

Ведущие адреса: в каталогу "Ресурсы" – 71052, 71055, 72035;

Главная тема: **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА**



**Максим Ручевский**  
iPlace



**Тимур Меджидов**  
ТАСС



**Светлана Бадаева**  
Бизнес-тренер



**Евгений Гулевич**  
Skillomania



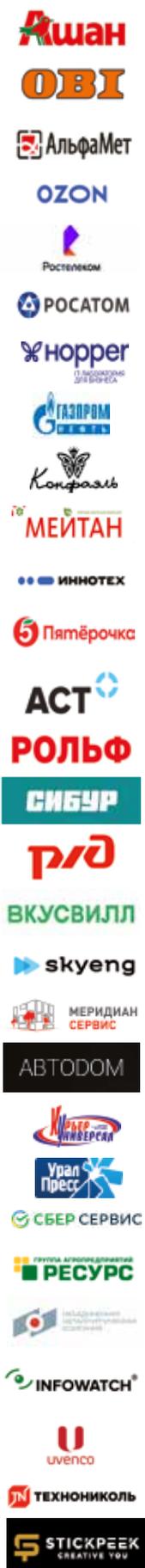
**Элизабет Мстиславич**  
«Амадей»



**Анастасия Сосновская**  
GSL Law&Consulting



Партнёры УП

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Вовлеченность, возможность самостоятельно принимать решения уже повышают эффективность сотрудников.

Тема оказалась важной.

Продолжение в новом номере **УП** и в Альманахе

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА** (получат в подарок все подписчики) — ждём заявки на [7447273@bk.ru](mailto: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



**Светлана Бадаева**  
Бизнес-тренер,  
генеральный директор  
фасилитатор



**Евгений Колотилев**  
Бизнес-тренер



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



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



**Александр Берников**



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



**Василий Орленко**  
юрист



**Маргарита Горбачева**  
руководитель  
«Бизнес-Рост»



**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

№ 3 март 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

*Александра Мишкина*

## **Самострой наш, самострой**

*Чина Аржанникова*

## **Продавец скрыл наличие обременений и или (ограничений) в отношении земельного участка. Правовая позиция судов**

*Татьяна Кочанова*

## **Внесудебное взыскание налогов. О чём важно помнить**

*Дарья Чагорная*

## **Завещание денежных вкладов – в чём «подводные камни»?**

*Георгий Таболаев*

## **Как легально кидают на покупке недвижимости в России в 2025 году?**

*Надежда Маняхина*

## **Содержать одну «кофе-точку» более прибыльно, чем управлять десятью домами**

*Регина Старцева, И. М. Тарасенко*

## **Дачи могут прекратить свое существование! СНТ объединяют с поселками**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

- 5**    **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА**  
**Сотрудники работают продуктивнее, когда имеют возможность принимать решения самостоятельно**  
Максим Ручьевский, iPlace
- 9**    **Эффективный менеджер должен прежде всего нести ответственность за собственную дисциплину и не требовать трудового подвига от команды**  
Тимур Меджидов
- 13**    **МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Каждой компании нужен свой формат менеджмента**  
Светлана Бадаева
- 18**    **Пчелы ищут цветы...**  
Евгений Гулевич
- 23**    **МОТИВАЦИЯ**  
**Мотивация включается при вовлеченности**  
Элизабет Мстиславич
- 25**    **СОБЕСЕДОВАНИЕ**  
**Как раскрыть таланты кандидата?**  
Анастасия Сосновская
- 30**    **ИИ&ТОП СПЕЦИАЛИСТЫ**  
**Виталий Янко – специалист, обладающий обширным опытом в IT-индустрии, маркетинге и в корпоративных системах автоматизации**  
Виталий Янко
- 35**    **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Не парься! Все иллюзия. Практическое руководство по развитию осознанности и квантового сознания**  
Сергей Белов
- 51**    **ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО 03**  
**На стройрынке прошла первая волна банкротств застройщиков**  
Екатерина Цибизова\_Маргарита Распопина\_Кирилл Марин\_Антон Лебедев\_Георгий Габолаев
- 60**    **УВОЛЬНЕНИЕ**  
**Увольнение под давлением**  
Александра Шишкина

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

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

Подписано в печать 14.03.2025 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

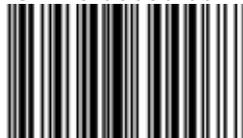
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

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 >

№05  
(769)

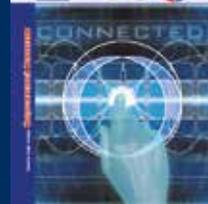
Издается с 1996 г. 2025 г.

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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

# Сотрудники работают продуктивнее, когда имеют возможность принимать решения самостоятельно



1. Фокус

на результат, а не на процесс

Продуктивность сотрудников не измеряется количеством часов, проведенных за работой, а достижением целей. Мы внедрили методологию OKR (Objectives and Key Results) и рекомендуем наши клиентам, она позволяет командам понимать, как их задачи влияют на стратегические цели компании. В результате вовлеченность растет, а выполнение ключевых показателей ускоряется на 15–25%.

## 2. Гибкость и персонализация работы

Персонализированные графики, удаленные и гибридные модели повышают продуктивность. Свежее исследование Gallup (2025 года) показывает, что гибридные команды на 30% эффективнее, чем офисные или полностью удаленные. Компании, которые требуют присутствия в офисе с 9 до 18, теряют в продуктивности, что приводит к повышению стресса и снижению мотивации — и как результат, к увольнению ключевых специалистов и сложности в привлечении новых талантов.

