ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

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

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

№ 2 2025

Главная тема номера: **Искусственный интеллект**

«Системный подход в бизнесе и личной жизни»
Дмитрий Сёмин

«Расставание за закрытыми дверями» — это проявление зрелости
Мария Набиева

Стресс — ваш союзник, если им управлять. Как превратить напряжение в топливо для роста
Габдулла Хамитов

Проявления профессиональной деформации у работников и способы её предотвращения
Дмитрий Овчинников

Искусственный интеллект в бизнесе: революция, которую вы пропускаете
Алина Новикова

Защита должна включать не только физическую охрану, но и информационную безопасность
Шон Бетрозов

Особенности корпоративной культуры в России в 2025 году
Екатерина Типкова

Современные аспекты дипломатической переписки: от традиций к цифровой эре
Ксения Ибрагимова

Управленческий учет в компании
Алексей Оносов

Придворный шут короля Франциска I однажды шлёпнул короля по попе. Разъяренный Франциск I приказал казнить его, но дал шанс избежать наказания, если тот придумает извинение более оскорбительное, чем его поступок.

Шут ответил: «Простите, Ваше Величество, я перепутал вас с королевой». Так как шут нарушил запрет шутить о королеве, король все-таки решил казнить его. Однако как справедливый монарх он позволил шуту выбрать способ смерти.

На это шут остроумно заявил: «Государь, я выбираю умереть от старости». Король рассмеялся и вместо казни приказал изгнать его из королевства.

Источник: https://youtube.com/shorts/hLFGD3YoDXg?si=Midx_bhdkvXzQ2l-

ИИ сейчас будоражит умы предпринимателей больше, чем 3D-принтеры недавно.

Они удивили, но пока далеко до революции с уходом фабрик и заводов.

А вот ИИ уже в сми, в аналитике, маркетинге, рекрутменте…

Дарим вам новые сми:

- **Мастер продаж**
- **Айти ревью**
- **Коммерческие споры**
- **Клуб главных бухгалтеров**

Заявки на получение: 7447273@bk.ru

Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»

Иллюстрации созданы с помощью ИИ: auth.fusionbrain.ai

СОДЕРЖАНИЕ

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

«Системный подход в бизнесе и личной жизни» 4
Дмитрий Сёмин

ПРОТОКОЛ&ЭТИКЕТ

Современные аспекты дипломатической переписки: от традиций к цифровой эре 12
Ксения Ибрагимова

СТРЕСС

Стресс — ваш союзник, если им управлять. Как превратить напряжение в топливо для роста ...18
Габдулла Хамитов

ЛИЧНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ВЛАДЕЛЬЦА БИЗНЕСА

Защита должна включать не только физическую охрану, но и информационную безопасность ..26
Шон Бетрозов
Комментирует Василий Орленко

ПСИХОЛОГИЯ&ПЕРСОНАЛ

Проявления профессиональной деформации у работников и способы её предотвращения ...42
Дмитрий Овчинников

УВОЛЬНЕНИЕ ТОПОВ

«Расставание за закрытыми дверями» — это проявление зрелости 48
Мария Набиева

АБСЕНТЕИЗМ

Абсентеизм — это вид психологической игры, форма выражения протеста 52
Ирина Невзорова

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Особенности корпоративной культуры в России в 2025 году 58
Екатерина Типкова

ИИ

Искусственный интеллект в бизнесе: революция, которую вы пропускаете 60
Алина Новикова

СОЦСЕТИ & БИЗНЕС

10 критичных ошибок в Telegram-канале компании, из-за которых нет продаж 64
Максим Фёдоров

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЭДО

Тенденции в ЭДО: как технологии меняют подход к управлению данными 68
Лариса Тюминкина

АРХИВ

Проблемы при передаче дел в архив 74
Светлана Никулина

ПРИВАТИЗАЦИЯ

Путин поручил кабмину пересмотреть сроки давности при деприватизации в РФ 80
Дмитрий Мартасов

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Управленческий учет в компании 86
Алексей Оносов

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ

Документирование деятельности АО 92
Ольга Майор

КОМАНДА ЗВЁЗД

Сильнее вместе. Как объединить звёзд и создать синергию в команде из высококвалифицированных специалистов 96
Ирина Просвирякова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Работа с возражениями и отказами: 300 приемов для продаж, переговоров и холодных звонков 102
Дмитрий Ткаченко

«Системный подход в бизнесе и личной жизни»

Дмитрий Сёмин,
Руководитель «Semin Group» бизнес-тренинги.

Ведущий бизнес-тренер и консультант РФ по продажам и командообразованию.

www.dsemin.ru

В современном мире мы часто сталкиваемся с различными системами: от нашего организма до семьи и бизнеса. Каждый из нас — часть одновременно различных систем, и понимание того, как они работают, может значительно улучшить нашу жизнь. Я пришел к этому осознанию через свой собственный путь, получив позже подтверждение в физиологии живых систем.

Начав с малого бизнеса в 90-е годы, я увидел, что простых навыков недостаточно для успеха. Нужно целостное, системное видение. Я начал обучаться и проходить тренинги, что в итоге привело меня к созданию семьи и созданию бизнеса — тренинговой компании. Сегодня я хочу поделиться с вами тем, как системный подход может помочь вам в создании успешной команды в бизнесе и улучшению качества личной жизни.

Системный подход — это подход к анализу и принятию решений в жизни, который рассматривает субъекты и их взаимодействие, опираясь на законы систем.

Он позволяет увидеть общую картину, выявить тренды и тенденции, зависимости.

Этот подход помогает выявить коренные причины проблем и найти более эффективные пути их решения.

Есть несколько ключевых принципов функциональных систем.

● **Цель системы**: ее благополучие, в физиологии — здоровье.

Отсюда вытекает следствие: система стремится к самосохранению. В том числе, путем защиты от всего нового, в том числе — новых членов.

● **Взаимосвязь**: все элементы системы действуют для достижения целей системы с поддержкой друг друга.

Как только они начинают действовать ради других целей, возникает обратная связь от системы.

Важно рассматривать систему как единое целое, а не просто набор частей. Элементы системы взаимосвязаны, и изменение одного элемента может повлиять на другие. Например, в команде изменение в роли одного человека может повлиять на взаимодействие всей группы.

● **Обратная связь**.

Золотое правило саморегуляции (физиологический закон обратной связи): воздействие на систему приводит к корректирующему обратному воздействию от системы в несколько раз более сильному.

То есть если элемент системы действует не ради общих целей, а ради своих, и это мешает системе, она его «ставит на место», вплоть до устранения (переродившаяся ткань, увольнение сотрудника и т.п.). И «благодарит» элемент, если он действует для системы.

Аналогично система реагирует на внешнее воздействие — «каков привет, таков ответ».

● **Исключение дополнительных степеней свободы**: каждый элемент выполняет свою функцию (роль). И не занимается другими вопросами. Например, в организме при его развитии изначально одинаковые клетки превратились потом в клетки разных внутренних органов (печень, почки и др.), каждый из которых выполняет свою функцию в организме.

● **Иерархия ФС**: все системы вложены друг в друга, как матрешка. Весь мир — одна сверхбольшая система. Например, компания — индустрия — экономика — страна — земной шар и т.д.

