

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом – 71052, 71055, 71035;

№ 16
(780)

2025

Главная тема: **НАСТАВНИЧЕСТВО**



Вячеслав
Баженов
Bridge Group



Александр
Гриф



Илья
Глазырин
бизнес-тренер



Ирина Шамехо
«Большие
продажи»



Александра
Шишкина

Кристина Соловьева,
HR эксперт, игропрактик, собственник бизнеса

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

УВОЛЬНЕНИЕ
Как увольнять топов и выживать после этого: практический опыт Вячеслава Баженова
Вячеслав Баженов, Bridge Group

7

HRD
Система разделения труда – главное в бизнесе
Александр Гриф

13

НАСТАВНИЧЕСТВО
Наставничество как система: пошаговый план внедрения в крупной компании
Надежда Макова

20

Ошибки работы с поколением Z
Илья Глазырин, бизнес-тренер

25

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Не просто речь, 10 законов публичных выступлений
Лариса Зорина

33

ИИ & БИЗНЕС
ИИ – применение в бизнесе, перспективы и развитие
Антон Янушкевич, Cryptemic Academy
Ирина Шамехо, «Большие продажи»

45

49

РЕКРУТМЕНТ
Главбухов в России 5 миллионов, но идеальных – мало
Кристина Соловьева

54

СВЯЗЬ & БИЗНЕС
Качество и скорость связи – это один из важнейших факторов успеха современного бизнеса
Павел Кондратьев

57

ТРУДОВОЕ ПРАВО
Увольнение за халтуру
Александра Шишкина

№ **16**
(780)

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



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 04.06.2025 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Как увольнять топов и выживать после этого: практический опыт Вячеслава Баженова

В условиях кадровой турбулентности, постоянной перетасовки управленцев и конкуренции за сильных специалистов вопрос увольнения топ-менеджеров становится для бизнеса не менее важным, чем их найм. Вячеслав Боженков, руководитель бухгалтерской группы Bridge Group, поделился с редакцией своим подходом к расставанию с управленцами — и сделал это без прикрас.

Когда увольнение — это не конфликт, а управленческий процесс

По мнению Боженкова, эффективное увольнение — это не эмоциональный всплеск, а продуманный процесс. Он делит его на две составляющие:

Юридическую: корректные трудовые договоры, должностные инструкции, испытательный срок, прописанные KPI;

Управленческую: подготовка, спокойный тон и переговоры без давления.

«95% руководителей, если с ними поговорить без унижения и с фактами на руках, уходят по-хорошему», — утверждает Боженков.



Вячеслав Баженов
Bridge Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ТОП-КЛИЕНТЫ ПЛАТЯТ НЕ ЗА УСЛУГУ, А ЗА ИМЯ. КОМПАНИИ ИЗ ПЕРВОЙ ДЕСЯТКИ РАБОТАЮТ ТОЛЬКО С ТАКИМИ ЖЕ БРЕНДАМИ, И БЕЗ «ТЯЖЁЛОГО» НАЗВАНИЯ

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 

«Иногда приходит опыт, а не деньги. Это предпринимательские риски».

Он считает, что управленческие решения такого масштаба должны сопровождаться техническим аудитом, а не только финансовыми заключениями.

Управление людьми: культура вместо страха

Bridge Group делает ставку на вовлеченность и ценности. Сплочённость команды раньше обеспечивали яхтенные походы, корпоративный спорт и живое общение. Сейчас, когда 40% сотрудников работают на удалёнке, такие инструменты стали менее эффективны — и компания ищет новые форматы.

ИИ и предиктивная аналитика в HR

Особое внимание в интервью уделено технологиям: ИИ уже умеет предсказывать увольнение сотрудника по тону писем, а в некоторых компаниях анализируют даже форму ногтей, чтобы определить перспективность кандидата. Боженков относится к этому скептически:

«Если компания на входе требует пройти полиграф — это говорит о недоверии. А недоверие убивает лояльность».