## 3. Развитие и обучение как основа продуктивности



**Максим Ручьевский**  
iPlace

Вместо того чтобы искать таланты на рынке, мы разрабатываем для клиентов систему внутреннего роста. В 2024 году на одном из проектов мы внедрили Talent Marketplace, что позволило 20% сотрудников перейти в новые роли без внешнего найма, а компании — находить новые возможности для талантливых людей, внутри.

#### 4. Делегирование и автономность

Сотрудники работают продуктивнее, когда имеют возможность принимать решения самостоятельно. Я уверен, что менеджеры должны выполнять роль коучей, а не контролеров, помогая командам находить лучшие решения. Такой подход увеличивает скорость принятия решений и снижает административные затраты.

#### 5. Вовлеченность через культуру признания

Компании, использующие нематериальное признание достижений, добиваются более высокой лояльности персонала. Многие наши клиенты из списка Forbes отказались от традиционных годовых отзывов в пользу системы постоянного фидбэка, что привело к росту эффективности сотрудников и снижению текучести кадров. Мы применяем похожую систему, регулярно отмечая успехи сотрудников.

Методы, которые оказались неэффективными

##### 1. Ставка только на KPI

KPI без объяснения стратегической ценности превращаются в рутину. В iPlace мы связываем показатели с миссией компании, помогая сотрудникам видеть осмысленность своей работы. Многие крупные российские и международные компании используют аналогичный подход, что мотивирует команды достигать выдающихся результатов.

##### 2. Жесткие графики и контроль

**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

## Эффективный менеджер должен прежде всего нести ответственность за собственную дисциплину и не требовать трудового подвига от команды



Чтобы повысить эффективность персонала, особенно если речь идет об управлении кросс-функциональной командой, я прибегаю к следующим методам.

*1. Никогда не поручаю задачу, которую не могу выполнить самостоятельно.*

Как руководитель я должен четко понимать каждый бизнес-процесс внутри коллектива: только такой подход позволяет ставить адекватные сроки и избежать сбоев в системе коммуникации. Поэтому я стараюсь создавать что-то вроде регламента, позволяющего сотруднику в любой момент обратиться к шпаргалке и сократить время «простоя» в случае возникновения вопросов или трудностей. Но у ребят всегда есть возможность предложить меры оптимизации существующих порядков и поэкспериментировать с нестандартными практиками. И опыт показывает, что так растет уровень вовлеченности и личной ответственности за результат.



Тимур Меджидов

## 2. Использую дашборд загрузки подчиненных.

В моем понимании руководитель — это эффективный диспетчер, который понимает пропускную способность каждого работника и адекватно распределяет поручения внутри коллектива. Каким бы продуктивным ни был конкретный исполнитель, в сутках только 8 трудовых часов. А если заставлять человека перерабатывать на постоянной основе — в конечном счете это приведет к снижению качества выполнения задач, срыву дедлайнов, выгоранию и увольнению по собственному желанию.

**Я СТАРАЮСЬ СОЗДАВАТЬ ЧТО-ТО ВРОДЕ РЕГЛАМЕНТА, ПОЗВОЛЯЮЩЕГО СОТРУДНИКУ В ЛЮБОЙ МОМЕНТ ОБРАТИТЬСЯ К ШПАРГАЛКЕ И СОКРАТИТЬ ВРЕМЯ «ПРОСТОЯ» В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ВОПРОСОВ ИЛИ ТРУДНОСТЕЙ**

## 3. Провожу еженедельную встречу с командой, в рамках которой мы приоритезируем поручения и вместе определяем надлежащий срок их исполнения.

Убежден: в подавляющем большинстве случаев «горящая» задача становится таковой из-за руководителя, забывшего поставить ее подчиненным. В случае срыва дедлайна легко свалить все на недостаточную исполнительскую дисциплину сотрудника, однако это глупо. Эффективный менеджер должен прежде всего нести ответственность за собственную дисциплину и не требовать трудового подвига от команды.

**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

## ТРЕНИНГ "НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ"

**ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ПО ЭФФЕКТИВНОЙ  
КОММУНИКАЦИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫШАЕТ  
КАЧЕСТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОМАНДЕ**



### НА ЭТОМ ТРЕНИНГЕ ВЫ:

- 1** Научитесь понимать разные структуры личности и говорить "на разных языках", учитывая фильтры восприятия информации
- 2** Поймете как создавать синергию в отношениях, учитывая психологические потребности и мотивацию собеседника
- 3** Узнаете как восстанавливать силы и выходить из стресса, мотивировать себя и команду с помощью коммуникаций, которые "заряжают батарейки"

ТЕЛЕФОН  
**+7 985 727 78 01**

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



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



# Каждой компании нужен свой формат менеджмента



**М**енеджмент 1.0 – это управление персоналом, где работники воспринимаются прежде всего как ресурс. Важно не то, как они думают, важно, то, что они делают. Руководитель предприятия организует бизнес-процесс таким образом, чтобы в нем не было места никакому творчеству. Например, система TVI (обучение на рабочем месте) – наставничество для начинающих работников на предприятиях, заводах, где требуется чёткое исполнение определённых операций, без каких-либо отклонений. Так или иначе существуют такие организационные процессы, где определённые персональные обязанности скоро будут полностью автоматизированы, но и сейчас они должны выполняться людьми чётко по определённому алгоритму. Больше в степени такая технология подходит для производств, потому что здесь требуется выполнение работы без посторонних рассуждений и мнений.



