

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

№ 08
(772)

2025

Ведущие адреса: в каталоге "Росгосстат" – 71052, 71055, 72035;

Главная тема: **МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА**

**Мы пытаемся
разговаривать с людьми
на их языке**

Наталья Беляева

ООО Смарт Лавка

стр. 3

80 % успеха или неуспеха зависят именно от директора магазина...

Наталья Беляева

стр. 13

Бренд формирует людей, а люди — усиливают бренд...

Анастасия Сусуева

стр. 25

ИИ используется и для снижения количества ложных срабатываний в киберзащитных системах...

Валерий Ледовский,
ARinteg

стр. 27

В разных компаниях есть разные нормы явки на обучение для производственников...

Марина Долгополова,
бизнес-тренер

стр. 37

После тестирования оказалось, что публикации в обед давали больше вовлеченности и конверсий...

Мария Яковенко

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА
Эффективность персонала – это не только эффективность сотрудников, но и эффективность команд

Наталья Беляева

13

БРЕНД КОМПАНИИ
Бренд компании: зачем он нужен бизнесу сегодня

Анастасия Сусуева

19

27

БИЗНЕС ОБУЧЕНИЕ
Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти!

Тимур Меджидов, ТАСС

25

ИИ
ИИ не обладает субъектностью. Решения всегда принимает человек

Валерий Ледовский, ARinteg

27

БИЗНЕС ОБУЧЕНИЕ
Как развивать производственный персонал: правила эффективного обучения рабочих

Марина Долгополова, бизнес-тренер

37

СОЦСЕТИ
Ошибки исправить дорого

Мария Яковенко

41

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Культура роста. Принципы гибкого сознания для развития компаний

Мэри Мерфи

53

БИЗНЕС-ВСТРЕЧА
ДК КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
Зарплаты топов

57

СЛУЖЕБНЫЕ ИЗОБРЕТЕНИЯ
Чем грозит халатность и неэффективность руководителя?

Александра Шишкина

№08
(702)

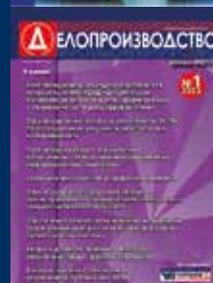
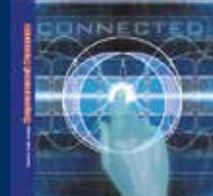
Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединённая 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
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.04.2025 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

Создание команды из представителей разных национальных диаспор



Что такое команда и почему это важно в вашем бизнесе?

Команда является неотъемлемой частью моей работы. Я считаю, что добиться лучших результатов можно только в команде. Это единомышленники, которые разделяют общие ценности, имеют единые взгляды, объединены поддержкой друг друга и несут общую ответственность за результат деятельности всей команды.

В моем понимании идеальная команда — это не просто коллектив ярких индивидуальностей — мы все помогаем друг другу и отвечаем друг за друга. Конечно, при ее формировании сложностей не избежать, но даже падения становятся общими, и это тоже мотивирует на выполнение задачи.

В нашей компании в команду входят все сотрудники, в каком бы подразделении они ни трудились: офис, управляющий всей сетью и непосредственно персонал магазинов. Однако они, естественно, делятся на несколько категорий — элементы общей системы.



Наталья Беляева
ООО Смарт Лавка

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Особая роль, конечно, отводится директорам магазинов с их персоналом в магазине, поскольку именно они во многом генерируют товарооборот и прибыль. Это передний край нашего, так называемого, войска, а офис выполняет функции обеспечивающего подразделения, помогающего достичь желаемый результат.



В своей работе вы придерживаетесь какой-то системы или это больше интуитивный подход?

— Я придерживаюсь выстроенной мной системы, поскольку специально занималась для этого изучением теории систем, подходов к организации труда, к формированию корпоративной культуры. Существование уровней подчинения в такой структуре неизбежно, поэтому я убеждена, что должна быть выстроена некоторая иерархия. Но общаемся мы при этом на человеческом языке.

ГЛАВНАЯ ОСОБЕННОСТЬ – НЕОБХОДИМОСТЬ УЧЕТА ЭТНОСОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ, ПОСКОЛЬКУ У НАС РАБОТАЕТ МНОГО ЖИТЕЛЕЙ СРЕДНЕАЗИАТСКИХ РЕСПУБЛИК

Не исключен в некоторых моментах и интуитивный подход, который проявляется благодаря накопленному опыту и постоянно обновляющимся знаниям. Я стараюсь выстраивать отношения с директорами магазинов так, чтобы они стали лидерами своих микрокоманд, и предоставляю им определённые полномочия, которые неотделимы от их обязанностей.

Здесь многое зависит от личности конкретного человека, и, естественно, отражается на его подходе к образованию команды. Бывало так, что вновь пришедший директор настойчиво пытается воспроизводить свой предыдущий опыт — мы, конечно, прислушиваемся, но, если уже отлаженный процесс при этом начинает тормозиться, человек сам понимает, что ему лучше уйти.

Общей чертой всех наших директоров является высокая активность — другие у нас просто не приживаются. Оцениваем их работу прежде всего в цифрах, потому что именно цифры на 95% говорят либо об успехе, либо о неуспехе. В моём понимании 80% успеха или неуспеха зависят именно от директора магазина.



По каким критериям вы назначаете директора магазина?

— Первый критерий – это наличие образования и готовность постоянно обучаться. Мы чувствуем разницу между директором магазина с высшим образованием и директором без образования. Сейчас у нас все директора имеют высшее или среднее профессиональное образование.

Если ты не учишься, скоро твоё место займёт тот, кто учится. Поэтому я мотивирую своих подчинённых на обучение. Причем не так важно, является ли высшее образование экономическим. Создание сети новых нейронных связей в мозгу, как говорит Татьяна Черниговская, активизирует умственную деятельность в целом, и это самое главное. На этой основе легче формировать специальные знания. Можно уже подумать о целевом обучении с университетами, как делает это компания SPAR, у которой мы купили франшизу.

80% УСПЕХА ИЛИ НЕУСПЕХА ЗАВИСЯТ ИМЕННО ОТ ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА

У меня есть молодой очень амбициозный активный сотрудник, но у него нет образования. И это чувствуется, когда он формирует команду, поскольку он не понимает, как системно мыслить. Я стараюсь ему объяснить, что, если не обучаться, через год выбор будет сделан не в его пользу. На одной харизме далеко не уедешь.

Второе — это опыт и целеустремленность. С этой точки зрения мы в первую очередь смотрим на выращенных нами сотрудников, на их способности. Немаловажную роль играют жизненные ценности и рекомендации их руководителей на местах. Также мы пытаемся разговаривать с людьми на их языке. На этой основе можно выстраивать нужную нам базу и создавать кадровый резерв. Для руководителя необходимы такие человеческие качества, как честность, порядочность, ответственность, душевность. Пусть он не так быстро принимает решения, но очень серьёзно относится к цифрам, понимает, что с него спрашивают, и осознает, что один в поле не воин, а для создания команды нужна человечность. Если директор доказывает это своими поступками, его будут уважать и поддерживать.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



В чём должна быть свобода у директоров магазинов, чтобы сеть успешно работала?