● **Динамика**: Системы изменяются со временем, и важно учитывать эти изменения при принятии решений. Это значит, что стратегии и подходы должны адаптироваться к новым условиям.

Системный подход может значительно улучшить отношения с партнером, семьей и друзьями. Вот несколько шагов, которые можно предпринять:

● **Определите общие цели**: обсудите с партнером, что для вас обоих важно в отношениях. Это может быть благополучие семьи, поддержка друг друга в карьерных целях или совместные увлечения. Если нет общих целей — нет семьи.

● **Обратная связь**: регулярно обсуждайте, как каждый из вас чувствует себя в отношениях. Это поможет избежать недопонимания и конфликтов.

Честность в ФС — это сообщение, что поведение партнера не ведет к общим согласованным целям.

ВСЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ДЕЙСТВУЮТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ С ПОДДЕРЖКОЙ ДРУГ ДРУГА

Если человек привержен только к своим эго целям, он просто использует другого.

● **Иерархия**. При определении целей подумайте, частью какой большей системы является ваша семья. Какие цели у надсистемы? Поможете вы ей достижением целей вашей семьи или нет?

Допустим, ваша семья — часть вашей «расширенной» семьи. Вы решили поехать

на отдых во время ежегодной встречи вашей «большой» семьи. Они будут недовольны.

● **Понимание ролей**: каждый из вас может взять на себя определенные роли в отношениях. Например, один может быть более эмоциональным поддерживающим, а другой — практическим организатором. Это развивает принятие партнера, хотя он другой. Мы понимаем, что он по-своему вкладывается в достижение общих целей и за это благодарны.

● **Совместное время**: проводите время вместе, чтобы укрепить связь, обсудить цели, адаптировать их и свое поведение. Это могут быть совместное хобби, прогулки или просто вечерние разговоры.

Например, вы и ваш партнер хотите улучшить свои отношения.

Из системного подхода вытекает, что начинать нужно с общих целей, а не с самих отношений.

Вместо того чтобы сосредоточиться на том, что вас не устраивает, вы обсуждаете, каковы ваши общие цели. Если их нет — отношения не сложатся.

Например, вы решаете, что хотите больше проводить времени вместе чтобы поддерживать друг друга в карьере (цель). Если оба заинтересованы, сразу возникает мотивация поддерживать другого, готовность к открытости и обратной связи, отношение к партнеру улучшается. Появляется смысл, ради чего нужны отношения. Вы проводите регулярные «встречи для обсуждения», на которых делитесь своими чувствами и прогрессом.

ИЕРАРХИЯ ФС: ВСЕ СИСТЕМЫ ВЛОЖЕНЫ ДРУГ В ДРУГА, КАК МАТРЕШКА. ВЕСЬ МИР — ОДНА СВЕРХБОЛЬШАЯ СИСТЕМА. НАПРИМЕР, КОМПАНИЯ — ИНДУСТРИЯ — ЭКОНОМИКА — СТРАНА — ЗЕМНОЙ ШАР И Т.Д.

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

Современные аспекты дипломатической переписки: от традиций к цифровой эре

Ксения Ибрагимова,
МГИМО, соискатель кафедры интеграционных процессов

За последние два десятилетия дипломатическая переписка претерпела кардинальные изменения, сравнимые по масштабу с переходом от пергаментных свитков к печатным документам в эпоху Возрождения. Если в 2000 году посольства обменивались вербальными нотами через курьеров с гербовыми печатями, то сегодня министры иностранных дел публикуют заявления в Twitter, а конфиденциальные переговоры частично ведутся в защищённых мессенджерах типа Signal.

Эта трансформация прошла через три четких этапа. Традиционная эра (до 1990-х) характеризовалась строгой иерархией документов: вербальные ноты (официальные), личные ноты (полуформальные), меморандумы. Среднее время доставки составляло 3–7 дней. В период цифровой революции (2000–2020) электронная почта стала основным каналом коммуникации, сократив время ответа до 24 часов. По данным исследования МИД Германии, видеоконференции заменили 40% очных встреч. Также появилась Twitter-дипломатия, позволяющая передавать прямые заявления политиков и ожидать мгновенной реакции.

Современная эпоха гиперкоммуникации (2020-н.в.) привнесла использование искусственного интеллекта для анализа переписки и прогнозирования реакций, блокчейн для верификации документов, а также появление виртуальных посольств в метавселенных. Например, МИД Швеции уже проводит дипломатические приемы в VR-пространстве.

Какие ошибки чаще всего совершают люди в дипломатической переписке, и как их можно избежать?

— Дипломатическая переписка требует особой внимательности, так как даже незначительная ошибка может привести к международному инциденту. Анализ архивов ООН показывает, что 68% дипломатических конфликтов последних пяти лет начались с неосторожных формулировок в переписке.

Наиболее распространённые ошибки включают:

• Неформальный тон (использование смайлов или разговорных фраз в первом письме).

• Многословие (письма длиннее 7 предложений теряют 40% эффективности).

• Ошибки оформления (отсутствие темы снижает вероятность прочтения на 30%).

• Культурные несоответствия (в Японии письмо начинают с 3-4 вежливых фраз, тогда как в США сразу переходят к сути).

• Нарушение конфиденциальности — отправка секретной информации через незащищенные каналы (WhatsApp).

Решение этих проблем лежит в строгом соблюдении протокола: использование официального стиля, четкая структура (введение — суть — заключение), обязательная проверка через сервисы типа Grammarly, и главное — изучение культурных норм адресата. И не допускайте утечек. Как показывает практика посольства ОАЭ, внедрение чек-листов для проверки писем снизило количество ошибок на 75%.

Какие моменты важно учитывать при переписке с международными партнерами?

— Международная дипломатическая переписка — это сложный пазл из культурных, лингвистических и протокольных норм. По данным исследования Harvard Business Review, правильно составленное дипломатическое письмо увеличивает вероятность успешных переговоров на 60%.

Ключевые аспекты:

1. Культурные особенности: В арабских странах первые 3–4 абзаца посвящаются установлению личного контакта. В Китае прямые отказы заменяют фразами «нам нужно больше времени на изучение».

2. Языковые нюансы: даже при использовании английского следует избегать идиом. Фраза «ballpark figure» (приблизительная цифра) может быть неправильно понята не носителями. Ложные друзья переводчика (actual в английском языке обозначает «текущий», а не «актуальный»).

3. Структура: западные партнеры ценят четкость: проблема — аргументы — предложение — сроки.

4. Формальности: Ошибка в титуле (Dr. вместо Prof.) может испортить все впечатление. Соблюдение дипломатического протокола — использование официальных обращений (например, Your excellency для послов, Honorable Minister для министров)

Особого внимания требуют юридические аспекты. Письмо посла Франции 2017 года с двусмысленной формулировкой о торговых квотах стало причиной двухлетнего спора в ВТО. Поэтому сложные документы должны проходить обязательную юридическую проверку. Пример провала — твит дипломата, опровергающий заявление его же правительства.

В каких случаях Вы считаете уместным использовать неформальный стиль в дипломатической переписке?

— Переход на неформальный стиль в дипломатии похож на танец — требует чуткости и взаимности. По данным исследования MIT, 82% дипломатов допускают неформальности после 3–5 лет сотрудничества.