**Светлана Бадаева**

Менеджмент 2.0 – это управление персоналом с системой KPI (ключевые показатели эффективности), труд стимулируется определёнными экономическими показателями. Конкретный работник с системой KPI должен самостоятельно определить - как решить задачу самым оптимальным путем. Поощряется активность персонала для вовлечения их в организационную деятельность предприятия.

Например, менеджеры по продажам, если у них будет введена бонусная система, то у персонала появляется внутренняя мотивация выполнять больше звонков. Но здесь

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

существует ловушка, она заключается в том, что творческая деятельность, инициатива, как было проверено бизнес-психологами, в действительности плохо стимулируется. Человек начинает просчитывать самый легкий путь для себя, и вместо того, чтобы менеджеру по продажам делать сложный широкий обзвон потенциальных клиентов с пользой для компании, он сосредотачивается только на «горячих» клиентах, которые гарантированно принесут ему процент за выполнение KPI.

Менеджмент 2.0 пришел к определенному тупику – необходимость в постоянной перестройке и совершенствованию мотивационных систем, планов. И что более важно, креативность и ответственность не побуждается и не развивается с помощью системы KPI.

В последнем исследовании Юргена Аппело (прим. автор книги «Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами») было показано, что для современного поколения, поколения Z, для тех людей, которые занимаются креативной деятельностью, не работает мотивация «сделай шаг - получишь морковку». С точностью до наоборот. Когда ставилась какая-то творческая задача, требующая, чтобы человек вовлекся, проявил инициативу, гибкость и обещали за выполнение этой творческой задачи определенный бонус, люди действовали хуже, чем когда этот бонус не предлагали. Вот такой психологический парадокс. В чем его секрет? У человека в таком случае возникает внутренний конфликт. Как только творческий потенциал, инициатива, креативность связывается с определенным материальным стимулированием, у человека возникает ощущение, что «я либо не дотяну, либо моя креативность стоит намного дороже» ...

Выводы из статистики, которую привел Ю.Аппело в своей книге состоят в том, что старые методы управления персоналом для современного поколения не работают и действовать нужно по-другому. Необходимо узнать, найти индивидуальные мотивы и ценности для конкретного работника, создать ощущение командности, эффект синергии. К примеру, фасилитационные сессии – совместная генерация идей в команде, последующее обсуждение, демократичный выбор конкретных проектов и их дальнейшее развитие. Такая схема работает гораздо лучше. Если раньше руководитель

**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

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

# Пчелы ищут цветы...



**Пчелы без корма не делают мед. Почему сотрудники увольняются и как избавиться от текучки в отделе продаж**

**В** мире бизнеса стабильность кадров – залог успеха любой компании. Однако, как показывает практика, отделы продаж часто сталкиваются с высокой текучестью сотрудников. Это явление негативно сказывается на эффективности работы, увеличивает затраты на обучение новых специалистов и снижает общую продуктивность команды. О том, почему квалифицированные продавцы покидают компанию, а новички долго там не задерживаются, мы поговорили с тренером по продажам и основателем школы продаж Skillomania Евгением Гулевым.



**Евгений Гулевич**

Непривычные для многих отраслей времена и растущая конкуренция вынуждают компании сосредотачивать свои усилия не только на поиске источников доходов и новых каналов продаж, но и на активном поиске финансовых потерь, их причин и источников. И в первую очередь

все пристально смотрят на самые большие статьи расходов. Понимая, что ФОТ - одна из самых значительных затратных частей, возникает автоматическое желание сократить часть сотрудников. Однако редко кто способен увидеть проблему в средней продолжительности их работы. Как правило, в эту сторону никто не копает.



## Насколько велика эта проблема?

— Наши отцы и деды могли работать на одном месте всю жизнь, а сегодня здоровым показателем, например, в отделах продаж считается 2-3 года. Однако на практике мы все чаще видим компании, в которых этот показатель находится на уровне 3-12 месяцев. Это катастрофически низкий показатель, намекающий на необходимость срочного вмешательства. Работодатель тратит бюджет на привлечение кандидатов, HRы работают – проводят собеседования, руководитель обучает и все зря, мартышкин труд и порочный круг, вынуждающий начинать все сначала. В итоге, вместо того чтобы направлять ресурсы на развитие существующей команды, которые способны повысить ее эффективность, они вынуждены тратить время и деньги на постоянное обновление команды, которая порой даже не успевает выйти на самоокупаемость.



## Почему так происходит?

— Люди бегут по разным причинам. Например, когда новые сотрудники выходят на работу, их могут встретить следующим образом: «вот твоя должностная инструкция на сто пятьдесят девять страниц, вот информация о продукте, вот тебе скрипт, звони!». Очевидно, что из прочитанных ста страниц инструкции усвоится в лучшем случае десять, из сотен продуктовых терминов усвоится пять-семь, а даже самый идеально выверенный скрипт продаж, который сотрудник бездумно прочитают по бумажке, будет не способен оправдать ожидания работодателя. Компании, в которых система адаптации персонала, выглядит подобным образом, будет вынуждена мириться с быстрым разочарованием новых сотрудников и с их

**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

# Мотивация включается при вовлеченности



**М**отивация — это не про новые или старые методы, а про подход. Можно бесконечно менять системы стимулов, но если ценности компании и сотрудника не совпадают, любая мотивация будет временной.

Стимулы — бонусы, штрафы, поощрения — работают лишь до тех пор, пока человеку выгодно. Как только ситуация меняется, эффективность таких методов падает. Настоящая мотивация идёт изнутри — из интереса, смысла и сопричастности. Если сотрудник видит в своей работе не просто задачи, а важную для себя цель, он будет развиваться и приносить компании результат без внешнего давления.