Увольнение — это тоже искусство

Вячеслав Боженков показывает, как можно увольнять топов, не разрушая компанию. Его подход — это сочетание жёсткой правовой базы, уважения к людям и бизнес-интуиции. Он не романтизирует управление: да, бывают потери, бывают предательства, но при правильной системе — бизнес продолжает развиваться.

Вячеслав Боженков,
руководитель бухгалтерской группы **Bridge Group**

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

Эксклюзивно для 

Возврат излишне уплаченных налогов: процесс, проблемы, узкие места



«В этом мире неизбежны только смерть и налоги». — Бенджамин Франклин. Эта известная цитата напоминает: налоги сопровождали человеческое общество на всех этапах истории. Но в цивилизованном государстве важно не только собирать налоги, но и возвращать излишне уплаченные суммы. Справедливость налоговой системы проявляется в умении государства, образно говоря, не брать лишнего и оперативно отдавать должное. Сегодня речь не о сознательном повышении налогов, а об ошибочных переплатах, которые государство должно вернуть бизнесу и гражданам – это часть современного общественного договора между властью и обществом.



Александр Гриф

Российская практика: единые счета и региональные различия

В Российской Федерации процедура возврата излишне уплаченных налогов формально едина и прописана в Налоговом кодексе. Налогоплательщик вправе подать заявление и в течение трех лет со дня уплаты лишней суммы вернуть деньги.

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



платит налоги. Такая взаимная ответственность создаёт зрелую деловую среду. Возврат налогов – не техническая мелочь, а часть большой философии управления: доверие, прозрачность и партнёрство лежат в основе устойчивого развития экономики.

*Александр Гриф

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

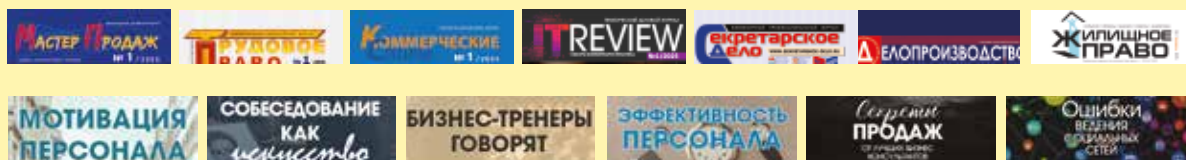
Эксклюзивно для



Справка:

- Председатель совета по развитию Российско-Оманского бизнеса в команде Мэра Москвы (ранее Российско-Оманского делового совета),
- Общественный представитель Уполномоченного Москвы по Султанату Оман,
- Советник по экономике и промышленности генерального директора Делового центра экономического развития СНГ,
- Член совета директоров группы компаний «ЭкоТехХолдинг», «УК «Белая Скала»,
- Совладелец ряда успешных бизнес-проектов,
- Международный эксперт в сферах политики, экономики, промышленности, цифровых технологий и финтех, экологии и инновационной медицины,
- Ведущий телепрограммы «Легитимный бизнес с Александром Гриф» на Федеральном телеканале «ТОК-ТВ» (с июля 2025 года).

ВМЕСТЕ С  ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:



ПОЧТА 7447273@BK.RU

Наставничество как система: пошаговый план внедрения в крупной компании



Если вы когда-либо запускали наставничество, вы знаете: идея прекрасная, но на практике возникает сто вопросов и сопротивление даже от тех, кто обещал поддерживать. Причины понятны: не хватает рук, нет времени на методическую проработку, сложно убедить бизнес в эффективности. При этом в крупных компаниях с численностью от 2000 сотрудников каждая ошибка на старте обходится дорого. Каждый новичок, оставшийся без поддержки, дольше входит в работу, создаёт нагрузку на коллег и быстрее уходит.

Разумеется, внедрение нового проекта требует сосредоточенности. Но если встроить наставничество в процессы и автоматизировать ключевые элементы, оно становится полезным инструментом роста — для сотрудников и компании. А для HR — возможностью снять операционную нагрузку, высвободить время и сосредоточиться на стратегических задачах.

В этой статье пошаговая инструкция как внедрить процесс системно, предусмотрев потенциальные риски, точки сопротивления и механизмы вовлечения всех участников — от наставников до руководства.