Допустимые случаи:

1. Долгосрочные отношения: посол Канады в переписке с коллегой из Австралии после 7 лет работы может использовать «Hi John» вместо «Dear Mr. Smith».

Экстренные или оперативные ситуации, когда нужна быстрая координация (кризис, срочные переговоры, логистика). После устного согласования продублируйте решение официальной нотой.

Использование неформального общения в дипломатии второго трека (неофициальные переговоры через экспертов, НКО, бизнес): «Как мы обсуждали в кулуарах форума, предлагаю...»

Публичная дипломатия — коммуникация с широкой аудиторией. Поздравление от имени посольства. Но важно сохранять нейтральность.

2. Культурные особенности: в скандинавских странах формальности минимальны уже на этапе знакомства.

3. Личные события: поздравление с повышением или рождением ребенка допускает эмодзи «класс».

Однако существуют «красные линии»:

- Первый контакт (даже в WhatsApp начинайте с полного имени).
- Юридические документы.
- Конфликты (нейтральный тон обязателен).

Интересный кейс: Посольство Бразилии в 2021 году разработало систему «зеленый/желтый/красный» свет для определения допустимого уровня неформальности в переписке с каждым партнером.

Неформальность недопустима при первом письме новому контакту, в юридически значимых документах (договоры, ноты), переписка с представителями стран со строгим протоколом (КНДР, Иран, Саудовская

Аравия).

Как Вы относитесь к использованию эмодзи и других визуальных элементов в официальных сообщениях? Это может быть уместно?

— Дискуссия об эмодзи напоминает спор о допустимости рукопожатий в XIX веке. Исследование ООН 2023 года показало, что 58% дипломатов до 40 лет используют смайлы в рабочей переписке.

Где допустимы:

- Внутренняя коммуникация («Документ утвержден» «галка»).
- Оперативные чаты («класс» вместо «подтверждаю»).
- С давними партнерами («Рады встрече!» «Рукопожатие»).
- Твиты с флагами стран по случаю поздравлений с национальными праздниками.
- Посты о гуманитарных проектах с символами сотрудничества.
- Переписка со студенческими делегациями или волонтерскими программами.

Абсолютные табу:

- Официальные ноты.
- Соболезнования.
- Письма консервативным странам (Япония, Германия).

Правила использования:

1. Не более 1–2 нейтральных символов.

2. Только в дополнение к тексту (не вместо).

3. Никаких двусмысленных вариантов (например, «смех», «кулак»).

Посольство Швеции в Москве активно использует смайл «хоккейная клюшка с шайбой» в контексте хоккейных мероприятий.

МИД Финляндии использует смайлы в твитах о культурных событиях («ноты», «театр»).

ООН: эмодзи «росток» в кампаниях по устойчивому развитию.

Лучшая стратегия — разработать внутренний гайдлайн для сотрудников с перечнем допустимых символов под разные ситуации.

Каковы основные угрозы безопасности, связанные с дипломатической перепиской в эпоху цифровизации?

— Цифровизация сделала диппочту главной мишенью хакеров. По данным FireEye, атаки на дипломатические аккаунты вырос-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Стресс — ваш союзник, если им управлять. Как превратить напряжение в топливо для роста

(Пособие для эйчаров и руководителей по снижению стресса в коллективе)

Габдулла Хамитов,
Бизнес-тренер

От редакции: «Стресс — это антименеджер, который управляет вашим бизнесом, если вы бездействуете», — подчеркивает Габдулла Хамитов, автор методики «4 уровня стресс-менеджмента», обозначаемые аббревиатурой ФЭИС: Физиологический, Эмоциональный, Интеллектуальный и Смысловой уровни, о которых речь пойдет ниже.

К этой формуле, методике он пришел еще в 2007 году, когда вел тренинг по работе с эмоциями, телом и энергией для 40 ТОП-менеджеров — в Китае и на Тибете по заказу компании «Центр «Бизнес-Образование» (ЦБО)

Габдулла Хамитов — имеет практически 30-летний опыт проведения бизнес-тренингов, эксперт в области управления стрессом. Последние 4 года — в числе Лауреатов Национальной премии «Капитаны российского бизнеса».

Современная жизнь соткана из множества тонких нитей беспокойства и тревоги — стресс стал постоянным спутником каждого из нас. И хотя тысячи страниц научных трудов и популяризаторских статей стремятся раскрыть природу этой многоликости напряжения, кадровые специалисты и менеджеры нуждаются в помощи для восстановления равновесия и устранения усталости в своих коллективах. Именно этому и посвящена данная статья.

Чтобы облегчить восприятие материала, рекомендации структурированы по 4 аспектам человеческой жизни под аббревиатурой **ФЭИС**. Она отражает ключевые сферы человеческого существования, подверженного влиянию напряжённых обстоятельств:

- **Физическая сфера**. Эта область посвящена физическим практикам, будь то движения тела, дыхательная гимнастика или даже простой массаж, которые помогают снять мышечное напряжение и обрести физическое спокойствие.

- **Эмоциональная сфера**. Описанные здесь техники позволяют стабилизировать душевное состояние, научив вас управлять собственными чувствами посредством искусства и творчества, погружая сознание в тихое созерцание и расслабление.

- **Интеллектуальная сфера**. Раздел предлагает рациональные подходы к пониманию трудностей, дает возможность умственно перерабатывать проблемы, снижает интеллектуальную нагрузку и предотвращает переутомление.

- **Смысловая сфера**. Здесь мы рассмотрим глубокую работу над собственной мотивацией, осознание ценностей и смыслов своего бытия, направленную на обретение ясности целей и уверенности в выбранном пути.

Вспоминая о четырех стилях обучения, я разделил свою статью на четыре части.

Первая часть предназначена для активистов — тех, кто стремится сразу же применять прочитанное в жизни.

Вторая часть обращена к рефлекторам, которые любят размышлять над полученной информацией и опытом других.

Третья часть будет интересна прагматикам, которые ценят применение тех зна-

ний, которые опираются на практический опыт и дают результат.

Наконец, **последняя часть ориентирована на теоретиков**, предпочитающих изучать теории, концепции и модели.

Преамбула: цифры, которые заставляют задуматься

Исследования показывают, что стресс оказывает огромное влияние на экономику предприятий:

По данным ВОЗ, именно стрессовые расстройства становятся причиной 20-30% падения продуктивности сотрудников. В России по разным опросам, от 54% до 78% работников в РФ и СНГ отмечают высокий уровень стресса на работе, а для менеджеров среднего звена этот показатель достигает 90%.

Потери от ошибок, связанных со стрессом, составляют около $1,5 млн на одну компанию (Harvard Business Review). Из-за выгорания затраты на подбор и обучение нового персонала возрастают до четырех зарплат сотрудника. Лояльность клиентов снижается на 18% при повышении уровня внутреннего конфликта.

Теперь **рекомендации по снижению стресса для читателей АКТИВИСТОВ** нацеленных на быстрое внедрение инструментов снижения стресса в своем коллективе по каждому из уровней ФЭИС:

Физический уровень

Регулярная физическая нагрузка (спорт, йога, бассейн)

● Дыхательные упражнения и медитация

Техника «6 секунд»: 2 сек. — вдох, 4 сек. — пауза, 6 сек. — выдох. Результат: на 40% меньше конфликтов. Практика массажа и водных процедур. Занятие плаванием.