— Здесь важен гибкий подход, основанный на учете обратной связи. Директор инициирует какие-то моменты. Например, по поводу штатного расписания может сказать, что такой-то показатель говорит о том, что нужно уже три кассира, а не два, — и это становится предметом обсуждения. И так во всем, что касается организации работы, организации труда в самом широком смысле. Мы слышим сотрудников.

В одном магазине стоит стиральная машина, которую сотрудники приобрели на свои средства. Многие из них живут в общежитии. Теперь они получили возможность стирать свою форму, так чтобы она с самого утра была чистой. В общем, мы стараемся всегда идти навстречу в том, что не противоречит каким-то принципиальным моментам.

МОЖНО СТО РАЗ ПОВТОРИТЬ, ЧТО НЕЛЬЗЯ ПРЕДЛАГАТЬ НЕКАЧЕСТВЕННЫЙ ТОВАР, ГОВОРИТЬ О ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ, ПУГАТЬ ШТРАФАМИ... НО ГОРАЗДО ЭФФЕКТИВНЕЕ ПРОСТО СПРОСИТЬ: ПРОДАЛ БЫ ТЫ ЭТО СВОЕЙ МАМЕ? МАМА ДЛЯ НИХ ОЧЕНЬ ВАЖНА, ОСОБЕННО ДЛЯ МУЖЧИН.

Такой же подход и в отношении персонала: директора могут набирать сотрудников, кого-то могу рекомендовать я. Бывает такое, что в одном магазине человек

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

trainyourbrain.eu.com

САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



Оксана Набок

ПОДБОР (personnel selection) ПЕРСОНАЛА



T.ME/TYBTEAM



Миссия:

Мы помогаем компаниям стать более эффективными и конкурентоспособными через развитие талантов и создание сильных команд

Философия:

Организованное развитие и эффективность: формирование команды как единого здорового организма



Бренд компании: зачем он нужен бизнесу

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№2/2025

Что такое бренд компании и зачем он вообще нужен? Это не только логотип и реклама. Это нечто большее — нечто, что формирует восприятие, влияет на продажи, притягивает клиентов и даже определяет, кто захочет работать в вашей команде.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

В этой статье мы разберем, что такое бренд компании сегодня, почему его нельзя игнорировать и как им управлять в условиях цифровой экономики, используя реальные примеры из современного российского и международного бизнеса.

Бренд компании ≠ HR-бренд ≠ бренд продукта

На рынке до сих пор существует путаница между понятиями: бренд работодателя, HR-бренд, бренд продукта и, собственно, бренд компании.



Анастасия Сусуева

Бренд компании — это некий собирательный «публичный образ» организации в глазах всех ключевых аудиторий: клиентов, пар-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тнёров, сотрудников, соискателей, СМИ и даже конкурентов. Это набор ассоциаций, который возникает при упоминании названия компании.

Например, при слове «Сбербанк» мы сразу вспоминаем надёжность, широкую сеть, государственное участие, но и некоторую бюрократичность. У Т-Банка — ассоциации иные: технологичность, цифровой сервис, дерзость, индивидуальность. Причём Т-Банк долгое время был не просто банком, а банком Олега Тинькова. Его личный бренд влиял на бренд компании напрямую. Сегодня, когда он отошёл от дел, перед новым руководством стоит вызов — переосмысление идентичности и дистанцирование от бренда основателя.

От Coca-Cola до Авито: как менялось понимание бренда

ЕЁ БРЕНД ФОРМИРУЕТСЯ ЧЕРЕЗ НАДЁЖНОСТЬ ПОСТАВОК, ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И УДОБСТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Если в 90-х бренд ассоциировался, в первую очередь, с товаром (например, Coca-Cola), то сегодня ситуация иная. Мы живём в мире экономики впечатлений. Люди покупают не только товар, но и идею, эмоции, ценности. Идентичность компании становится важнее, чем просто знание о её продукте.

Технологический сектор особенно хорошо иллюстрирует эту тенденцию. Компании вроде Apple, или Tesla выстраивали узнаваемость не только за счёт уникального продукта, но и за счёт большой идеи и идентичности, связанной с инновационностью.

То же касается и российских кейсов — Авито, Wildberries, OZON. У каждой из этих платформ есть свои особенности восприятия, и они зависят не только от интерфейса или ассортимента, но и от того, как компания общается с пользователями и партнёрами.

Так, например, бренд Wildberries вызывает уважение у покупателей благодаря быстрой доставке и низким ценам, но у продавцов есть определённые вопросы и даже развивающаяся обратная связь к правилам размещения товаров и работы на платфор-

ме. Это тоже часть бренда — управленческие практики и корпоративная культура, обращённая к внутренним стейкхолдерам.

Кто такие стейкхолдеры бренда?

Бренд компании существует не в вакууме. Он формируется в диалоге с заинтересованными сторонами — стейкхолдерами. У каждого бренда они свои, но в целом можно выделить несколько ключевых групп:

ЕЁ БРЕНД ФОРМИРУЕТСЯ ЧЕРЕЗ НАДЁЖНОСТЬ ПОСТАВОК, ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И УДОБСТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1. Потребители — те, кто покупает продукт или пользуется услугой.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

2. Сотрудники — те, кто делает продукт.

3. Партнёры — те, кто помогает бизнесу работать (подрядчики, логисты, инвесторы).

4. Сообщество — регион, в котором компания работает.

5. Владельцы — те, кто принимает решения и инвестирует.

Когда сервис становится частью бренда компании?

Особенно важным становится сервис в точках прямого контакта с клиентом. Обратите внимание на розничные сети, например, «Магнит» и «Пятёрочка» и сравните их с розничными сетями более дорогого сегмента. Они формируют восприятие бренда буквально через лицо кассира или консультанта, а не только ассортимента. Именно

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Директор по персоналу (HRD в IT)

от 700 000 р за месяц, на руки

Выплаты: два раза в месяц

Опыт работы: 3–6 лет

Полная занятость

Источник https://voronezh.hh.ru/vacancy/118991812?query=%D0%94%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80+%D0%BF%D0%BE+%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83&html-From=vacancy_search_list



Предстоит трансформировать бизнес от хорошего к великому. Устроить инновационную революцию в техподдержке 1С. Пример будем брать со Сбера, Яндекса и Тинькофф банка. Хотим взять самую верхнюю планку, не достигнутую нами и конкурентами и под нее создать продукт (услугу) вне конкуренции, а именно - Удаленно полностью решенная заявка любого клиента по 1С от Камчатки до Калининграда в России и любой точки мира компетентным специалистом, 24/7, без очереди, с мгновенной реакцией, минимальным временем решения, с 1го раза, без повторения ошибки в будущем. Итог – Минимальный простой у клиента, сэкономленное его время и нервы, как следствие клиент на всю жизнь, готовый платить выше рынка. Фокус на клиенте, а не конкурентах.

Ваши обязанности

Долго, долго и кропотливо строить процессы HR. Применяя научный подход и инновации (цифровизацию, автоматизацию, технологии мобильных приложений, искусственный интеллект и т.д.). В итоге должна быть сильная система, а наш бизнес эффективней чем у любого конкурента.