Шаг 1. Убеждаем руководство в необходимости программы наставничества

Начните с формулировки цели: адаптация, удержание, передача экспертизы или развитие кадрового резерва. Это влияет на формат, участников, ресурсы и сроки.

**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

5. Нет обратной связи и механизмов улучшения

Программа запущена, но не отслеживается: не понятно, работает ли она и что нужно менять.

Решение: регулярные опросы, трекинг ключевых метрик, назначенный координатор для сбора обратной связи и корректировок. Когда за программой наставничества стоит продуманная архитектура, поддержка руководителя и максимальная автоматизация, она перестаёт быть «ещё одной задачей» и становится успешным кейсом в карьере HR-специалиста.

Главное — начать с реалистичного масштаба, опереться на существующие процессы и не забывать поддерживать наставников. Тогда система заработает и принесёт реальную пользу — и людям, и бизнесу.

***Надежда Макова**, основатель LX платформы kampus

Благодарим **pressfeed**

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

Эксклюзивно для



ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА —
WHATSAPP 89263501881

Ошибки работы с поколением Z



Мы ворвались в эпоху развития представителей поколения Z. Их особенность – стремление к максимальной свободе. И в первую очередь это касается графика работы: все чаще зумеры соглашаются только на удаленку, в лучшем случае гибрид. Компаниям приходится учитывать такую особенность и подстраиваться. При этом потребность в компетентных сотрудниках никуда не делась. А вырастить из молодежи классных специалистов без системы наставничества невозможно. Однако в условиях цифровизации, смены поколений и гибридного формата работы традиционные модели наставничества теряют актуальность и требуют пересмотра.

В статье расскажу, какие вопросы наставничества сегодня наиболее актуальны, как избежать типичных ошибок и повысить эффективность наставнических программ.



Илья Глазырин
бизнес-тренер

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Также важно мотивировать наставников устно. Например, доносить до опытных сотрудников, что наставничество – это возможность прокачать свои управленческие навыки, научить новичков традициям команды, познакомиться с молодым поколением, сократить количество ошибок, обучить себе помощников.

Итак, современное наставничество для поколения Z требует гибкости, цифровизации и четкой системы мотивации. Компании, которые адаптируют свои программы под новые реалии, смогут удерживать таланты, ускорять адаптацию и укреплять корпоративную культуру. Внедряйте лучшие практики, избегайте типичных ошибок – и наставничество обязательно станет драйвером роста вашей компании.

***Илья Глазырин**, бизнес-тренер, собственник и руководитель тренинговой компании «Тренинг-Менеджер Евразия», автор программы «Академия кросс-функционального взаимодействия», автор книги «LETS COME TOGETHER: эффективные коммуникации внутри команды»

Благодарим **pressfeed**

Беседовала Д . Кольман

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

Эксклюзивно для





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

альпина PRO

Глава 5

ЗАКОН АРГУМЕНТАЦИИ

Аргументы следует не считать,
а взвешивать.

Марк Туллий Цицерон

ЗАЧЕМ НУЖНА АРГУМЕНТАЦИЯ

Итак, вы знаете, что, кому и зачем вы хотите сказать, и понимаете, из каких частей будет состоять ваша речь. Настало время «напитать» выступление аргументами, которые доходчиво объяснят и подтвердят ваши мысли, вызовут доверие и развеют сомнения. С точки зрения структуры аргументы — это вторая, основная и самая объемная часть выступления. И, конечно, она требует должного внимания.

Когда-то мне казалось, что убедить можно кого угодно и в чем угодно. Теперь я считаю, что направлять энергию лучше на тех, кто сомневается, колеблется, не определился со своей точкой зрения, открыт к альтернативным мнениям о том или ином вопросе. А тех, кто намерен до последнего стоять на своем, лучше отпустить с миром и непоколебимой уверенностью в своей правоте. Задача аргументации — не переубедить, а раскрыть свою точку зрения, дав ей уверенное подтверждение, доказательство. Именно

**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 интернете, где диагноз обязательно обрастет несуществующими подробностями, а лекарства — устрашающими побочными действиями. Поэтому я нашла себе врача, который объясняет и аргументирует назначения на моем языке, исходя из моего уровня осведомленности: рисует картинки, объясняет на пальцах. Итог: я соблюдаю назначения, в том числе диету, так как четко понимаю, зачем и почему все это нужно, моя мотивация высока.