Я работаю с социальными проектами, культурными инициативами и корпоративной социальной ответственностью в бизнесе. Как футуролог, лидер социальных изменений, мастер форсайта и основатель Медиакультурной группы «Амадей», я наблюдаю, как компании пытаются внедрять новые методы мотивации, но сталкиваются с тем, что они недолговечны. Многие орга-



**Элизабет Мстиславич**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

низации вкладывают огромные ресурсы в геймификацию, сложные системы KPI, материальные и нематериальные поощрения. Но если работа воспринимается как обязанность, а не как возможность реализовать себя, любые стимулы оказываются временными. Это похоже на попытку постоянно держать человека в тонусе внешними воздействиями, вместо того чтобы создать условия, в которых у него самого появится желание двигаться вперёд.

Поэтому главный вопрос — не «какие методы работают лучше», а «как создать среду, в которой людям хочется работать». Когда в компании заложено ценностно-смысловое поле, в ней остаются те, кто разделяет её принципы. Такие люди уже мотивированы своей внутренней потребностью к росту, и им не нужны искусственные стимулы. Они работают не ради премий или страха наказания, а потому что видят смысл в своём труде.

Подход, основанный на ценностях, помогает снизить текучку, повысить вовлечённость и в конечном итоге сделать мотивацию естественным процессом, а не вынужденной мерой.

\***Элизабет Мстиславич**, основатель и визионер Медиакультурной группы «Амадей» (бренд «Музей Темноты»), футуролог и лидер социальных изменений

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

Эксклюзивно для

**ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА** —  
**WHATSAPP 89263501881**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

# Как раскрыть таланты кандидата?

*Не стоит отказывать кандидатам только на основании их предыдущего опыта работы по резюме.*



## Какие методы Вы используете для подбора персонала?

**Н**а этапе подготовки к собеседованию есть ограничивающий фактор — это предварительное рассмотрение резюме и сопроводительных писем. К сожалению, многие кандидаты не уделяют этому должного внимания. А это важный момент, который помогает узнать о человеке ещё до встречи.

У нас был интересный случай, когда соискатель не откликнулся на конкретную вакансию, а просто прислал нам письмо с запросом о трудоустройстве.

Он написал сопроводительное письмо в стихах, где очень грамотно изложил свои требования и компетенции. Это произвело на нас большое впечатление, и мы решили встретиться с ним. В итоге мы нашли ему место в нашей компании, и он проработал у нас пять лет, переходя из одного отдела в другой.



**Анастасия  
Сосновская**  
GSL Law&Consulting

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Часто бывает, что молодые специалисты присылают резюме, не умея его правильно составить. Например, они указывают работу курьером, когда претендуют на должность младшего специалиста юридического отдела. Я всегда вспоминаю, что наш генеральный директор в своё время тоже работал почтальоном, а сейчас у него свой бизнес. Поэтому очень глупо отказывать кандидатам на основании их предыдущего опыта работы.



## Вы делите на этапы процесс собеседования?

— У нас в компании три этапа собеседования. Первый этап — это собеседование с HR, где я провожу предварительное тестирование. Мы оцениваем как soft, так и hard skills кандидата. Это важно, потому что можно потратить много времени на стандартные вопросы, но я стараюсь включать и креативные вопросы, которые помогут раскрыть личностные качества кандидата.

**ЕСЛИ КАНДИДАТ НАЧИНАЕТ ГОВОРИТЬ О СВОИХ БЫВШИХ КОЛЛЕГАХ ИЛИ РАБОТОДАТЕЛЯХ С ЯВНЫМ ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕМ, ЭТО НАСТОРАЖИВАЕТ**

Примеры вопросов: «Назовите три профессии, которыми вы могли бы заниматься, и три, которыми никогда не хотели бы», а также «Кем вы восхищаетесь из тех людей, с которыми столкнулись в жизни, и почему?» Эти вопросы помогают понять ценности и стремления кандидата.

Второй этап — это тестовый день. Это не что-то необычное, но важно, потому что мы проверяем профессиональные качества кандидата, давая ему задания, схожие с теми, которые он будет выполнять на работе. Кандидат также может ознакомиться с атмосферой в компании и с теми людьми, с которыми ему предстоит работать. Это помогает оценить психологическую совместимость, что очень важно

**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

## Виталий Янко – специалист, обладающий обширным опытом в IT-индустрии, маркетинге и в корпоративных системах автоматизации



Его профессиональный путь охватывает различные направления – от работы в международных компаниях до консультирования стартапов и крупных корпораций. Виталий также активно вовлечен в процессы цифровизации бизнеса, внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в оборот документов, HR-системы и образовательные технологии.

Эксперт получил образование в области точных наук и начал свою карьеру в среде, напрямую связанной с передовыми интернет-технологиями. Еще в 90-х он стал свидетелем зарождения первых российских IT-гигантов и даже имел возможность наблюдать за созданием и развитием Mail.ru и ВКонтакте на самых ранних этапах. Его первая серьезная работа в IT-сфере была связана с экспортом российских технологических решений на международные рынки.



**Виталий Янко**

**Опыт работы в сфере IT и маркетинг**

Ключевым этапом в его карьере стало руководство коммерческим направлением в одной из первых российских компаний, разрабатывающих антивирусное

ПО. Янко возглавлял компанию 5 лет и под его управлением компания успешно конкурировала на мировом рынке, а впоследствии часть ее технологий была приобретена крупными игроками отрасли.

Позднее он работал в американской корпорации Digilat River, которая представляла электронную коммерцию и платежные системы. Там он взаимодействовал с такими компаниями, как Microsoft, Adobe, Lenovo и ведущими российскими производителями ПО.