● Практика йоги и стретчинга

● Эмоциональный уровень

— Ведите дневник стресса (ситуация, мысли, эмоция, выводы).

— Сделайте «ящики благодарностей» для сотрудников. Обратитесь к профессиональному психологу

● Интеллектуальный уровень

— Метод Помодоро (Pomodoro Technique). Использование чек-листов для организации задачОтдых от цифровых устройств и соцсетейПовышение профессиональных компетенций

— Посещайте конференции и мастер-классы успешных коллег. Ведите Дневник стресса (анализ триггеров: событие, причина, вывод)

● Смысловой уровень

— Определите личные ценности и проверьте их согласованность с работой. Установите долгосрочные карьерные цели. Разработайте стратегию, рассматривая свою деятельность на разных уровнях пирамиды Дилтса.

— Участвуйте в волонтерской деятельности.

Результат: перезагрузка ценностей.

Заключение

Управление стрессом — это фактор успеха компаний. Согласно международным исследованиям, грамотные программы стресс-менеджмента окупаются за два-три месяца благодаря снижению потерь производительности и затрат на персонал. Предприятиям, ориентированным на высокие стандарты, важно инвестировать в развитие человеческих ресурсов, ведь удовлетворенность сотрудника важный ресурс роста любой компании.

Для читателей РЕФЛЕКТОРОВ

Вот кейсы, которые МОГУТ ПОНРАВИТЬСЯ и будете использовать в Ваших коллективах.

Кейсы: как стресс превратить в актив.

1. Ежедневная похвала трёх сотрудников повышает лояльность на 2 пункта. В кейсе Avito после внедрения программы по снижению стресса психоэмоциональное напряжение снизилось на 15%.

2. В IT-компании после введения новых KPI уволились 3 ключевых сотрудника, проекты, увы, сдвинулись на 15%.

Решение: Визуальная доска баланса нагрузки. Еженедельные встречи «один на один» с фокусом на эмоциональное состояние.

Итог: Стабилизация команды за 6 недель.

3. Семейный бизнес: Конфликты между совладельцами привели к задержкам поставок и угрозе репутации.

Решение: Сессии модерации ценностей + «правило 20 минут» (прерывание обсуждений, если нет решения).

4. Общие практики в российских компаниях. Что применяется:

- Организация «тихих часов»
- Медитации и релаксационные практики
- Волонтерские дни
- Программы благодарности и командные игры
- Индивидуальные и групповые консультации психологов. Практики вроде «сонных капсул», «тихих часов», «ящика благодарностей», гибких графиков и волонтёрских программ уже используются в компаниях и доказали эффективность.

5. Пример ПАО «СИБУР Холдинг»

Что внедрено:

В 2024 году на 12 предприятиях компании реализована комплексная программа психологической поддержки по управлению стрессом и профилактике выгорания.

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

Защита должна включать не только физическую охрану, но и информационную безопасность

Шон Бетрозов,
Учредитель АК «Betrozoff и Законъ»

Betrozoff и Законъ

Когда и почему вы обратили внимание на вопрос личной безопасности? Как он растет с ростом выручки, прибыли, известности?

— Вопрос личной безопасности становится актуальным с самого начала ведения бизнеса, когда есть что терять.

На старте предприниматель сталкивается с первыми рисками — от конкурентов, недовольных клиентов, до внутренних угроз.

Но с ростом выручки, прибыли и известности эти риски увеличиваются, и в игру вступают уже более серьезные угрозы: ***шантаж, давление со стороны нечестных конкурентов, попытки рейдерского захвата.***

Личная безопасность неразрывно связана с успешностью бизнеса, и чем более заметным становится предприниматель, тем более он становится уязвимым для различных внешних факторов.

Например, на первых этапах развития компании все может ограничиваться уси-

лением физической охраны офиса или наймом профессионального охранника для личной безопасности. Но когда бизнес начинает приносить миллионы, это привлекает внимание не только налоговых органов, но и криминальных структур, желающих получить свою долю. В таких условиях необходимо задуматься о комплексной системе безопасности — от охранных систем до юридической защиты активов. Важно понимать, что рост прибыли и известности делает бизнес более заметным, и, следовательно, более уязвимым для различных атак. Один из моих клиентов, развивая бизнес с нуля, начинал с установки обычной сигнализации в офисе.

Но уже через пять лет, когда компания стала одной из лидеров на рынке, ему пришлось нанимать команду профессионалов по безопасности, внедрять системы видеонаблюдения с аналитикой, биометрические системы доступа и даже разрабатывать сценарии на случай кризисных ситуаций.

Еще один пример — увеличение известности компании часто сопровождается активным вниманием прессы, что может сыграть как в плюс, так и в минус. В одном из случаев предприниматель, попав в центр внимания СМИ благодаря успешной сделке, столкнулся с шантажом со стороны третьих лиц, которые, используя полученные из открытых источников данные, пытались заставить его принять невыгодные условия. С тех пор он понял, что защита должна включать не только физическую охрану, но и информационную безопасность: контроль над тем, что и как говорится в публичном пространстве, и защита персональных данных.

Рост бизнеса и выручки неизбежно ведет к необходимости пересмотра подходов к безопасности. С увеличением масштабов компании возрастает не только число активов, но и количество людей, имеющих доступ к ним. Управление такими рисками требует превентивных мер: заключения соглашений о конфиденциальности, ограниченного доступа к информации, тщательной проверки контрагентов и кандидатов на работу. Например, компания, которая пренебрегала этими аспектами на этапе быстрого роста, столкнулась с тем, что бывший сотрудник, имевший доступ к ключевой информации, начал сотрудничать с конкурентами, что привело к серьезным финансовым и репутационным потерям.

НА СТАРТЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СТАЛКИВАЕТСЯ С ПЕРВЫМИ РИСКАМИ — ОТ КОНКУРЕНТОВ, НЕДОВОЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ, ДО ВНУТРЕННИХ УГРОЗ

Таким образом, безопасность должна развиваться вместе с бизнесом. От простой охраны офисного помещения — до комплексной системы защиты активов, информации и личности владельца. Чем больше ваш бизнес растет, тем больше у вас становится недоброжелателей, и это неизбежно требует серьёзных вложений в безопасность и постоянное внимание к деталям. Нельзя забывать, что превентивные меры — самые эффективные, и чем раньше

предприниматель начнёт строить грамотную систему безопасности, тем спокойнее он сможет спать, зная, что его бизнес защищён.

Почему информация в СМИ и реальность темы безопасности сильно отличаются (как в Одессе на привозе)?

— СМИ склонны драматизировать события, чтобы привлечь внимание аудитории, часто показывая безопасность бизнеса в упрощенном виде, где все либо слишком безопасно, либо катастрофично. Реальная ситуация гораздо сложнее и многослойнее. Преступники используют продуманные схемы, включая мошеннические действия через подставные компании, внезапные судебные иски, или даже манипуляции с проверками государственных органов. Например, я сталкивался с ситуациями, когда ***конкуренты инициировали необоснованные проверки через подкуп чиновников, чтобы создать давление на бизнес***.

Также известны случаи, когда рейдеры пытались приобрести небольшие доли компании через подставных лиц, чтобы впоследствии претендовать на более серьезные позиции в управлении. Чтобы избежать таких ситуаций, рекомендую акционерам не полагаться только на информацию из СМИ, а регулярно проводить юридические и операционные проверки, привлекая профессионалов, которые способны выявить скрытые угрозы и своевременно на них отреагировать.