Готовя выступление или общаясь вне сцены, не забывайте, что ваша аудитория и собеседники часто из других миров — миров других профессий, привычек, ценностей. Переводите аргументы на их язык.

Умение аргументировать свою точку зрения помогает в продажах: мы учимся четко объяснять, зачем покупателю нужен продукт, как он работает. Мы можем подстраиваться под ценности клиента, понимать его потребности и задачи и отвечать на них, не давить, не опровергать его картину мира, а постепенно встраивать в нее продукт. Я часто на своих тренингах практикую такое задание: продать предмет, учитывая ценности аудитории. В продажах важно понимать потребность клиента и то, какую проблему он может закрыть с помощью вашего товара или услуги. Подстройка под ценности аудитории работает так же, но мы обещаем слушателям реализацию их ценностей с помощью нашего предложения.

ДЕБАТЫ

Тема дебатов родственна теме аргументации. Дебаты — еще одна форма публичной коммуникации, в которой мы отстаиваем свою точку зрения. Практика дебатов помогает выступать увереннее, а также учит нас подбирать весомые аргументы в пользу наших тезисов. Вы можете организовать небольшие дебаты в рамках выступления: опровергайте за аудиторию один из своих аргументов (как будто это сказал скептик), а после предлагайте новую информацию, подтверждающую правильность вашего утверждения. Дебаты — отличный тренажер, который позволяет научиться думать о том, что вы говорите, а также слушать оппонента или собеседника до конца, не перебивая. Не дослушав противоположную позицию до конца, можно неверно понять визави и использовать неподходящий контраргумент. В жизни дебаты встречаются редко, зато регулярно происходят дискуссии. Споры кипят на офисных встречах, в семьях и комментариях к постам на резонансные темы.

Есть несколько важных правил ведения дебатов, которые помогут вам в любой дискуссии:

ИИ – применение в бизнесе, перспективы и развитие



В

2025 году искусственный интеллект (ИИ) перестал быть технологией будущего — он стал неотъемлемой частью успешного бизнеса. Компании, игнорирующие ИИ, рискуют остаться на обочине прогресса.

Согласно исследованию MIT Sloan Management Review, почти 85% компаний считают, что ИИ позволит им получить или сохранить конкурентное преимущество. Однако лишь около 20% компаний внедрили ИИ в свои предложения или процессы, а только 5% сделали это в широком масштабе. Это указывает на значительный разрыв между амбициями и реальным внедрением ИИ в бизнесе. MIT Sloan Management Review

Антон Янушкевич, основатель криптовалютной академии Cryptemic, отмечает:

«Компании, игнорирующие ИИ, рискуют остаться на обочине прогресса».

Эта мысль подчеркивает необходимость интеграции ИИ в бизнес-процессы для сохранения конкурентоспособности.

Как отметил Кай-Фу Ли, эксперт по ИИ:

**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

двойник) позволяет создавать виртуальные копии станков для тестирования сценариев. По данным PwC, это сокращает простои на 30% и повышает производительность на 25%.

Эти примеры демонстрируют, как ИИ трансформирует различные отрасли, повышая эффективность и снижая затраты. В следующем разделе мы рассмотрим популярные ИИ-инструменты 2025 года, которые помогают компаниям интегрировать ИИ в свои процессы.

Заключение: ИИ как стратегический актив бизнеса

Искусственный интеллект (ИИ) в 2025 году стал не просто технологией, а стратегическим активом, способным трансформировать бизнес-процессы, повышать эффективность и создавать новые возможности для роста. Компании, интегрирующие ИИ в свои стратегии, получают конкурентные преимущества, улучшая качество обслуживания клиентов, оптимизируя операции и ускоряя принятие решений.