Увеличить штат с 480 сотрудников до 5 000 и более, пока будет позволять емкость рынка техподдержки 1С, сотрудников всегда должно быть больше, чем надо, для возможности дальшекратно масштабироваться.

География найма не должна быть ограничена городами нашего присутствия. Поэтому необходимо трансформировать компанию из офисной модели в не менее эффективную

компанию, где большая часть сотрудников работает удаленно из дома. Из любой точки мира и даже самых отдаленных населенных пунктов нашей необъятной родины. В городах присутствия все сотрудники продолжают работать в офисе.

Создать эффективные и результативные технологии удаленного найма, обучения и аттестации новых сотрудников, развития и оценки действующих сотрудников, грейдов исполнителей и руководителей и т.д. А затем непрерывно их улучшать (кайдзен, постоянно что-то пробуя, тестируя и оставляя то, что результативнее).

Проанализировать сложившуюся корпоративную культуру, описать ее просто и понятно, внедрить ее во все процессы, чтобы все было ей пронизано от вакансий, сайта, методов отбора, оценки действующих сотрудников на предмет свой-чужой...

И т.д. Первые 5 пунктов очевидны владельцам компании, вам должно быть виднее, что на вашем участке предпринять, чтобы усилить продукт, повысить прибыль, и чтобы у нас работали лучшие люди с рынка без текучки. Поэтому вы должны входить в ТОП лучших HRD страны, либо на пути к этому и для вас в этом и есть смысл жизни.

Требования к вам

Релевантный опыт работы от 3х лет, с кратным ростом численности персонала, результаты будем проверять наведением справок.

Опыт системной работы с ВУЗ-ми (основной источник талантов)

Если ТОП-ми надо управлять, значит ошиблись в найме. Поэтому Вы самоорганизованны, самоуправляемы, самомотивированны. Способны работать по целям, принимать долгосрочные решения и нести за них ответственность. У вас есть талант визионера и стратега.

Важно, как вы мыслите... Точно должны быть гениальны, осознанны, мыслите масштабно и глубоко, самообразованы.

Хотите делать жизнь других людей лучше и готовы для этого быстро меняться и быстро бежать. Быть в команде тех, кто сейчас влияет на индустрию страны и хочет влиять на мировую индустрию.

Уважаете цифры, высокие стандарты и кратный рост результатов, а также этичны

Условия

Дадим столько ответственности, сколько сможете осилить. К примеру, есть те, кто ежегодно старается удвоить свои доходы.

Ориентированы на предпринимательскую инициативу. За выдающиеся результаты премируем с прибыли. Каждый может стать совладельцем.

Свобода для творчества, право на ошибку. Ошибся – переделай, получилось – масштабируй.

Без бюрократии, кумовства, чиновничества.

Хотим с вами работать всю жизнь, но перед этим будет ИС 3 года и множество проверок, чтобы могли вам доверять.

График 6-ка, с регулярными переработками, интенсивная работа для выносливого человека, для кого работа и есть жизнь (главный приоритет) и всегда быть на связи.

Возможны командировки, на текущий момент по России 6 офисов, центральный в Красноярске.

Средний возраст в компании – 24 года, предпочтение отдаем дерзким, голодным, идущим в «стартап» на риск, желающих предпринимать, тестирующим пока не сработает, желающим «чинить» мир, реализовывать талант по максимуму.

Если вам откликнулась эта вакансия и считаете, что выкратно усилите бизнес, тогда начните отклик с фразы “Добрый день! Я - идеальный кандидат на эту должность, потому что....”

Первый этап отбора – это анкета, которая Вам придет по СМС сразу после того, как откликнетесь на вакансию, следом будет блок тестирования. Далее собеседование с основателем компании.

* компания **Апогей**
(1С-франчайзи)



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

HR-специалист / Менеджер по подбору персонала

от 100 000 до 200 000 р за месяц, на руки

Опыт работы: не требуется

Полная занятость

График: 5/2

Рабочие часы: по договорённости

Формат работы: удалённо

https://voronezh.hh.ru/vacancy/118798540?hhtmFromLabel=suitable_vacancies&hhtmFrom=vacancy

В IT-компанию, разрабатывающую AI-продукты для рынков России и Великобритании, ищем HR-менеджера, который поможет выстраивать процессы подбора персонала.

Обязанности:

- Поиск и отбор кандидатов (IT, маркетинг)
- Проведение интервью, размещение вакансий, работа с фидбеками, согласование офферов
- Ведение HR-отчётности, работа с внутренней базой сотрудников

Требования:

- Опыт в подборе персонала и HR-администрировании
- Хорошие коммуникативные и переговорные навыки
- Опыт найма в IT приветствуется, но не критичен — поможем влиться
- Английский не ниже Intermediate — как преимущество

Условия:

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

- Удаленный формат, по желанию
- Гибкий график, без жесткой привязки к часам
- Возможность участвовать в международных проектах (РФ / UK)
- Можно совмещать с фрилансом или другими проектами.

*Турагентство ТАИР-ТУР

Менеджер по работе с ключевыми клиентами (Enterprise)

Выбор



от 250 000 до 300 000 р за месяц, на руки

Опыт работы: 3–6 лет

Полная занятость

График: 5/2

Рабочие часы: 8

Формат работы: гибрид

https://voronezh.hh.ru/vacancy/118798540?hhtmFromLabel=suitable_vacancies&hhtmFrom=vacancy

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

Эксклюзивно для 

Врачи и медперсонал — анализ споров по трудовой деятельности

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

Трудовые споры между работником и работодателем возникают по разным основаниям, например, незаконное увольнение, неисполнение трудовых обязанностей сотрудником, несвоевременная выплата заработной платы и т. д. Медицинские работники не стали исключением, и в их сфере также случаются трудовые споры, рассмотрим некоторые из них.



Ульяна Зеленая

Трудовые споры в сфере оплаты труда медицинских работников — одна из самых «болезненных» тем в сфере медицины. Несмотря на различные нормативные документы, регламентирующие оплату труда медицинских работников, споры в этой сфере ежегодно пополняют базы судебных решений. Учитывая, что споры по оплате труда медицинских работников имеют широкий спектр, для примера рассмотрим дело, связанное с невыплатой медицинскому работнику специальной социальной выплаты. Решением Гусь-Хрустального городского суда Владимирской области от 20.06.2023 по делу № 2-815/2023 были удовлетворены иски требования медицинского работника, связанные с отсутствием специальной социальной выплаты.

Читайте полный текст в журнале «Трудовое право №04» или закажите бесплатно прислав заявку на почту 7447273@bk.ru



ИИ не обладает субъектностью. Решения всегда принимает человек

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



ИИ широко применяется для анализа поведения сотрудников организаций. Отклонение в их поведении от обычного может свидетельствовать об инсайдерской деятельности. В таком случае у сотрудника может быть запрошен второй фактор, например, одноразовый пароль при доступе к информационной системе. DLP-система тоже на это способна обратить внимание и взять пользователя на особый контроль.