Какие угрозы бизнесу (товарам, капиталу, оборудованию и т.д.) вы смогли нивелировать и как?

— Одной из эффективных мер защиты бизнеса является разработка комплексного плана безопасности. Например, это включает физическую охрану активов: охранные системы, доступ к объектам только по биометрическим данным, найм специализированных охранных агентств. Также важно грамотно оформить юридические договоры, чтобы иметь возможность оперативно реагировать на возможные угрозы. Привлечение адвокатов для сопровождения проверок и обысков позволяет избежать правовых ловушек, а также защищать интересы компании в самых критических моментах. Например ***при внезапной проверке государственных органов, адвокат сможет обеспечить соблюдение прав компании и исключить неправомерные действия со стороны проверяющих***.

Помимо этого, важно иметь заранее разработанные сценарии действий для различных ситуаций: от рейдерских атак до мошенничества сотрудников. Если поступает информация о потенциальной угрозе рейдерства, все сотрудники должны знать свои действия — от уведомления службы безопасности до ограничения доступа к ключевой информации. Такой подход обеспечивает комплексную защиту и минимизирует возможные риски.

Чтобы нивелировать риски рейдерского захвата, важно регулярно проводить юридический аудит всех активов компании, следить за состоянием реестра акционеров и вовремя реагировать на изменения в корпоративных правах. Необходимо также наладить мониторинг судебных процессов и запросов со стороны госорганов, чтобы быть готовым к действиям на любом этапе. Привлечение профессиональных адвокатов и постоянный мониторинг — это ключ к своевременной защите от рейдеров.

Чтобы минимизировать риски уголовной ответственности для руководителей, акционеров или топ-менеджеров, важно не

только соблюдать все правовые нормы, но и регулярно обучать сотрудников правилам ведения деятельности, которые соответствуют законодательству. Важно, чтобы все решения, особенно в области финансов, были документально оформлены, а процессы соответствовали требованиям законодательства. Регулярные консультации с юристами и аудит могут предотвратить возможные претензии со стороны правоохранительных органов.

ся без составления описи, а все действия полицейских должны фиксироваться. Важно записывать все происходящее, чтобы впоследствии можно было использовать эти записи для защиты интересов компании. Такие действия дополняют другие превентивные меры, такие как регулярный аудит и обучение сотрудников, и помогают создать целостную систему защиты бизнеса.

Необходимость проведения корпора-

ПОИСК КЛЮЧЕВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ — ЭТО ОСНОВА УСПЕШНОГО И БЕЗОПАСНОГО БИЗНЕСА

Если сотрудники сталкиваются с появлением полицейских на пороге офиса, их действия должны быть чётко регламентированы. Во-первых, необходимо сразу уведомить руководство и юридическую службу. Никакие документы не должны передаваться без адвоката, а доступ в помещения должен быть ограничен до появления представителей компании. Полицейские должны предъявить документы, подтверждающие законность их действий, и только после этого можно продолжать взаимодействие.

При обыске в компании важно сохранять спокойствие и действовать строго по регламенту. Необходимо, чтобы сотрудники сразу уведомили юриста компании, который должен присутствовать при обыске. Никакие документы не должны передавать-

тивных тренингов на тему обыска, запросов из правоохранительных органов и защиты от рейдерских захватов невозможно переоценить. Эти тренинги помогают сотрудникам понять свои права и обязанности, а также правильно реагировать на нештатные ситуации. Знание процедур, регламентов и основ правовой защиты позволяет минимизировать риски для компании и эффективно противостоять давлению со стороны недоброжелателей.

Как лучше искать начальника СБ? Юридическую фирму? PAS? Главбуха и финдира? Какие проблемы могут быть с ними?

— Поиск ключевых специалистов — это основа успешного и безопасного бизнеса.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Считать себя 100% защищенным от претензий закона — это большая ошибка

Василий Орленко,
юрист

https://orlaw.ru

Я согласен с большей частью того, что говорит Шон.

Так совершенно верно сказано, что современные рейдеры отличаются от своих коллег из 90-х. В большинстве случаев они (во всяком случае ***до момента окончательного захвата контроля над компанией) не афишируют свои агрессивные намерения, а пытаются выдать себя за пострадавшую сторону*** — например, выкупают какую-то-минимальную часть в уставном капитале, а затем кричат: «Помогите, здесь права миноритариев ущемляют!».

Другой вариант — используя право миноритарного участника на ознакомление с внутренней документацией компании найти что-то противозаконное в её деятельности, в крайнем случае — даже самостоятельно сфальсифицировать. После чего владельцы компании ставятся перед выбором: или эти доказательства нарушения закона компанией передаются в правоохранительные органы и открывается уголовное дело, или же владелец «добровольно» переписывают свою часть на рейдера. Как видите, в этом случае рейдер тоже пытается замаскироваться под «законопослушного» гражданина, который всего лишь выполняет свою

обязанность проинформировать о преступлении.

Кстати, о компрометирующей компанию информации. Многие из законов составлены так, что многие из них поддаются двойному истолкованию.

Поэтому считать себя 100% защищенным от претензий закона — это большая ошибка.

Даже если вам кажется, что у вас всё идеально, это не так. При желании, внимательно изучив «внутреннюю кухню» компании, нарушения можно найти у любого.

Поэтому я бы рекомендовал собственнику компании лично выбирать не только Генерального директора, но и юриста, главбуха и руководителя IT.

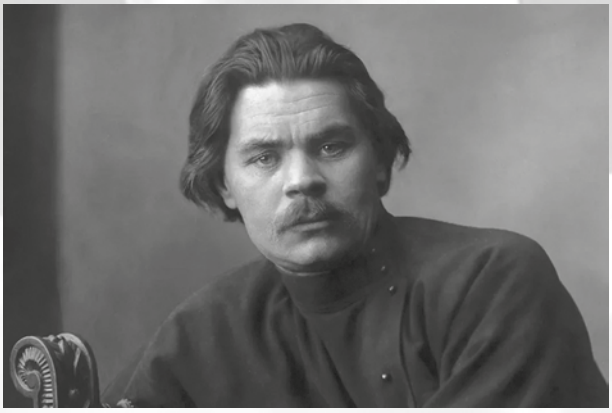
Эти три должности должны находиться в тесном контакте с руководителем службы безопасности и с самим собственником. И, конечно, не стоит очень часто менять этих работников. Особенно не советую расставаться с ними со скандалом.

Каждый из них может передать информацию о нарушениях законодательства, которые время от времени встречаются в работе компании, или вашим

РЕЙДЕР ТОЖЕ ПЫТАЕТСЯ ЗАМАСКИРОВАТЬСЯ ПОД «ЗАКОНОПОСЛУШНОГО» ГРАЖДАНИНА, КОТОРЫЙ ВСЕГО ЛИШЬ ВЫПОЛНЯЕТ СВОЮ ОБЯЗАННОСТЬ ПРОИНФОРМИРОВАТЬ О ПРЕСТУПЛЕНИИ

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

5 лучших цитат М. Горького



Максим Горький. Источник фотографии: https://www.kazan.kp.ru/daily/27482/4739583/

На день надо смотреть как на маленькую жизнь.