Однако успешная интеграция ИИ требует не только технологических решений, но и изменений в корпоративной культуре, обучении персонала и управлении данными. Важно развенчивать мифы об ИИ, такие как страх перед заменой рабочих мест или представление о его дороговизне, и осознавать реальные возможности и риски, связанные с его внедрением.

Как отметил эксперт по ИИ: «Компании, которые сегодня интегрируют ИИ в свои процессы, завтра будут лидерами рынка. Не упустите шанс стать частью технологической революции».

Внедрение ИИ — это не просто технологический тренд, а необходимость для бизнеса, стремящегося к устойчивому развитию и инновациям.

***Антон Янушкевич, Основатель Cryptemic Academy**

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

Эксклюзивно для



Train Your Brain

HR агентство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ ПЕРЕГОВОРЫ И НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ

НА ЭТОМ КУРСЕ ВЫ:



узнаете современные технологии успешных переговоров, научитесь отрабатывать «жёсткие» возражения с улыбкой



научитесь создавать вдохновляющие презентации и работать с аудиторией



узнаете особенности восприятия и подходы нейромаркетинга



поймете свои сильные качества и потренируете разные стратегии влияния. Поверите в себя и начнете получать удовольствие от переговоров и публичных выступлений!



ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



ИИ – применение в бизнесе, перспективы и развитие



Владелец бизнеса должен понимать, какие функции должна выполнять автоматизация. «Если в компании происходит хаос и этот хаос автоматизировать, то это будет просто автоматизированный хаос.

Чтобы получить от искусственного интеллекта корректный ответ, нужно правильно составить запрос, а для этого ИИ нужно настроить, обучить и сформировать. За этим всегда стоит человек».

Наибольший интерес в условиях кадрового голода вызывает возможность замены сотрудников, выполняющих рутинные операции, что весьма эффективно с экономической точки зрения. Например, канадская холдинговая компания Eberts Holdings смогла вдвое уменьшить количество персонала. Альфа-банк благодаря подобным инструментам сократил число кассиров со 120 тысяч до 50 тысяч.



Ирина Шамехо
«Большие продажи»

**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 

пании падает. И в этом случае важная роль принадлежит разработчику технологии виртуального общения.

В качестве примера того, как чат-бот способен повысить лояльность сотрудников, можно привести заводы «Россельмаш» и «Северсталь», где каждый из 30 тысяч сотрудников в любое время может пообщаться с аватаром HR-директора: спросить, когда будет предоставлен очередной отпуск, или пожаловаться, что в кулере на пятом этаже закончилась вода.

Ответ следует незамедлительно, и люди очень довольны, что улучшает общую рабочую атмосферу компании.

ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ОТ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КОРРЕКТНЫЙ ОТВЕТ, НУЖНО ПРАВИЛЬНО СОСТАВИТЬ ЗАПРОС, А ДЛЯ ЭТОГО ИИ НУЖНО НАСТРОИТЬ, ОБУЧИТЬ И СФОРМИРОВАТЬ.

Очень популярны обучающие чат-боты как для клиентов, так и для сотрудников компаний, когда ИИ выполняет роль тьютора: выдаёт задания, напоминает о сроках, поддерживает обучающегося, даёт подсказки.

Сбер доверяет ИИ ещё более тонкую работу — профайлинг. Так, например, в ходе анализа открытой переписки персонала он предсказывает возможную дату подачи сотрудником заявления об увольнении. Однако и здесь всё зависит от человека, который ставит задачу.

Данные технологии используют многие компании, но, естественно, не все делятся своим опытом.

***Ирина Шамехо,**
сооснователь IT-компании «**Большие продажи**» — DQsales

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

Эксклюзивно для 

Главбухов в России 5 миллионов, но идеальных – мало



Какие компании сегодня идут на хантинг главбухов?