ИИ помогает выявлять аномалии в сетевом трафике. Прогнозировать, предсказывать атаки через анализ больших данных тоже возможно с применением моделей машинного обучения.

Внешним SOC такая автоматизация с ИИ позволяет снизить нагрузку на аналитиков за счёт автоматизации обработки миллиардов событий.

Также искусственный интеллект помогает обрабатывать естественный язык и, допустим, находить как связи между киберпреступными группировками, так и угрозы среди сообщений в мессенджерах.

ИИ используется и для снижения количества ложных срабатываний в киберзащитных системах. Такую ИИ-автоматизацию провели все крупные российские вендоры, работающие в информационной безопасности: Kaspersky, Positive Technologies, InfoWatch, Солар и другие.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

такие системы об ФСТЭК и ФСБ.

Как развивать производственный персонал: правила эффективного обучения рабочих



 Отсутствие инициативности, высокое сопротивление, большая отстраненность, низкая явка, минимальный уровень остаточных знаний и никаких изменений на уровне поведения по итогам – все это частые спутники обучения производственного персонала, если обучение организовано без учета специфики данной категории сотрудников. А нюансов здесь предостаточно! Давайте разбираться вместе!

Представьте себе какое-либо производственное предприятие, где работают сотни, тысячи, а, иногда, десятки тысяч человек. Чтобы предприятие было эффективным, необходимо развивать и обучать свой персонал. Но есть категория сотрудников, которую обучить сложнее всего: и с точки зрения организации процесса и с точки зрения получения нужного результата. Речь идет о сотрудниках, напрямую задействованных на производстве: рабочих, мастерах, начальниках участка, и иногда, даже ИТР. То есть всех тех, от кого буквально зависит производимый продукт. И не важно о каком именно обучении идет речь: изучении системы «5S»,



Марина Долгополова
бизнес-тренер

обучении в рамках развития кадрового резерва или обучении в области техники безопасности – организация и реализация этого процесса всегда требует учета особенностей этой аудитории.

Начнем с подбора оптимальной периодичности обучения. Результат обучения напрямую зависит от степени развития у обучающегося навыка учиться. В HR среде принято относить к навыкам более конкретные параметры: коммуникативные навыки, навык работы с конкретным оборудованием и пр. Но обучение – это такая же система действий, которые человек приобретает через опыт и практику! Для сотрудника с хорошо развитым навыком обучаться характерно быстрое усвоение информации, длительная концентрация внимания на процессе обучения, способность быстро переключаться с одного информационного блока на другой, большая мотивация к развитию.

Навык учиться формируется точно так же, как и все другие навыки – в процессе многократной реализации действия. То есть, чтобы у сотрудников был развит навык учиться их нужно обучать системно. В большинстве случаев разовый двухдневный тренинг, единичный 2-х часовой вебинар или 4-х часовой воркшоп будут бесполезными без сформированного навыка учиться, а в некоторых случаях вызовут бурю сопротивления и негатива от участников обучения. Только систематическое обучение способно изменить ситуацию! При этом интервалы между обучающими активностями должны быть не слишком короткими и не слишком длинными. Интервальность до 2-3 месяцев будет вполне достаточной для привыкания сотрудников к тому, что обучение – это норма. А поддерживающие активности между обучениями будут способствовать формированию изменений на поведенческом уровне.

Выбирайте наиболее подходящие для вашего производства дни для проведения обучения: возможно вам подойдет вариант учить своих людей во время плановых остановов линии или в периоды снижения производственной нагрузки, или вам следует учитывать какие-то другие, значимые для вас параметры (погоду, планы продаж, проверки и пр). Но в любом случае, обучение сотрудников – это постоянно и системно реализующийся процесс.

А что насчет оптимальной длительности одного обучающего мероприятия? В тренинговом мире самым распространенным форматом все еще является 2-х дневные образовательные активности. Но для производственного персонала, особенно в начале пути формирования навыка учиться, это чрезмерно много, так как

непривычный формат работы (в аудитории, где нужно сидеть, слушать, фиксировать, анализировать, говорить и пр.) является стрессом для участников. Другая более очевидная причина – невозможность вычленив сотрудников из рабочего процесса на такой длительный срок, ввиду производственного графика и часто недоукомплектованности штата.

Уход в короткие обучения, по 1-2 часа, тоже показывает себя неэффективным с рабочим персоналом. Организация таких обучений сложна так же, как более длительных, но отведенного времени часто бывает недостаточно даже для прохождения участниками адаптационного периода: обучение заканчивается раньше, чем участники начинают осознавать, что именно происходит.

Возможно, пункт о неэффективности коротких обучения у вас вызывает диссонанс, т.к. сейчас активно развивается тренд на микрообучение, когда учебный процесс может дробиться даже на 5-10 ти минутные блоки (например, видео-курсы). Важно понимать, микрообучение – инструмент для развития управленцев, преимущественно ТОП менеджеров и ряда узких специалистов. Но для производственников это не подходит.

Для начала становления системы обучения для сотрудников производств хорошо зарекомендовала себя 4-х часовая длительность 1 обучающего блока. При таком раскладе участники успевают включиться в учебный процесс, но не успевают устать от непривычного для себя вида активности. Естественно, это не означает, что любую тему можно уместить в подобный интервал: вы можете дробить более крупную тему на 4-х часовые блоки и сделать, например, 2-х дневное обучение, но с 4-х часовой продолжительностью каждого дня. В некоторых случаях корректно и возможно увеличение 1 дня обучения до 6 и даже 8 часов, но это должно иметь веские основания. И конечно же важно ориентироваться на, уже упомянутый здесь, навык учиться. Чем лучше ваши люди обучены учиться, тем дольше вы можете делать продолжительность обучения.

Теперь обсудим оптимальный формат обучения сотрудников производств. Если вы когда-либо пробовали обучать «синие воротнички» в он-лайн формате, вы знаете насколько это нерезультативно. Дистанционное обучение, он-лайн вебинары, электронные курсы все это не подходит для производственного персонала. Чтобы учиться в он-лайн формате нужна высокая мотивация, хорошая концентрация внимания, гибкость мышления и очень хорошо развитый навык учиться. Классический, очный формат обучения является оптимальным для сотрудников произ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

водств (опять же, особенно в начале становления системы обучения). В отдельных случаях можно рассматривать и смешанный формат обучения, когда происходит микс он-лайн и очных форм. Но это уместно только при правильной балансировке учебного материала: когда теоретическая информация, в изобилии подкрепленная яркими примерами из непосредственной работы участников, преподносится он-лайн. А вот отработка, тренировка, обсуждение происходит очно.

Мы подошли к необходимости конкретизировать, когда именно стоит планировать обучение для рабочих. И здесь важно понимать, что у линейных сотрудников часть доминируют гигиенические потребности. Поэтому этот пункт будет описан с точки зрения, как не надо делать! Не надо планировать обучение на время законных перерывов, а обед для рабочего это вообще неприкосновенность! Не надо задерживать участников после обучения: даже на 1 минуту. Не надо планировать обучение на выходные и тем более период отпуска сотрудника: даже факт того, что это время будет оплачено часто не способствует подъему заинтересованности в обучении. И еще один пункт, уже не связанный с темой гигиеничности: не надо приглашать на обучение сотрудников после ночных смен: формально вы можете получить «присутствие», но по факту это будет участник, по объективной и понятной причине, выключенный из рабочего процесса. И на снижение общей групповой динамики он тоже повлиять может.