Есть только две формы жизни: гниение и горение. Трусливые и жадные изберут первую, мужественные и щедрые — вторую…

Ум имей хоть маленький, да свой.

Да не о том думай, что спросили, а о том — для чего? Догадаешься — для чего, тогда и поймешь, как надо ответить.

Дети очень часто умнее взрослых и всегда искреннее.

Проявления профессиональной деформации у работников и способы её предотвращения

Дмитрий Овчинников

Сегодня в большинстве организаций, к какой бы сфере они не относились, действуют нормы этики служебного поведения, обязательные для всех работников данной организации. Эти нормы регламентируют правила поведения как между сотрудниками организации, так и при их взаимодействии со сторонними лицами, что отнюдь не менее важно, ведь очень часто по действиям отдельно взятого представителя той или иной организации судят об организации в целом. Особо важное значение, вытекающее из самой природы и специфики их деятельности, это имеет для организаций, основной задачей которых является оказание услуг гражданам – в том числе органов власти.

Первоначально понятие этики ввёл древнегреческий философ Аристотель. Этика — это наука, объектом изучения которой является нравственность и мораль как сфера общественного сознания, а также ценности и принципы, лежащие в основе человеческой деятельности. Этика выступает в качестве регулятора поведения людей в обществе, а соблюдение её правил в том числе помогает предотвращать конфликтные ситуации.

По своему определению конфликт — это столкновение интересов сторон. Конфликты являются неотъемлемой частью нашей жизни, они могут возникать как в профессиональной деятельности, так и в личных отношениях. Существует множество рекомендаций относительно поведения человека в конфликтной ситуации, которые можно обобщить и свести к нескольким простым правилам:

1. Сохраняйте доброжелательный настрой, не поддавайтесь эмоциям, а максимально спокойно и обстоятельно излагайте свою точку зрения на проблему.

2. Демонстрируйте свою заинтересованность в поиске решения проблемы, и, предлагая свои варианты, учитывайте точку зрения другого человека, при этом просите его оперировать лишь фактами и логическими доводами, а не своими чувствами и эмоциями.

3. Ставьте себя на место другого человека, пытайтесь понять его мотивы, но также и ему предлагайте встать на ваше место, задав, например, вопрос: «Как бы вы поступили на моём месте?».

4. Если собеседник слишком эмоционален и явно настроен агрессивно, дайте ему возможность высказаться, не прерывайте и не требуйте замолчать. Затем, когда он немного успокоится, можете начать говорить сами, избегая при этом констатации его эмоционального состояния — это лишь усугубляет конфликт.

5. Отвечайте только по существу дела и не переходите «на личности». Давать оценку следует только поступкам человека — это звучит веско и убедительно.

6. Не считайте себя во всём правыми и не приписывайте лишь собеседнику ответственность за возникшую ситуацию. Вообще искать виноватых — не лучшая идея, она редко приводит к разрешению возникших противоречий.

7. Используйте технику активного слушания, не бойтесь переспрашивать, если что-то не расслышали или недопоняли. Тем самым вы гасите эмоции собеседника и даёте себе время подумать над тем, что ответить.

8. Концентрируйтесь на позитивных качествах другого человека, апеллируйте прежде всего к ним в поисках решения проблемы.

9. Не стесняйтесь извиниться, если чувствуете, что в чём-то неправы.

10. Дайте понять, что готовы к дальнейшему сотрудничеству и всегда рады помочь при наличии возможности.

В процессе социализации и жизнедеятельности каждый человек последовательно проходит несколько стадий развития своей личности с присущими им различными видами деятельности, каждая из которых оказывает определённое влияние на его личностные, индивидуальные черты и особенности. Деятельность — это осознанное взаимодействие человека с окружающей действительностью. Обычно принято выделять четыре различных вида деятельности:

— игра;

— общение;

— обучение;

— труд, или профессиональная деятельность.

Нужно понимать, что человек — существо весьма сложное, а его личность характеризуется целым рядом биологических и социальных компонентов, или, иначе говоря, синтезом духовного и телесного начал. Ещё древние мыслители выделяли в человеке две составляющие: anima et corpus, т.е. душу и тело. Эти составляющие, с одной стороны, выступают антитезой друг другу, вступают друг с другом в противоречие, но вместе с тем существуют в неразрывном единстве — одно немыслимо без другого, а вместе они образуют то, что часто именуется словом индивидуум, буквально означающим «неделимое».

В свою очередь, одним из важнейших и неотъемлемых атрибутов индивидуума и формой проявления личности человека является характер, т.е. совокупность устойчивых свойств и индивидуальных особенностей личности, формирующаяся в процессе жизнедеятельности человека и обуславливающая типичные для него способы поведения. Как правило, эта совокупность в общих чертах складывается ещё в детстве, причём своё влияние на этот процесс оказывают как прирождённые, Богом данные предрасположенности, так и влияние окружающей среды, родительское воспитание и т.д. А затем, уже во взрослом возрасте, свой отпечаток на неё откладывает профессиональная деятельность.

Под профессиональной деятельностью понимается социально-значимая деятельность, для выполнения которой требуется определённый набор знаний, умений и навыков, и осуществляемая за денежное вознаграждение.

Можно сказать, что профессиональной деятельности отводится особая роль в сфере влияния на личность человека как главному и наиболее доступному способу его самореализации. Кроме того, работа просто чисто физически, арифметически занимает большую часть жизни человека. А влияние её двоякое, ведь, с одной стороны, в процессе осуществления профессиональной деятельности человек приобретает новые умения и навыки, новые социальные роли, повышает самооценку и т.д., но, с другой стороны, рабочий процесс оказывает и негативное влияние на когнитивную, эмоциональную, физическую сферу жизни человека, приводя к профессиональной деформации.

Проблема влияния профессиональной деятельности человека на формирование его личности и особенности мышления занимала мыслителей со времён античности, но её серьёзное, научное изучение, по большому счёту, началось лишь в начале XX века. Термин professional deformation был введён в научный оборот в 1915 году, когда в «Американском журнале социологии» вышла статья «Профессионализм: исследования профессиональной деформации», в которой анализировались психические девиации у представителей различных профессий, а профессиональная деформация понималась как изменение процессов мышления у отдельного человека в процессе его профессиональной деятельности.

Если попытаться дать этому термину некое обобщённое и в достаточной степени простое определение, то можно сказать, что профессиональная деформация — это изменение свойств и качеств личности под влиянием осуществляемой им

профессиональной деятельности. Иногда её называют синдромом, потому что она включает в себя целый комплекс поведенческих и когнитивных изменений, которые происходят в человеке под влиянием его профессиональной деятельности. Как правило, при профдеформации человек иначе реагирует на внешние раздражители, иначе ведёт себя в ситуациях за пределами работы, начиная пропускать всё происходящее вокруг, все поступки окружающих сквозь призму своих профессиональных обязанностей. Он как бы забывает о своих социальных ролях мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, друга и т.д., оставаясь лишь профессионалом в своей определённой сфере. Естественно, это вредит его межличностным отношениям, вообще негативно отражается на многих аспектах повседневной жизни человека.