Когда завершается год и подводятся финансовые итоги, становится понятно, насколько эффективен был главный бухгалтер и как он справился со своей задачей. Это время — своего рода лакмусовая бумажка. Как правило, именно в такие моменты происходят замены: компании пересматривают состав финансовой службы, если остались недовольны результатами. Или понимают, что на данном этапе им нужен специалист с другим опытом, готовый к более широким задачам.

Сейчас всё чаще ищут главбухов, умеющих работать в удалённом формате. Пандемия показала, насколько важна эта способность: не все справляются вне офиса и умеют выстраивать процессы дистанционно. Когда у человека есть и онлайн-, и офлайн-опыт работы, и оба были успешными, это становится настоящим конкурентным преимуществом. А если к этому добавляется профессиональный аттестат — цена такого специалиста растёт.

В активном поиске находятся лизинговые компании, газодобывающие и производственные предприятия, дистрибьюторы, ритейл и медицина. Встречаются и ино-

**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



Хантинг — какие гарантии нужны кандидату, уходящему с высокой должности к вам?

— Гарантии всегда зависят от конкретного человека и того, чего он хочет в этот момент. Кому-то важен ДМС, кому-то гибкий график, кому-то — прописанный оффер с печатью. Оффер — это, конечно, не юридически обязательный документ в России, но это хотя бы ориентир, зафиксированная договорённость. Если компании очень нужен конкретный человек, она всегда пойдёт навстречу. У меня был случай, когда для кандидата оформили ДМС — не только на него, но и на его семью, хотя до этого в компании вообще не было ДМС. Всё зависит от желания работодателя.

Иногда человеку важно видеть, с кем он будет работать: кто собственник, кто руководитель, какие у них ценности. Это тоже гарантия. Кто-то просит прописать условия выхода — и это нормально. Важно, чтобы обе стороны чувствовали себя защищёнными.

Гонорары агентств бывают разными. Кто-то берёт 30–40% годового дохода, кто-то — 2–3 оклада. По топам бывает и больше, особенно если человек давно нигде не светился, работает по 10 лет в одной компании, не ищет работу. И вот тут начинается настоящая стратегия: как к нему подойти, как заинтересовать, как вывести на контакт.

Ну и, конечно, гарантия бесплатной замены — стандартная практика. Для топов это обычно от трёх месяцев до полугода.

***Кристина Соловьева,**
HR эксперт, игропрактик, собственник бизнеса

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

Эксклюзивно для



ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА  —
WHATSAPP 89263501881

Качество и скорость связи – это один из важнейших факторов успеха современного бизнеса



Куда движется бизнес благодаря росту качества и скорости связи?



уровень и темпы жизни в России постоянно растут и сегодня потенциальные покупатели не готовы долго ждать на линии в ожидании ответа оператора. Чем быстрее будет принят входящий звонок и чем быстрее будет решена проблема, тем выше будет лояльность покупателя. А, как известно, 20% клиентов делают 80% прибыли. И вопрос удержания лояльных клиентов особенно актуален в ситуациях, когда экономика стремительно меняется и растёт конкуренция. Так что качество и скорость связи – это один из важнейших факторов успеха современного бизнеса.

Тут же отмечу, что современные технологии как, например, автоматическая переадресация звонков и голосовые меню, позволяют эффективнее обрабатывать входящие звонки. И при этом бизнес получает больше прибыли и сокращает затраты на секретарях, которые раньше занимались приёмом и переадресацией звонков клиентов.

Более того, современная IP-телефония обладает функциями сбора статистики по звонкам по каждому отдельному сотруднику и записью разговоров. Это позволяет вовремя определять периоды, когда бизнес может просесть, например, из-за нехватки сотрудников, которые принимают входящие звонки (например, в горячий сезон про-

**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

множество вопросов клиентов. Это позволяет не отвлекать менеджеров, а значит повышает эффективность их работы. А эффективность напрямую сказывается прибыли компании.

Также технологии искусственного интеллекта активно используются для анализа данных. Сейчас это внедрено не во все системы аналитики, но, полагаю, в самом обозримом будущем мы увидим повсеместное распространение ИИ в анализе данных, анализе записи разговоров и так далее.