Определившись с оптимальным временем для обучения, мы подошли к одному из самых болезненных вопросов - вопросу о явке. В разных компаниях есть разные нормы явки на обучение для производственников. Я встречала варианты от 90% (это мои лидеры) до 30% - то есть, есть компании, где явка в 30% свидетельствует о том, что все идет по плану.

На явку на обучение влияет несколько факторов:

1. Кто является источником информации о предстоящем обучении. Другими словами, откуда будущие участники узнают о том, что им нужно будет учиться и насколько этот человек для них является авторитетом. Сравните: можно разместить безликое объявление на информационном стенде; можно сделать рассылку, где инициатором будет значиться, например, отдел обучения; можно привлечь начальников смен и просить их информировать об обучении на ежедневной планерке; можно спустить информацию об предстоящем обучении сверху: с начальника производства и вниз. Вариантов масса и единственно правильного здесь нет. Все зависит от уровня авторитетности источника информации. Если отдел

обучения таковым обладает (что увы, не всегда встречается на производственных предприятиях) – он может единолично заниматься информированием о планируемом обучении. Если нет – отделу обучения (или отдельному менеджеру) понадобятся единомышленники: коллеги, которые смогут помочь в проведении эффективной PR компании предстоящего обучения. Это могут быть непосредственные руководители рабочих, опытные рабочие, руководители более высокого порядка – главное, чтобы у этих людей был авторитет в глазах рабочих и лояльное отношение к такой форме развития, как обучение. Хороший вариант, если организатор обучения задействует разные способы информирования. Это связано с тем, что группы обучения чаще всего формируются из сотрудников разных участков и цехов. А это значит, что где-то авторитет непосредственного руководителя больше, где-то меньше, лояльность непосредственных руководителей и вера в эффект от обучения так же будет различаться. Организатор обучения обязан знать все эти нюансы!

2. Понятность информации. Обычно, приглашая участников на обучение, принято расписывать актуальность обучения, его цели/задачи, краткое описание программы, мини-презентацию тренера. В случае обучения для производственного персонала важна понятность изложения таких деталей, как: где будет проходить обучение, во сколько, до скольких, что взять с собой, будет ли этот день оплачен и т.д. Безусловно, тема, актуальность так же нужны – но здесь следует уйти от стандартных формулировок, таких как, «совершенствование», «развитие» и так далее. Отлично, если вместо этого будут описаны конкретные, понятные и важные для рабочих результаты обучения. Например, «вы сможете снизить процент брака на 50%», или «научиться производить переналадку оборудования на 20% быстрее», или «будете зачислены в кадровый резерв и сможете претендовать на должность начальника участка в следующем году» и так далее. Ваша задача быть понятными участникам обучения!

3. Поддержка со стороны непосредственного руководителя - это мощнейший инструмент воздействия на явку. Прекрасно, если ваши руководители из числа тех, кто про развитие, про людей и про необходимость вкладываться в людей. Но такое бывает далеко не всегда. В этом случае сначала нужно провести работу с нелояльным к обучению руководителем и только потом приглашать его людей на обучение. И здесь проблема намного глубже, чем просто явка. Нелояльный руководитель делает невозможным применение сотрудником информации, полученной на обучении в принципе. На лояльность руководителя можно влиять, привлекая его, например, к созданию программы обучения, в качестве эксперта. Тогда его

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сотрудники будут приглашаться не просто на какое-то обучение, а на обучение, автором которого он тоже является.

4. Наличие напоминаний: для офисных сотрудников с этой функцией прекрасно справляются специальные программы, но у рабочих даже компьютеров часто нет, ввиду ненужности, поэтому роль «напоминателя» должен взять на себя организатор обучения. Возьмите за правило, что сотрудник минимум 3 раза должен столкнуться с напоминанием об обучении.

5. Активная позиция самого организатора обучения: рабочие сами в большинстве случаев не будут звонить/писать и предупреждать, что не смогут присутствовать на обучении. Они не будут связываться если им что-то непонятно. Задача организатора обязательно получить обратную связь от планируемых участников обучения, о том, что им известно о факте обучения и их планах по явке. Далеко не всегда это возможно осуществить буквально: организатор (часто HR или менеджер по обучению) может находиться далеко, цеха могут занимать огромные площади, а смены работников не стыкуются с графиком организатора. При всем при этом, задача организатора запустить взаимодействие с участниками обучения!

Какими бы эффективными не были программа, тренер и прочие составляющие обучения – без явки, то есть по факту, без самих людей – все будет бессмысленно!

Далее, затронем ошибки содержательной части: того, что происходит непосредственно на обучении. В начале любого тренинга/занятия происходит представление ведущего. Это норма, общепринятый стандарт поведения. И уже на этом этапе можно совершить ошибки, делающие невозможным дальнейшее эффективное обучение. Стандартный образ бизнес-тренера: в деловом костюме, рассказывающий о своих многочисленных, однозначно заслуженных, но непонятных аудитории, регалиях, вызывает сильнейшее отторжение у сотрудников производства. Для этой аудитории важно, чтобы тренер/преподаватель был «своим».

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Процедура увольнения: КОЛЛИЗИИ, СПОРЫ

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

Порядок и условия, при соблюдении которых работодатель вправе расторгнуть трудовой договор с работником, установлены Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. При рассмотрении дела о восстановлении на работе лица, трудовой договор с которым расторгнут по инициативе работодателя, обязанность доказать наличие законного основания увольнения и соблюдение установленного порядка увольнения возлагается на работодателя.



Александра
Шишкина

Кроме того, как разъяснил Верховный суд РФ, обстоятельством, имеющим значение для правильного рассмотрения дел об оспаривании дисциплинарного взыскания или о восстановлении на работе и подлежащим доказыванию

Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №04»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Ошибки исправить дорого

Не бойтесь регулярно чистить подписчиков, если они неактивны.

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2025



Ошибка №1. Бизнес ведёт соцсети сам, вместо того чтобы нанять специалиста

Самая первая ошибка, которую мы видим, когда к нам обращаются клиенты за аудитом, — это попытка вести соцсети самостоятельно. Особенно часто это встречается у начинающих бизнесов, индивидуальных предпринимателей и малого бизнеса. Они не хотят тратить бюджет на специалистов и выбирают стратегию «сами научимся», прокачивая личный бренд, потому что так советуют на курсах и в соцсетях.

Но без опыта и комплексного подхода это приводит к тому, что:

- появляются нецелевые подписчики;
- набирается неактивная аудитория;
- отсутствует воронка продаж;
- таргетинг становится неэффективным, потому что алгоритмы соцсетей не понимают, кому показывать ваш товар.