Профессиональная деформация представляет собой динамический процесс, состоящий из трёх этапов:

— на первом этапе происходит пассивное приспособление личности к конкретным условиям деятельности, в результате чего у работника формируется высокий уровень конформизма, когда он безоговорочно принимает принятые в организации модели поведения;

— при более глубоком уровне деформации у работника наблюдаются изменения личностных качеств, носящие ярко выраженный негативный характер: низкая эмоциональная восприимчивость, равнодушие, жестокость и т.д.;

— при крайней степени профессиональной деформации, называемой профессиональной деградацией, работник становится профессионально несостоятельным. Часто в данном случае говорят о феномене профессионального выгорания.

Возникновение и развитие профессиональной деформации опосредует множество факторов, которые можно свести к двум типам:

— факторы личностного свойства, связанные с особенностями личности работника. Каждый человек обладает своим набором уникальных качеств — свойств характера, интеллекта и т.д., которые обуславливают его поведение в той или иной ситуацией, способность справляться со стрессами и многое другое;

— факторы, связанные со спецификой профессиональной деятельности: условия труда, уровень стрессов, количество рабочей нагрузки, обстановка в коллективе и т.д.

Как уже упоминалось, человек представляет собой синтез телесного и духовного начал. При профессиональной деформации негативное влияние может оказываться как на физическое, так и психическое здоровье, в связи с чем профдеформацию подразделяют на психологическую и физиологическую. В данной статье речь прежде всего идёт о первом типе, т.е. о преимущественном влиянии работы на ментальное, психическое здоровье человека, особенности его личности и т.п. Вместе с тем, опять же, на мой взгляд,

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

«Расставание за закрытыми дверями» — это проявление зрелости

Мария Набиева

Что бывает с бизнесами, где топы — вечные?

— Если коротко: бизнес стагнирует и умирает — 100%. Приток свежей энергии и взгляда на стратегическом уровне — полезен бизнесу.

Но всё зависит от культуры. В “клановых” или иерархических компаниях, где стабильность важнее скорости, “вечные” топы могут быть опорой. А вот в адхократических, рыночных, миссионерских культурах — это губительно. Там нужны лидеры, готовые меняться, переизобретать себя и компанию. Без новых взглядов на стратегическом уровне — не двинешься вперёд.

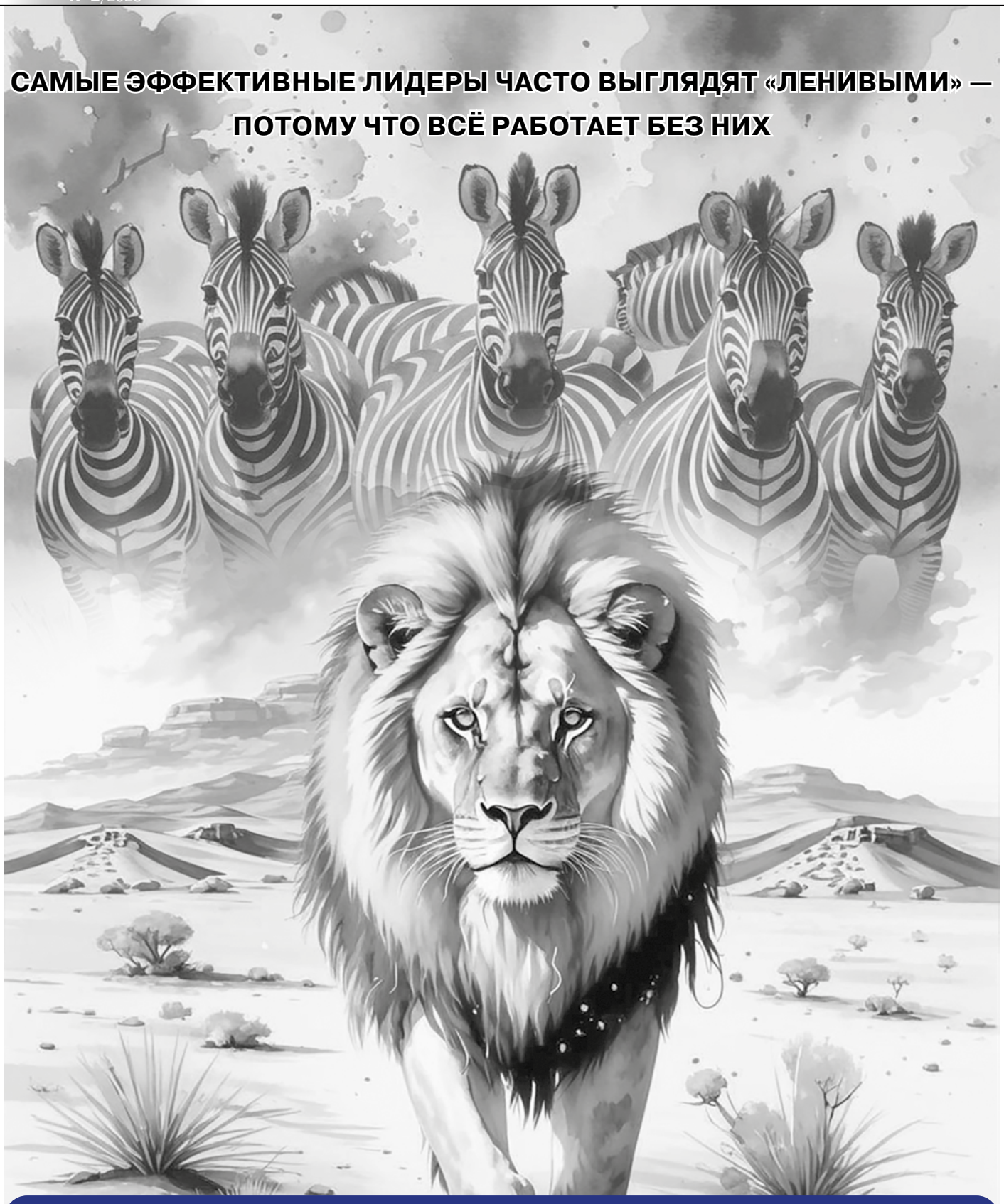
Как оценить топа на собеседовании с прицелом на возможное расставание?

— Вопрос зрелости. Спросите, как он работает с обратной связью. Как увольнял людей. Как сам уходил. Почему может уйти в будущем? Как хотел бы, чтобы с ним попрощались?

Топ-лидер всегда честен. Он не боится говорить и слышать правду. Особенно о себе.

Или подробнее то могу так сказать:

САМЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ ЧАСТО ВЫГЛЯДЯТ «ЛЕНИВЫМИ» — ПОТОМУ ЧТО ВСЁ РАБОТАЕТ БЕЗ НИХ



Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

Телефон и оценка кандидатов

Если вы носите телефон из комнаты в комнату, куда бы и пошли, у вас точно есть проблемы.

Если утром вы первым делом проверяете телефон вместо того, чтобы сказать: «Доброе утро» человеку рядом, это уже проблема.

Хочу показать вам кое-что. Это психологическая сила телефона. Представьте, что я сижу здесь, разговариваю с вами, держа в руках телефон. Он не звонит, не вибрирует. Чувствуете ли вы себя важными для меня сейчас? Скорее всего, нет.

Когда на встрече или за ужином с семьей мы кладем телефон на стол, это дает всем психологический сигнал: вы не самые важные для меня. И перевернуть его экраном вниз не улучшает ситуацию.