С 2015 года Виталий сосредоточился на системах автоматизации и внедрении новых технологий в бизнес-процессы. В числе его проектов – цифровизация кадрового документооборота, автоматизация HR-процессов, внедрение AI-решений в корпоративные системы управления.

#### Экспертиза в области искусственного интеллекта

Одним из главных направлений деятельности Виталия стало применение ИИ в корпоративной среде. Он видит несколько ключевых направлений развития технологий:

**LegalTech** – автоматизация работы корпоративных юристов. Это помогает упростить процессы согласования и минимизировать ошибки в юридических операциях.

**HRTech** – цифровизация процессов подбора, адаптации и обучения персонала. Эксперт отмечает, что современные системы могут анализировать кандидатов на основе больших данных.

Образовательные технологии – персонализация обучения и автоматизация проверки знаний для помощи корпоративным тренерам.

Анализ разговоров и видеовстреч – технологии для транскрипции переговоров и автоматического извлечения ключевых моментов общения сотрудников.

**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

## Не будьте наивными когда Вам преданно смотрят в глаза



*Ваш варан вас любит?*

**Д**ругу подарили варана. И он так и воспринимал его как предмет интерьера: кормил, поил, без всякой лирики... И вот, однажды животное его за палец цапнуло.

Первая реакция - «я тебя сейчас выкину нафиг», а потом смотрит, а варан так на него преданно и грустно заглядывается, что аж из аквариума вылез и давай таскаться за ним по всему дому - ни на шаг не отходит, в глаза заглядывает: «Прости мол, хозяин, извини». Он даже растрогался.



Утром просыпается, а варан рядом с ним сидит, всю ночь не отходил, смотрит грустно.

Приятель так проникся... Какой же чуткий и заботливый у него питомец...

Однако палец у него опух сильно не проходил, да еще и болел жутко.

Он варана в охапку – и к врачу.

Там и выяснилось, что этот вид варанов ядовит, только яд у них очень слабый, поэтому они сначала кусают, а потом тупо таскаются за жертвой и ждут пока та сдохнет. Это я к чему? – Не будьте наивными, когда вам преданно смотрят в глаза.

**\*Сергей Пономарев**

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

Эксклюзивно для



# Проблемы при передаче дел в архив

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ

 ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

№ 1/2025

*Как показывает практика инспекционных проверок, коммерческие организации нередко совершают ошибки при передаче дел в архив. Давайте проанализируем наиболее распространенные из этих нарушений и выясним, какие меры можно предпринять для предотвращения подобных проблем.*



Светлана  
Никulina

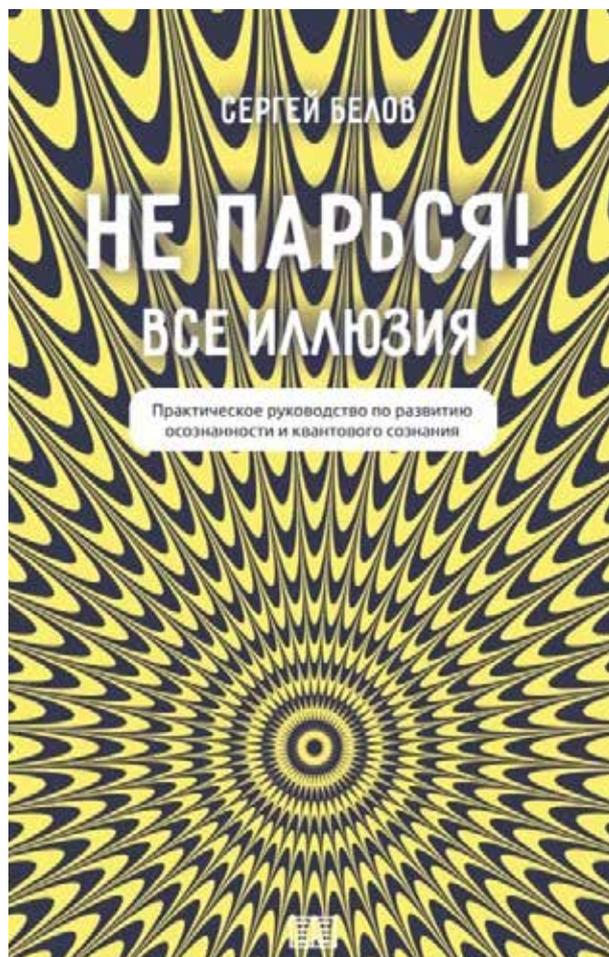
**Проблема 1.** Не проведена экспертиза ценности архивных документов.

Из практики проверок. В установленные сроки не проведена экспертиза ценности архивных документов.

Как исправить. Дела подразделений нужно передавать в архив по результатам ежегодной экспертизы ценности, не ранее, чем через один год, и не позднее, чем через три года после завершения в делопроизводстве, п. 47 Правил, утвержденных приказом Росархива от 31.07.2023 № 77 (далее – Правила № 77).

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





Это уникальное руководство, которое поможет вам освободиться от иллюзий и управлять своей судьбой. Автор этой книги, благодаря глубокому пониманию человеческой психики и квантового сознания, раскрывает секреты истинного знания и личного роста. В книге вы найдете не просто теоретические знания, но и практические инструкции и мощные психопрактики, которые помогут вам изменить свою жизнь к лучшему. Приготовьтесь к тому, что все, во что вы верили, окажется неправдой, и вы сможете развернуть работу своего мозга на 180 градусов. Книга «Не парься! Все иллюзия» является результатом многолетнего исследования и опыта автора, который нашел ответы на самые глубокие вопросы, мучающие человечество. Что бы ни происходило в вашей жизни, эта книга поможет вам эффективно взаимодействовать с окружающим миром, наслаждаться любовью и радостью, выходить на новые уровни развития и жить так, как предназначено. Не откладывайте начало новой жизни.