Мария Яковенко
Эксперт

Эксклюзивное интервью для **INTERVIEW** Эксклюзивное интервью для **INTERVIEW** Эксклюзивное интервью для **INTERVIEW**

Кейс: заказчик пришёл с 27 тысячами подписчиков в городе-миллионнике. По числу это было неплохо, но после аудита оказалось, что 5 000 подписчиков вообще никак не взаимодействуют (и это не боты, просто нерелевантная аудитория).

В Instagram есть функция продвижения Reels на пробную аудиторию — это бесплатный аналог таргетинга. Но у клиента с фокусом на «чем больше подписчиков, тем лучше продажи» это не работало. Исправлять такие ошибки потом намного дороже, чем сразу выстроить стратегию правильно. К тому же соцсети не любят, когда подписчиков начинают удалять массово.

Ошибка №2. Компании ведут соцсети как блогеры, а не как бизнес

Даже опытные SMM-щики иногда допускают эту ошибку: ориентируются на лайки, охваты, делают контент вирусным, но забывают о продажах. Популярность ≠ прибыль. Ведение соцсетей бизнеса должно быть заточено на качество аудитории. Не бойтесь регулярно чистить подписчиков, если они неактивны. Есть специальные инструменты для этого.

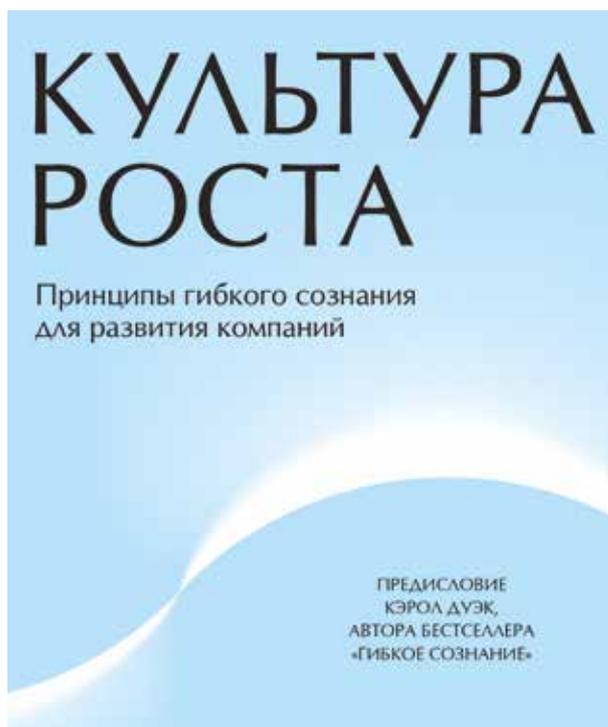
**ПОСЛЕ АУДИТА ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО 5
000 ПОДПИСЧИКОВ ВООБЩЕ НИКАК НЕ
ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ (И ЭТО НЕ БОТЫ, ПРОСТО
НЕРЕЛЕВАНТНАЯ АУДИТОРИЯ)**

Кейс: небольшая локальная служба доставки суши и пиццы. SMM-щик следовал популярным трендам, делал развлекательные видео, собирал тысячи просмотров, но на заказы это никак не влияло. После аудита и составления портрета целевой аудитории был внедрён контент с прогревом: рассказы о преимуществах блюд, работа с «вкусными» фото. В результате средний чек вырос на 25%, а конверсия подписчиков в клиентов значительно увеличилась.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год



Издательство
«МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ

Оглавление

Предисловие

Введение

ЧАСТЬ I. ПЕРЕЗАГРУЗКА МЫШЛЕНИЯ

Глава 1. Перезагрузка мышления

Непрерывность мышления

Культура мышления

Культуры гениев и культуры роста

Глава 2. Организационное мышление

Как организации демонстрируют свою культуру мышления

Цикл формирования культуры мышления

Отдаленные эффекты культуры мышления

ЧАСТЬ II. КУЛЬТУРА МЫШЛЕНИЯ

Глава 3. Сотрудничество

Как внутренняя конкуренция порождает проигравших, и как мы можем добиться большего

Как культура роста стимулирует сотрудничество и побеждает конкурентов

Создание культуры совместного роста

Глава 4. Инновации и креативность



Как мышление подпитывает инновации или препятствует им
 Как Shell изменила свою культуру мышления
 Как поощрять и поддерживать инновации

Глава 5. Готовность к риску и жизнестойкость

Изменение категории риска
 Снижение рисков с помощью данных
 Факторы, влияющие на принятие рисков в культурах роста
 Как ваша организация может научиться [разумно] рисковать и стать более устойчивой

Глава 6. Честность и этическое поведение

Этика и честность через призму мышления
 Как организационное мышление подготавливает почву для этического и неэтичного поведения
 Как конкуренция влияет на этику
 Бдительность и реагирование на нарушения этических норм
 Как поддерживать этическое поведение и добросовестность

Глава 7. Разнообразие, равенство

и инклюзивность (DEI)
 DEI в культурах гениев
 Почему DEI?
 Как выглядит DEI в культурах гениев и культурах роста
 Научное понимание DEI и организационного мышления
 Как настроить организационное мышление на разнообразие, равенство и инклюзивность

ЧАСТЬ III. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРИГГЕРОВ МЫШЛЕНИЯ

Глава 8. Микрокультуры мышления

Четыре триггера мышления
 На что похоже мышление.
 Понимание фиксированного мышления

Глава 9. Ситуации оценивания

Формирование установки на рост в ситуациях оценивания
 Вопросы для размышления

Глава 10. Ситуации, требующие больших усилий

Трудности тренируют мозг
 Подпитка ложных убеждений об усилиях и способностях

Как подводит чрезмерное внимание к сильным сторонам

Ложные знания бизнесмена

Помощь ученикам (и учителям) в сложных ситуациях⁷

Формирование установки на рост в ситуациях, требующих больших усилий

Вопросы для размышления

Глава 11. Критическая обратная связь

Как мышление влияет на способы восприятия обратной связи

Получение обратной связи: переключение с фиксированного мышления на рост

Предоставление полезной обратной связи: как не склонить других людей к фиксированному мышлению

Формирование установки на рост при критических отзывах

Вопросы для размышления

Глава 12. Чужой успех

Дефицит с самого верха

Соревнование в классе

Проблема vs опасность

Как вдохновляться, а не раздражаться, когда другие добиваются успеха

Вопросы для размышления

Заключение

Благодарности

Список источников

Об авторе



Культура гениев соответствует фиксированному мышлению.

В ней преобладает вера в то, что талант и способности являются врожденными и неизменными — либо есть, либо нет. В культурах гениев прежде всего ценятся блеск и сообразительность, особенно если они выглядят естественными.

Культуры гениев ориентированы почти исключительно на высокий уровень интеллекта, поэтому претенденты на работу в этих организациях часто указывают свой IQ, предъявляют результаты тестов, академические и интеллектуальные награды и достижения, надеясь, что их сочтут достойными и примут в число немногих избранных.



Культуре роста тоже нужны умные люди, и тоже хочется, чтобы они были мотивированны, стремились к развитию способностей, обучались, пробовали новые стратегии и обращались за помощью, когда заходят в тупик. В их резюме, скорее всего, будут отражены не только успехи, но и трудности, которые они преодолели, а также приверженность работе и желание развиваться. Культура роста основана на вере в то, что талант и способности можно отточить и усилить с помощью правильных стратегий, института наставничества и организационной поддержки.