В чем стратегия вашего личного роста знаний в бизнесе? Какие знания вы планируете получать?

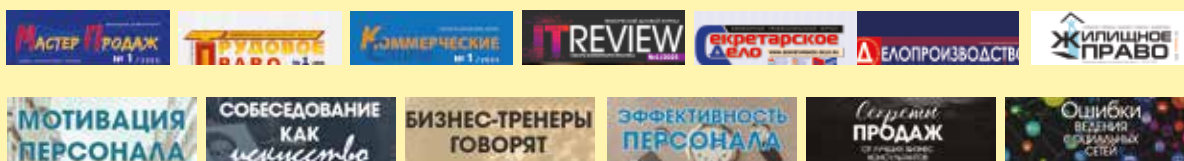
— Это интересный вопрос. Сегодня вообще для руководителя важно иметь навыки к обучению, если он хочет развития своего бизнеса. Лично я регулярно читаю новую литературу, позволяющую развивать как Hard, так и Soft Skills. Помимо этого, регулярно читаю профильные статьи в СМИ от экспертов и периодически посещаю профильные мероприятия, где знакомлюсь с новинками отрасли как в техническом, так и в управленческом плане.

***Павел Кондратьев,**
гендиректор федерального оператора связи «Плюсофон

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

Эксклюзивно для

ВМЕСТЕ С ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:



ПОЧТА 7447273@VK.RU

Увольнение за халтуру



Согласно ст. 282 Трудового кодекса РФ, совместительство – выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Заключение трудовых договоров о работе по совместительству допускается с неограниченным числом работодателей, если иное не предусмотрено федеральным законом.



Александра
Шишкина

Работа по совместительству может выполняться работником как по месту его основной работы, так и у других работодателей. В трудовом договоре, при этом, обязательно указание на то, что работа является совместительством.

Не допускается работа по совместительству лиц в возрасте до восемнадцати лет, на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, если основная работа связана с такими же условиями, а также в иных случаях, предусмотренных законом.

Продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать четырех часов в день. В дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день (смену). В течение одного месяца (другого учетного периода) продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна

**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

отказе в удовлетворении исковых требований о взыскании заработной платы за время вынужденного прогула.

Поскольку суд не установил нарушение ответчиком трудовых прав истца, то обоснованно отказал истцу в компенсации морального вреда и судебных расходов.

Таким образом, принятый по результатам проверки приказ работодателя в отношении работника о расторжении контракта, освобождении Н. от занимаемой должности в связи утратой доверия является законным и обоснованным, принятыми с учетом совершенного истцом дисциплинарного проступка, его отношения к нему и обстоятельств дела.

Судом первой инстанции правильно определены правоотношения, возникшие между сторонами по настоящему делу, а также закон, подлежащий применению, в полном объеме определены и установлены юридически значимые обстоятельства, доводам сторон и представленным доказательствам дана правовая оценка в их совокупности.

На основании изложенного, решение суда было оставлено в силе, а жалоба работника – без удовлетворения.

Как видим, по указанной категории дел суды занимают как позицию работника, так и позицию работодателя, в зависимости от обстоятельств дела и прилагаемых доказательств.

Работа по совместительству у нас в стране не запрещена. Более того, подобный запрет, прописанный в трудовом договоре, будет являться ничтожным. Скорее, работодателю пожелаем удерживать работника у себя с помощью законных способов поощрений – как то – премии, бонусы, социальные льготы, высокий уровень корпоративной культуры, наличие эмоционального интеллекта у руководства компании и другое.