дуть на новые уровни развития и жить так, как предназначено. Не откладывайте начало новой жизни.

## Глава 1

### Освобождение или играй по своим правилам

«Человек ощущает себя, свои мысли и чувства отделенными от всего мира — и это его оптический обман. Эта иллюзия стала темницей для нас, ограничивающей нас миром собственных желаний. Наша задача — освободиться из этой тюрьмы, расширив сферу своего участия до целого мира. Никто не сможет выполнить эту задачу до конца, но попытки достичь этой цели, являются частью освобождения».

А. Эйнштейн



Представьте: в обычной среднестатистической семье рождается ребенок. И по каким-то причинам оказывается в джунглях — прибивается к стае обезьян. Последние его принимают, воспитывают, и спустя полтора десятка лет ребенок выходит из джунглей к людям.

Кого мы увидим?

Маугли, верно? Но только не того, мультяшного — он все-таки мыслил и рассуждал как человек, пусть и воспитанный животными.

Этот «маугли» будет другой — он будет настоящей обезьяной в облики человека. Его набор навыков, компетенций, знаний и умений будет как у среднестатистической обезьяны из джунглей. Он будет так же смотреть на мир. Так же добывать пропитание и бороться за положение в стае. Словом, станет так же жить, как и обезьяна.

Почему?

Все просто. Этот ребенок вырос в «обезьянней» культуре — системе отбора и восприятия информации, особых правил игры, алгоритмов определения, что такое «хорошо» и «плохо», «правильно» и «неправильно», «нельзя» и «можно». Он впитывал эти ценности и понятия на протяжении 15 лет. И их система стала не просто частью его жизни. Она предопределила то, как пройдет ВСЯ его жизнь.

Увы, ни перевоспитать, ни читать и ни считать вы этого подростка не научите. Он не воспримет правила этикета поведения за столом, не научится есть привычной для нас ложкой, не получит высшее образование. Согласны?

Тогда другая метафора.

Вы родились, но под водой. С самого рождения вы вынуждены носить акваланг, чтобы дышать. Ваши родители и все люди вокруг — все тоже живут под водой в скафандрах, и вы не видите в этом ничего необычного. Это ваша привычная среда обитания.

Вы должны защищаться от воды при помощи подводного костюма с аквалангом. Самый ценный ресурс — воздух. Вы много раз видели фильмы и передачи, где показывали: когда у человека заканчивается воздух, он погибает. Ваши родители работают, и с ними расплачиваются воздухом. Они, в свою очередь, обеспечивают кислородом вас.

И вот, вы выросли в таких условиях, прожив 15–20 лет под водой.

**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

## **В 10 лет заработал миллионы, но стал бездомным: Как жадность матери сломала жизнь звезды «Трудного ребёнка» Майкла Оливера**

*История актёра поучительна для кандидатов которые переоценивают себя завышая свой гонорар*

*Мать актёра шантажировала по сути киностудию и в итоге...*



**Р**абота в «Трудном ребёнке» стала испытанием и для самого Майкла, и для съёмочной группы. Его энергия была неисчерпаемой, а реплики иногда выдавались спонтанно, вне сценария. Этот естественный стиль игры стал ключевым элементом успеха фильма. Многие сцены снимались с первого дубля, потому что детская непосредственность не поддавалась повторению. Однако не обошлось без сложностей: мать актёра требовала для сына повышенного внимания и лучших условий на площадке. Картина собрала в прокате огромную кассу, а Майкл получил гонорар, который по меркам юного актёра был впечатляющим — около 80 тысяч долларов. Однако настоящие деньги появились после выхода продолжения. Впоследствии именно они и привели к судебным разбирательствам между студией Universal и матерью мальчика.

После съёмок в «Трудном ребёнке» юный актёр Майкл Оливер мгновенно стал звездой. Его харизма, дерзкая улыбка и умение создавать на экране настоящий хаос сделали картину хитом, а студия Universal приняла решение снять продолжение. Именно тогда и начались юридические разногласия. Контракт Оливера

**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

21 МАРТА 2025

09:00-18:00

МОСКВА | КЛАСТЕР «ЛОМОНОСОВ»