Индивидуальное мышление — сильный предиктор поведения и общей результативности, и культура мышления — также важный фактор. Исследования показывают, что организационное мышление позволяет спрогнозировать успешней.



Конец ознакомительного фрагмента.

С ГЕНИЕМ У РУЛЯ – И СО СВЕТИЛАМИ В РУКОВОДСТВЕ – МЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЧРЕЗВЫЧАЙНО УСПЕШНЫМИ, НЕ ТАК ЛИ?



Начальник стремится решить проблему и просит делиться конструктивными идеями. Вас подмывает поднять руку — кажется, у вас появилось хорошее предложение, но вы сдерживаетесь. Вы только что стали свидетелем громких разборок, поэтому опасаетесь промахнуться. Вдруг идея не настолько хороша? Что о вас подумает руководство и остальные? И вы решаете: пожалуй, промолчу.

К концу собрания у вас начинает сосать под ложечкой.

Вы в сомнениях — не стоило ли все-таки взять слово? С другой стороны, у вас точно достаточно информации для правильных выводов?

Теперь рассмотрим другое вероятное развитие событий.

В ожидании начала собрания команды в понедельник утром вы нетерпеливо смотрите на часы и ощущаете невероятный прилив сил. Руководитель, представив вас,

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Зарплаты топов

Обзор от Д. Колман



Мария Худ
HR-директор компании
«Рустика»



Екатерина Пасечник
CEO кадрового
агентства
«HR and Business»



Светлана Платонова
директор по персоналу
компании «ШАГ»,
клинический психолог



-директора, финансовые директора, операционные директора и product-менеджеры... Многие компании задаются вопросом – как лучше формировать зарплату для высшего топ-менеджмента в текущей реальности? Всё это обсудили участники нашей встречи.

Мария Худ, HR-директор компании «Рустика», выделила несколько основных факторов, влияющих на зарплаты высшего менеджмента. Первый фактор – размер компании. Большая вероятность получить зарплату из семи цифр в известной крупной компании с большой географической разветвлённостью и на уровне позиций с большой ответственностью и с большим влиянием на финансовый результат.

Следующий фактор — это расположение, локация компании. Раньше существовали твердые региональные коэффициенты (условно Москва за 100%, Краснодар – 60%). Сейчас такая тенденция все еще есть, зарплаты отличаются, но менее выражено.

Третий фактор — отрасль компании. Существуют отрасли с высокой оплатой: банки, IT, финтех, сырьевые компании. Исторически сложилось, что заработные платы там всегда выше на всех позициях, и в т. ч. на позициях топ-менеджеров.

И последний фактор — компетенции кандидата. Здесь играет значение опыт работы, насколько карьера выстраивалась логично, насколько человек может продать, презентовать себя правильно и рассказать о том, как он влиял на результаты компании, как при помощи его работы компания достигала показателей, как изменились финансовые результаты. Важно, чтобы человек шёл в ногу со временем, обладал всеми необходимыми компетенциями, которые требуют реалии нашего рынка. Еще для топ-менеджеров важна репутация. Когда ваше имя знают, это значительно увеличивает возможности на получение более высокой зарплаты, более интересного предложения.

Пасечник Екатерина, CEO кадрового агентства «HR and Business», согласилась, что зарплата топов в значительной мере зависит от отрасли компании. Например, агро-сектор — сверхважная отрасль для российской экономики — получила огромное субсидирование, внимание высших руководителей страны. Поэтому топ-менеджмент там иногда переплачен. И цифры, если говорить про HR-директоров, в аграрном секторе от 700 000 до 1,5 млн рублей... Плюс, если они готовы релоцироваться, особенно в Краснодар, Пятигорск, Липецк – в крупные сельскохозяйственные регионы, то можно просить хороший релокационный пакет и повышающий коэффициент. Если говорить про IT-компании, там нет особых разниц зарплаты между CEO и ключевым специалистом. Могут присутствовать системы LTI (годовая премия, бонус за достижение цели, определенной маржинальности), все что дает дополнительную мотивацию. Хотя, стоит отметить, что топ-менеджмент за последние два года сильно потерял интерес к этим программам. Из-за нестабильной ситуации в стране и в мире сотрудники предпочитают эти бонусы перевести в окладную часть.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Микрообучение, фидбек, смысл: как развивается корпоративное обучение в 2025 году

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА АЛЬМАНАХОМ

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Когда обучение «для всех» не учитывает конкретных задач, оно воспринимается как формальность. А формальности не мотивируют. Микрообучение: коротко, точно, вовремя. На смену «большому обучению» приходит микрообучение. Это формат, который не перегружает и не требует специальных условий. Его сила — в краткости, точности и моментальности. Это не просто короткие уроки — это ответ на конкретный запрос в конкретной ситуации. Главное — сотрудник может получить нужное знание в тот момент, когда оно реально нужно: перед встречей, во время подготовки презентации, сразу после сложной коммуникации. Это не «обучение ради галочки», а поддержка в моменте. Микрообучение легко интегрируется в рутину, снижает порог входа и делает развитие частью ежедневной практики. А главное — помогает быстро переходить от знания к действию.



Александра
Аппель

Читайте полный текст
в альманахе «Обучение персонала»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Патентные права на служебные изобретения



Очень часто для получения каких-то специальных прав и привилегий, необходимо проходить бюрократические процедуры, пренебрежение которыми, влечет за собой отказ в предоставлении специальных полномочий, даже в тех случаях, когда речь идет о результатах интеллектуального труда, которые могут быть весьма дорогостоящими активами. Еще сложнее могут обстоять дела, когда вопросы интеллектуального права пересекаются с трудовым. Анализ судебной практики позволяет прийти к выводу, что очень часто ошибки в понимании процесса регистрации результата интеллектуальной деятельности, приводят к потере прав использования.



Алла Митрахович

Как, например, в деле по исковому заявлению компании о признании недействительными патентов на изобретение в части указания патентообладателя, которое было рассмотрено Судом по интеллектуальным правам¹. Предметом спора являлись патентные права на изобретения – «Резонансный дифференциальный оптико-акустический детектор» и «Лазерный оптико-акустический газоанализатор и резонансный дифференциальный оптико-акустический детектор».

Истец указывал, что разработки по данному изобретению велись им в 2007-2012 году в ходе исполнения обязательств по государственным контрактам на выполнение

научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в соответствии с условиями которых, исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности принадлежат исполнителю – т.е. истцу.

В момент обращения с иском и далее, патентные права оформлены на имя физического лица, который являлся научным сотрудником и работником государственного вуза – института, на базе которого проводились исследования (далее – Институт).

Истец полагал, что патент должен также принадлежать и ему, поскольку двое его работников участвовали в исследованиях на основании указанного государственного контракта, а ответчик, также работал по совместительству в компании истца в должности инженера по лазерам. При этом сами эти работники письменно отказались от упоминания их в качестве авторов спорного изобретения.