***Александра Шишкина**

Партнёры УП

Ашан
ОВИ

АльфаМет

OZON



hopper
Платформы для бизнеса

Газпром
сервис

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ
РОЛЬФ

СИБУР

Рид

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

AVTODOM

Урал
Пресс

Урал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

uvenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKREEK
CREATIVE YOU

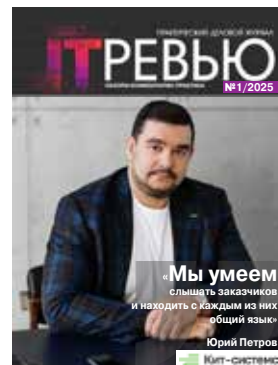
SuperJob

Журнал



1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

СТАРТАПЫ

**БИЗНЕС
ТРЕНЕРЫ
ГОВОРЯТ**

ИИ&БИЗНЕС

**СЛОЖНЫЕ
ПЕРЕГОВОРЫ**

**КОУЧИНГ
&
БИЗНЕС**

**ОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА**

**БОЛЬШИЕ
НАЛОГОВЫЕ
СПОРЫ**

МАСШТАБИРОВАНИЕ



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



Оксана Набок
Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



**Наталья
Беляева**
генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



Дмитрий Семин
бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



Сергей Семенов
Бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



**Александр
Жильцов**



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



**Вячеслав
Боженков**
руководитель
бухгалтерской группы
Bridge Group



**Александр
Гриф**



**Илья
Глазырин**
бизнес-тренер



**Ирина
Шамехо**
«Большие продажи»



**Александра
Шишкина**



**Надежда
Гончарова**
Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

ПОДПИСКА 2025

2-ое
полугодие

Образец заполнения платежного поручения

Банк получателя	БИК	044525974
АО «ТБанк»	Сч №	30101810145250000974
Получатель		
Индивидуальный предприниматель Гончарова Надежда Валентиновна	Сч №	40802810400006467172
ИНН 526022935291	КПП	

наименование	ед.изм.	кол-во	цена, руб.	сумма, руб.
Подписка на журнал 2-ое полугодие 2025 г.	номер	20	900,00	18000,00

Всего наименований 1 на сумму (НДС не облагается): Восемнадцать тысяч рублей 00 коп., НДС не облагается

50 номеров журналов и
видео-интервью
с экспертами
и топами фирм



при оплате до 15 мая 2025 г.
подписчик получает в подарок
журналы на сумму 120 тыс.руб.

✓ Электронные версии всех наших деловых журналов



**КЛУБ ГЛАВНЫХ БУХГАЛТЕРОВ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА,
СОБЕСЕДОВАНИЕ, МИССИЯ ФИРМЫ, ЛУЧШИЕ БРЕНДЫ,
ИИ & БИЗНЕС, СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, УВОЛЬНЕНИЕ ТОПА,
ТОП КАНДИДАТЫ, СОЦСЕТИ & ОШИБКИ ВЕДЕНИЯ**

✓ карточку Делового клуба «Капитаны Российского Бизнеса»

(Ваша компания сможет задавать юристам (500 в нашей базе), налоговикам (50), экспертам по управлению, мотивации, коучингу, обучению (100+) любые вопросы и получать письменные ответы неограниченно).

✓ Участие и доступ к видео в zoom бизнес-встреч Делового Клуба «Капитаны Российского Бизнеса» (20 встреч в полугодии).

✓ Videобанк бизнес-встреч с экспертами (60 встреч в полугодии).

Контакты: **89263501881** вацап; эл. почта **7447273@bk.ru**

АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

WWW.TOP-PERSONAL.RU

**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

Подписные индексы по каталогу "Регистр" - 71052, 70056, 71056;

№ **18**
(782)

2025

Тема номера: КОУЧИНГ



**Анаит
Бадалян**
Babor Samara



**Николай
Якимов**



**Михаил
Вязанкин**
коуч



**Наталья
Пешкова**
бизнес-коуч



**Игорь
Пожуров**
коуч

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (298)

МАЙ 2025

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
апрель 2025 года**

Екатерина Лохман

**ЭДО и трудовые документы — осторожно.
Где проблемы?**

Виктория Алфёрова

Проверки магазинов, и как суды решают споры

Ирина Чевзорова

**Абсентеизм — это вид психологической игры,
форма выражения протеста**

Александра Мишкина

Доверенность: кому, когда и какое право дает?

Татьяна Човикова

За пределами рабочего времени

Татьяна Човикова

Долгие споры

Дарья Кольман

**Успешный врач в онлайн: стратегии развития
и риски**

Комментарии экспертов