# GLOBAL TECH FORUM

Цифровая трансформация  
и автоматизация бизнеса



ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ

## СПИКЕРЫ

В конференции участвуют более 100 спикеров



**Анна Менахова**  
Уралхим Инновация  
Генеральный Директор



**Антон Баннов**  
Северсталь  
Руководитель программы  
исследований и инновационной  
разработки



**Ольга Болашова**  
АНО ДПО Техническая академия  
Росатома  
Директор по подготовке  
персонала новых бизнесов



**Алексей Курлаев**  
Сбер  
Руководитель направления  
пользовательского опыта



**Антон Казаков**  
Т-Банк  
Руководитель по развитию  
внешнего направления продукта  
Речевая аналитика



**Николай Петелин**  
Росбанк  
Руководитель направления  
цифровых сервисов,  
Сооснователь Банка Точка



**Никита Худов**  
Центр AI-трансформации Сбера  
Исполнительный директор



**Леонид Марков**  
Победа  
Директор по маркетингу и работе  
с клиентами

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

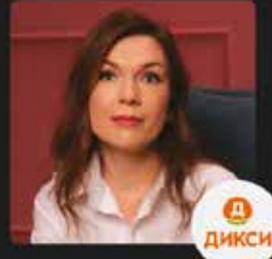
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 <p><b>Юля Грошикова</b> VK WorkSpace Руководитель направления по работе с SME клиентами</p>	 <p><b>Станислав Тульчинский</b> АО «Россельхозбанк» Управляющий директор ДИТ</p>	 <p><b>Искаков Рустем</b> СберКорус Директор по информационным технологиям</p>	 <p><b>Алексей Лапшин</b> Т-Банк Руководитель отдела коммуникационных платформ</p>
 <p><b>Анна Кабанец</b> Альфа-Банка Директор по CX стратегии</p>	 <p><b>Антон Александров</b> Детский мир Руководитель направления Data Engineering</p>	 <p><b>Николай Кныш</b> Лемана ПРО Технологический директор</p>	 <p><b>Анна Стремилова</b> МТС СМО</p>
 <p><b>Ирина Сивачева</b> Экомаркет Исполнительный директор</p>	 <p><b>Евгений Агоев</b> ВТБ СРО</p>	 <p><b>Юлия Барзова</b> Дикси Руководитель отдела обучения розницы и логистики</p>	 <p><b>Ксения Родионова</b> Philips Руководитель интернет-магазина компании</p>
 <p><b>Максим Корниенко</b> НОТА ЮНИОН (Холдинг Т1) Коммерческий директор направления HR Tech</p>	 <p><b>Ольга Смелая</b> Курорт Мрия Руководитель отдела по социальным медиа</p>	 <p><b>Егор Сивков</b> Сбер Бизнес Софт Директор по развитию</p>	 <p><b>Алина Раева</b> Туту Операционный директор</p>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



MT-интеграция

**Юлия Санина**  
ГК «MT-Интеграция»  
HR-директор



MT AI

**Дмитрий Марков**  
MTS AI  
Исполнительный директор



Видеок Crowd

**Вячеслав Руденко**  
Yandex Crowd  
Руководитель подразделения  
краудсорсинговых решений



OZON

**Игорь Мелюх**  
OZON  
Product Lead



LAZURIT

**Станислав Ильин**  
Lazurit  
Директор по продукту



KNAUF

**Александр Симонов**  
КНАУФ  
Руководитель digital направления



X5 Tech

**Фаддей Осипов**  
X5 Tech  
Руководитель команды разработки



Optimalog

**Марина Долгова**  
Оптимальная логистика  
Директор по персоналу



UIS

**Владек Екатерина**  
UIS  
Руководитель направления  
развития продукта Аналитика  
рекламы



Mozlab

**Ирина Сафронова**  
Mozlab  
Руководитель проектов

Министерство  
Правительства  
Москвы

**Мария Лопухина**  
Управление кадровых сервисов  
Правительства Москвы  
Руководитель отдела инноваций



Wazzup

**Михаил Епихин**  
WAZZUP  
Директор по маркетингу

Сибирская  
Генерирующая  
Компания

**Сергей Вронский**  
Сибирская Генерирующая  
Компания  
Начальник управления развития  
прикладных сервисов



Tobacco IQ

**Игорь Винокуров**  
Таймлист  
Директор по продукту



Softline

**Анна Водолазская**  
Академия Softline  
Директор по инновациям

Газпром  
Бурение

**Юлия Антипова**  
ГК «Газпром бурение»  
Руководитель департамента по  
кадровой политике управляющей  
холдинга

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Олег Макаров****Softline**

Руководитель по развитию направления Битрикс24

**Ольга Канушина****Спутник Консалтинг**  
Руководитель проектов**Галина Майорова****СИНТЕЛЛЕКТ**

Руководитель отдела продаж

**Роман Голайдо****Лемана ПРО**

Руководитель IT-команды HR

**Оксана Лейссон****Аскона**

Руководитель управления обучения, оценки и развития персонала

**Карина Буторина****Дикси**

Методолог программы

**Максим Австрийский****Ситидрайв**

Руководитель ИТ-поддержки сотрудников

**Алексей Шенников****Комус**

CPO

**Александр Фарберов****Газпром бурение**

Заместитель руководителя департамента внедрения и сопровождения информационных систем

**Наталья Дмитриева****Б1**

Руководитель проектов департамента консультирования по вопросам управления персоналом

**Ксения Курбатова****Tomorrow Team**

COO (Коммерческий директор)

