youtube.com/shorts/9CLf7JSTBw?si=k2NtOJwF4y4pg1sp>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

Тема налоговых проверок и выявления схем ухода от налогообложения всегда является актуальной как для государства, так и для налогоплательщиков.

В целях выявления недобросовестных налогоплательщиков ФНС России активно проводит контрольно-аналитическую, контрольно-надзорную работу, используя следующие инструментари:

Система АСК НДС.

Взаимодействие с другими государственными органами, банками, контрагентами организаций, налоговыми органами других стран.

Анализ и выявление схем уклонения от налогов или минимизации налоговых обязательств, например: офшоры, дробление бизнеса, получение недеklarированного дохода, совершение теневых операций.

Камеральные или выездные налоговые проверки и иные мероприятия налогового контроля.



Вилена Ермошкина

**Читайте полный текст
в журнале «Коммерческие Споры №01»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**





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

Фина Аржанникова

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

Платьяна Новикова

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

Комментарии ЮФ к публикации: «Заместитель начальника отдела УФНС России по Новосибирской области пойман на взятке». Источник: <https://youtu.be/eeFepRciZpl>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2025

Как известно, вопрос виновности и доказанности решает суд. В настоящий момент на поверхности лишь новости о задержании в СМИ и сообщения пресс-служб соответствующих силовых ведомств, которые могут сильно расходиться с реальностью.

На данном этапе, учитывая известные факты, возможно только прогнозировать качество и объем доказательной базы, которая может быть направлена в суд по окончании расследования.



Андрей Зуев

Как утверждается, взятка передавалась через посредника, несколькими траншами. Практика показывает, оперативно-розыскные мероприятия по подобным делам проводятся задолго до задержания, при этом уже происходит формирование доказательной базы – документирование, наблюдение, контроль переговоров. В дальнейшем такие материалы могут стать доказательствами по уголовному делу в случае их соответствия предъявляемым к ним требованиям, либо быть «реализованы» на этапе предварительного расследования. Достаточно часто взяткодатель является заявителем по таким делам и дает следствию изобличающие показания, впоследствии на «сделку со следствием» может идти и посредник. Разумеется, стороне защиты противостоять

**Читайте полный текст
в журнале «Коммерческие Споры №01»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 1 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru



Создавайте универсальную команду, делегируйте и будьте финансово готовы к кризисам
Николай Соловьёв



Профессиональная деградация: как распознать и что с этим делать?
Мария Орловская



Критика сотрудников — как преодолеть стереотипы и сделать её всем полезной
Юлия Курченкова



Критика — это не способ самоутвердиться за счет подчиненных
Алексей Оносов



Тренд для бизнеса в 2025 году — совершенствовать навыки общения
Даниил Терентьев

Главная тема номера: **Тренды 2025**

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**

НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ “КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА” 2025

ОРГАНИЗАТОР 

KRBAWARD.TILDA.WS

НОМИНАЦИИ

А

1. ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ
2. БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ
3. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ & БИЗНЕС
4. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РАБОТОДАТЕЛИ
5. ЛУЧШИЕ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ

Б

- 1 ЛУЧШИЕ АЙ ТИ КОМПАНИИ
2. ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ БАНКА
3. ДОВЕРИЕ К БРЕНДУ РИТЕЙЛА
4. ОН ЛАЙН РИТЕЙЛ
5. МЕДКЛИНИКИ & КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

6. СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ

7. ЛОГИСТИКА

8. КОСМЕТИКА

9. ОБУВЬ&ОДЕЖДА

10. ЕДА&НАПИТКИ&АГРО

11. НЕДВИЖИМОСТЬ & СТРОИТЕЛЬСТВО

12. ВУЗЫ& БИЗНЕС ШКОЛЫ

В

1.ЛУЧШИЕ HR ДИРЕКТОРА

2. ЛУЧШИЕ SEO

3.БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ

4. КАДРОВЫЕ АГЕНСТВА

5. БИЗНЕС КНИГИ

6. САЙТЫ

ЦЕРЕМОНИЯ ВЕСНА 2025

ЖДЕМ ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ И ПРИГЛАШАЕМ ПАРТНЁРОВ В ПРОСТОЙ ФОРМЕ
С ОПИСАНИЕМ УСПЕХОВ КОМПАНИИ
НА ПОЧТУ 7447273@VK.RU

NVGONCHAROVA0802@YANDEX.RU

РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГКОМИТЕТА

НАДЕЖДА ГОНЧАРОВА

ВАЦАП 89258817901



ОРГАНИЗАТОР



ПАРТНЕРЫ