Институт являлся работодателем ученого и ответчика, на которого оформлен патент, также был привлечен к участию в деле со своим требованием – признать патентные права именно за ним одним. Институт указывал, что оспариваемые технические решения, созданные ответчиком и запатентованные им же, являются, служебными изобретениями. При этом их служебный характер возник из трудовых отношений между ответчиком (автором) и работодателем ответчика - институтом, именно как результат выполнения ответчиком трудовой функции старшего научного сотрудника Института.

Судебная коллегия согласилась с доводами ответчика и института о том, что все технические решения, защищенные спорными патентами, разработаны лично ответчиком во время и в силу выполнения служебных обязанностей по месту его основной работы в лаборатории Института. При этом никакие другие лица, в том числе сотрудники истца, в создании технических решений, защищенных оспариваемыми патентами, участия не принимали, своего творческого вклада не осуществили, а доказательств обратного – в материалы дела не представлено.

Вместе с тем, Институт ссылаясь на то, что он не был уведомлен ответчиком в установленном законом порядке о созданных изобретениях (первоначально - изобретении и полезной модели) и о поданных в Роспатент заявках, исходя из чего право на регистрацию патента работнику не перешло.

Суды установили, что ученый действительно работал в компании истца по совместительству в должности «инженера по лазерам» и фактически выполнял работу по тестированию уже изготовленных приборов и составлению инструкции по их эксплуатации, находясь при этом, на своем рабочем месте в Институте. Анализ судом должностных инструкций автора и условий работы, описанных в трудовом договоре и иных соглашениях, не позволил прийти к выводу, что предполагалась какая-то научная и исследовательская деятельность. Соответственно, именно в рамках этих трудовых отношений, не могут возникнуть обязательства, связанные с интеллектуальной собственностью.

Однако ключевым в деле доказанным обстоятельством явилось то, что Институт был уведомлен о создании изобретения, и его патентоспособности сразу, когда ответчик и руководитель лаборатории выяснили это. Более того, все результаты работ, связанные с разработкой спорных патентов, опубликованы в научных статьях, учет и отслеживание которых ведет институт по признаку аффилированности. Кроме того, руководитель института подписал отчет о научно-исследовательских работах (НИР) за 2019 год, где имеется указание на изобретение.

Вместе с тем, институт сам в течение длительного времени не воспользовался правом на подачу заявления в Роспатент, в связи с чем это право перешло самому работнику в соответствии с законом.

Таким образом, именно Институт являлся полноправным обладателем исключительных прав на результат интеллектуального труда силу того, что автор вел разработки в его лаборатории и являлся его работником в силу трудового договора, где его трудовая функция прямо определяла научную деятельность. Вместе с тем, в силу необъяснимых обстоятельств, либо попросту незнания закона, Институт вовремя не оценил возможность регистрации прав в Роспатенте и не совершил всех необходимых для этого действий, в результате чего потерял все права в отношении изобретения.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**
7447273@BK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Комментарии ЮФ к публикации: «Введение режима коммерческой тайны в целях обеспечения конфиденциальности делопроизводства».

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



Введение режима коммерческой тайны в компании зачастую презентуется как оформление пакета документов (Положение о коммерческой тайне, Приказ о введении режима коммерческой тайны, журналы доступа к коммерческой тайне и проч.). И это действительно требуется для формального введения режима коммерческой тайны – в первую очередь необходимо позаботиться о наличии локальных актов, об ознакомлении работников с внутренними документами.



**Марина
Прыгунова**

Однако распространенной ошибкой на практике является ситуация, когда руководство компании, внедрив режим коммерческой тайны «на бумаге», останавливается на этом, полагая, что теперь ценная информация надежно защищена законом и все риски утечки минимизированы.

К сожалению, установление строгих правил, формальная регламентация процессов и подготовка инструкций для сотрудников о том, как следует обращаться с коммерческой тайной, – это исключительно правовые меры, которых недостаточно для предотвращения реального ущерба, который может быть нанесен компании в результате незаконного раскрытия коммерческой тайны. Так, добросовестный сотрудник в силу своих высоких моральных качеств будет придерживаться всех правил работы с коммерческой тайной (в том числе

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



Партнёры УП



Журнал



1996-2025

12 000+ интервью seo, hrd,
топ специалистов успешных фирм



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



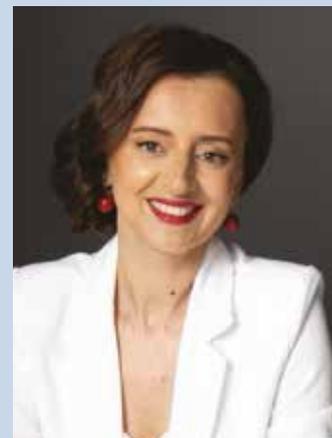
Марина Долгополова,
бизнес-тренер, директор
тренинговой компании
«Интеллект Сервис»



Екатерина Пасечник
CEO кадрового
агентства
«HR and Business»



Светлана Платонова
директор по персоналу
компании «ШАГ»,
клинический психолог



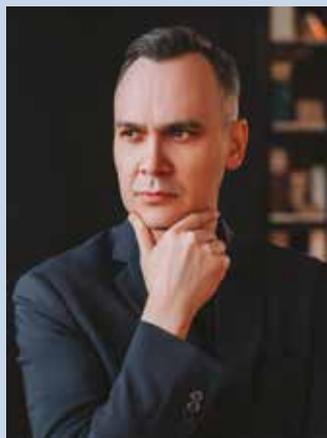
Юлия Старостина
Strong Manager



Тимур Меджидов
руководитель отдела
специальных проектов ТАСС



Оксана Набок
управляющий партнер
HR агентства
Train your brain



Альберт Тютин
хакер продаж, тренер
по продажам



Маргарита Горбачева
руководитель
«Бизнес-Рост»



Сергей Пронин
генеральный директор
«Таресс»



Ольга Сергеева
управленческий
консультант, бизнес-тренер
«Окрыляем успехом»



Ирина Эльдарханова
основатель и владелец
компании
«Конфаэль»



Елена Яхонтова
бизнес тренер, эксперт в
области стратегического
управления

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ЖУРНАЛА



ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ВСЕХ НАШИХ ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ
(НИЖЕ УКАЗАНЫ И ЕСТЬ НА САЙТЕ WWW.TOP-PERSONAL.RU)



WWW.TOP-PERSONAL.RU
7447273@VK.RU

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 1 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Использование чужого товарного знака
в рекламе: мнение ФАС и судебная практика

Товары с изображениями персонажей
мультфильмов

Верховный Суд о сроке подачи заявления
о взыскании судебных расходов в пользу
третьего лица



Слова ранят. Правовые
последствия оскорблений

Закажите себе в подарок
электронную версию этого
номера: 7447273@bk.ru

В 2025 году в Трудовом кодексе появятся
нормы о заемном труде

Личная безопасность владельца бизнеса

**ЗАКАЗАТЬ В ПОДАРОК
ВСЕМ 7447273@VK.RU**

**ПРИГЛАШАЕМ
НА БИЗНЕС-ВСТРЕЧУ**

ИИ & БИЗНЕС

17 АПРЕЛЯ В 18:00

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