**Элеонора Никифорова****enKod**

CEO и основатель платформы

**Николай Нагорный****ИТ-компания «Лоция»**

Директор департамента разработки систем и приложений

**Екатерина Зимина****GMCS**

Управляющий партнер

**Артур Захарян****Websoft**

Директор по стратегии

**Марина Калошина****Demis Group**

Директор бизнес-направления ORM&amp;SERM

**Мая Назимова**

**Веб-студия «Муравейник»**  
Руководитель студии интернет-маркетинга

**Евгений Лебедев**

**Поинтер**  
Генеральный директор

**Наталья Румянцова**

**АТОЛ Онлайн**  
Коммерческий директор

**Вадим Шестаков**

**Adventim Консалтинг**  
Head of Analytics

**Анна Зыкина**

**Институт бизнес-аналитики**  
Директор по развитию

**Иван Лунин**

**SENSE**  
Операционный директор

**Артур Беннаминян**

**iSpring**  
Руководитель проектов

**Данил Ананьин**

**Enforce Law Company**  
Руководитель проектов

**Карина Буторина**

**Dbrain**  
Руководитель отдела работы с клиентами

**Александр Шкинов**

**MANGO OFFICE**  
Директор по продажам

**Ирина Куликова**

**FIT SERVICE**  
Директор по персоналу, международная сеть автосервисов

**Ольга Богомолова**

**ИТ-компания «Лощья»**  
Директор по продукту

**Любовь Цветкова**

**Экопси Консалтинг**  
Директор проектов

**Наталья Белякова**

**Б1**  
Партнер департамента консультирования по вопросам управления персоналом

**Анна Рудая**

**Spice IT**  
COO и Head of recruitment

**Ольга Андреева**

**Brand Analytics**  
Директор по стратегическому маркетингу

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**Ольга Емельянова**

**Уральские авиалинии**

Ведущий специалист отдела развития и поддержки Интернет-проектов



**Мурад Абдулкадыров**

**Flomni**

CPO



**Диана Тусова**

**Cloud4Y**

Технической пресейл



**Ксения Ниязова**

**K5-12**

Руководитель лаборатории пользовательского опыта (UX-Lab)



**Карина Бириулина**

**ГК Ренна**

HRD



**Мария Айзатуллова**

**ОНТИКО**

Head of marketin



**Юлия Шумилина**

**ООО РТК ИТ**

Руководитель по развитию продуктов ООО РТК ИТ, Экосистема «Лукморье»



**Валентин Микляев**

**Noroots**

Основатель и CEO



**Руслан Юсуфов**

**MINDSMITH**

Футуролог, основатель и управляющий партнер

## B-FORUMS



© 2025 B-FORUMS

## МЕНЮ

О конференции  
Сликеры  
Программа  
Выставка

## РЕКВИЗИТЫ

ОГРНИП 318774600035201  
ИНН 77140631940

## КОНТАКТЫ

+ 7 816 594-90-08 (по вопросам участия, билетов)  
+7 (815) 135-47-38  
+7 (889) 579-01-08  
welcome@globaltechforum.ru

Комментарий к публикации: «На стройрынке прошла первая волна банкротств застройщиков». Источник: <https://dzen.ru/a/Z8XPcygvt1snyro>

## СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

**Ч**то будет с рынком недвижимости через год?

Рынок перенасыщен, ставка не снижается, но, на мой взгляд, второй волны массового банкротства застройщиков все-таки не будет: они смогут выполнить обязательства по сдаче объектов.

### Ключевая ставка и стоимость квадратного метра

В ближайшей перспективе судьба рынка очень сильно зависит от ключевой ставки ЦБ. Вскоре мы увидим, какое решение примет регулятор: очередное заседание по ставке назначено на 21 марта. И если ключевая ставка останется на прежнем уровне, цены на недвижимость продолжат расти — из-за удорожания строительных ресурсов, услуг и работ. Чуть меньше месяца назад «Домклик» и Центр финансовой аналитики Сбера провели исследование, которое показало, что в январе средняя стоимость квадратного метра на первичном рынке достигла 171,1 тыс. руб. То есть за месяц, с декабря, она выросла на 0,4%. (<https://blog.domclick.ru/novosti/post/kak-izmenilis-ceny-na-nedvizhimost-v-yanvare-2025->



**Екатерина Цибизова**  
ЮК Цибизова  
и партнеры

**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

## Увольнение под давлением



Личные отношения на работе, особенно взаимоотношения с руководством, играют отнюдь не последнюю роль. Зачастую именно не профессиональные качества, а умение выстраивать коммуникацию, диалог с коллегами помогают в карьере. Конфликт с руководством может стать поводом к увольнению сотрудника под разными предлогами, прикрытыми юридическим обоснованием.



Александра  
Шишкина

Так, например, какое-то время назад Судебная коллегия по гражданским делам Верховного суда РФ рассмотрела дело, где С. обратился в суд с иском к акционерному обществу (далее также - АО, завод, работодатель) о восстановлении на работе, взыскании заработной платы за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда.

Обстоятельства дела. Истец вследствие неправомерных действий своего непосредственного руководителя получил травму на производстве, в связи с чем на протяжении длительного времени был временно нетрудоспособен.

Далее он был вынужден написать заявление об увольнении по причине ухудшения состояния здоровья в результате полученной травмы, необходимости прохождения восстановительного лечения, психологического давления со стороны непосредственного

**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

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

№ 3 (296)

МАРТ 2025

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

*Татьяна Кочанова*

## **Изменения в трудовом законодательстве февраль 2025 года**

*Алла Митрахович*

## **Ответственность за нарушение техники безопасности**

*Ульяна Зеленая*

## **Травматизм и заболевания сотрудников, работающих в офисе — анализ споров**

*Александра Мишкина*

## **Увольнение под давлением**

*Екатерина Агаева*

## **Сокращение в компании: обязанности работодателя и права работника**

*Александр Южанин*

## **Ежегодная индексация заработной платы — право или обязанность работодателя?**

*Анастасия Часонова*

## **Индексация заработной платы в 2025 году**

*Александра Мишкина*

## **Пенсии военным. Судебная практика**

## **Комментарии экспертов**

**ПРИГЛАШАЕМ  
НА БИЗНЕС-ВСТРЕЧУ**

**СОЦСЕТИ –  
ОШИБКИ ВЕДЕНИЯ  
КОМПАНИЯМИ**

**18 МАРТА В 18:00**

**ХЕДЛАЙНЕР - СЕРГЕЙ ПОЛТОРАК.  
[HTTPS://SIMVOLROSTA.RU/](https://simvolrosta.ru/)**

**УЧАСТИЕ 89263501881 ВАЦАП  
ЖДЕМ ЗАЯВКИ.  
ВЫШЛЕМ ЗУМ ССЫЛКУ**