Поставьте телефон в авиарежим и уберите в сумку. Так мы показываем людям, что они дня нас важны, уделяя им все наше внимание.

Источник: https://youtube.com/shorts/NI7YuDNSTJo?si=SMiLDzHVAopVi8j7

Абсентеизм — это вид психологической игры, форма выражения протеста

Ирина Невзорова,
психолог, организационный консультант в направлении транзактный анализ, 25 лет руководящей работы, MBA – стратегический менеджмент и предпринимательство

Что вы считаете основными причинами абсентеизма в современных организациях? Как эти причины могут различаться в зависимости от отрасли?

— С точки зрения транзактного анализа абсентеизм — это вид психологической игры, форма выражения протеста, сопротивления или защиты из позиции Ребенка в отношении ответственности. Страх принятия на себя какой-либо ответственности, включая ответственность признаться в своих переживаниях, заставляет человека выбирать стратегию избегания, а желание привлечь к себе внимание через отказ от ответственности — стратегию демонстративного бунта. В основе поведения лежат скрытые мотивы, которые по каким-то причинам человек на может выразить напрямую, вслух. Чаще всего это:

1) несогласие с требованиями работодателя;

2) опасение за собственную безопасность.

На эмоциональном уровне это переживание 2-х чувств — гнева и страха. На психологическом уровне триггер может затрагивать следующие состояния из раннего жизненного опыта человека:

— **страх порицания** — когда человек не знает, как выполнить работу, боится ошибок;

— **гнев против власти** — несправедливость со стороны работодателя, обесценивание работодателя (считает, что работа организована неправильно);

— **страх успеха** — страх стать заметным и не справиться с успехом;

— **желание стать заметным** — паттерн получения внимания через деструктивное поведение;

— **страх принятия решения** — например, решения об увольнении, перекладывание этой ответственности на работодателя;

— **гнев на себя** — вызывание наказания со стороны работодателя возможно за что-то совершенно не связанное с работой).

Такое поведение свойственно детям или людям, не чувствующим себя автономными, склонным к зависимостям. В организациях, где присутствует авторитарный стиль управления, жесткое проявление власти и гиперконтроль, эти факторы способствуют развитию как страха, так и гнева. Системы штрафов, неизбежное тяжелое наказание вызывают у таких людей желание дистанцироваться от всего, что может повлечь за собой удар по и без того неустойчивой самооценке. Однако, отсутствие контроля, избыточные либерализм и попустительство, также могут способствовать проявлению абсентеизма, создавая питательную почву для этого явления.

Я бы не стала ставить причины абсентеизма в зависимость от отрасли. Скорее отрасль влияет на то, как в ней организован процесс передачи, принятия и контроля ответственности. Отрасли с творческой деятельностью, как правило организованы с высокой долей либерализма и слабым контролем. И мы нередко можем видеть срывы сроков завершения творческих проектов по причине отсутствия кого-то из участников.

Самый жесткий контроль и железные правила встречаются на предприятиях военной промышленности. Там это является необходимой и абсолютно оправданной мерой. И те же самые железные правила способствуют тому, что там с подобными сотрудниками быстро прощаются.

Там же, где система контроля и ответственности не выстроена или непоследовательна, например, такое встречается в строительстве, или она неоправданно жесткая и избыточно властная, а такую организацию можно обнаружить в любой отрасли, распространению абсентеизма способствуют именно эти особенности управления.

Какие аспекты культуры могут способствовать или, наоборот, снижать уровень отсутствия сотрудников?

— Роза Крауз, доктор философии из Бразилии, коуч руководителей международного уровня, лауреат премии Эрика Берна в области организационного транзактного анализа, говорит, что от того, какова идеология людей в компании зависит ее организационный климат. Она выделила 4 типа идеологии людей, которые могут присутствовать в корпоративной культуре:

Взаимодействие. Эта идеология ориентирована на сотрудничество, партнерство, уважение к другим людям как к личностям, а не как к должностям.

Избавление. Эта идеология стимулирует эксплуататорские, манипулятивные отношения и отсутствие доверия, уважения, лояльности и ограничение личного участия в жизни организации.

Бегство от всего. Для этой идеологии характерны зависимые отношения, чувство неполноценности, отсутствие власти и ограничения в размере личного вклада, а также в способности принимать решения.

Ни к чему не стремиться. Для этой идеологии характерны бесплодные, пассивные и отчужденные отношения, апатия и отсутствие интереса и цели в жизни. Также не хватает приверженности и вовлеченности в работу с людьми и в результаты работы организации.

Только идеология взаимодействия максимально способствует снижению абсентеизма. Присутствие всех остальных идеологий людей в корпоративной культуре организации может провоцировать эту деструктивную форму поведения. Организационный климат, позволяющий снижать негативные чувства и способствующий проявлению открытости, дающий возможность просить помощи, в большей степени будет способствовать решению проблем людей, практикующих абсентеизм.

Как найти баланс между гибкостью и необходимыми стандартами?

— Если ответить коротко, то стандарты лучше делать гибкими. И здесь, пожалуй, основная проблема не в том, как построить гибкие стандарты, а в том, как их внедрить. Работа по моделям гибких стандартов предполагает предоставление сотруднику выбора из некого набора допустимых условий труда. И здесь есть риск столкнуться со страхом управляющего или владельца бизнеса ослабить властные нити управления, предоставляя сотрудникам больше свобод. При этом люди, стоящие у руля компаний, в большинстве своем весьма разумны, их убеждают экономические выкладки. И да, если убытки от абсентеизма окажутся меньше затрат на внедрение гибких стандартов — идея может не сработать.

Но если необходимость таких стандартов будет принята руководством, то на плечи службы персонала ляжет забота по обучению людей выбору. Именно ситуация выбора больше всего стимулирует людей к принятию ответственности. Люди, избегающие ответственности, как правило не умеют делать выбор, поэтому так важно обучение.

Как вы считаете, могут ли внешние факторы, такие как экономическая нестабильность или пандемии, влиять на уровень абсентеизма? Как организации могут подготовиться к таким ситуациям?

— Любые внешние факторы, если они воспринимаются как сигнал опасности, угрозы, могут запустить реакцию стресса. При стрессе мобилизуются все ресурсы человеческого организма для отражения нападения врага и/или для существования в режиме повышенной опасности. Истощение — это стадия стресса, которая, в случае если опасность продолжает присутствовать, а ресурсы уже исчерпаны, приводит к весьма негативным последствиям — неврозу, выгоранию, депрессии и т.д. В ситуации исчерпания ресурсов как правило наступа-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Идиоты

Самый лучший способ никогда не реагировать на придурков, на каких-то злобных людей, которые пытаются придираться к вам, это не борьба, ни в коем случае не игнорирование, не попытки поставить их на место. Ничего из этого не работает.

Вам поможет осознание факта, что, когда человек так поступает, ему очень плохо. Ему больно, ему нехорошо. Он не считает себя чем-то ценным, ему нечем гордиться.

Он понимает, что вы прекрасны, что вы лучше, чем он. И от этого он страшно переживает.

Если вы будете это осознавать и понимать, что этому человеку очень плохо, у вас будет легко получаться выходить из конфликтов.

Источник: https://youtube.com/shorts/WVgSnmduW7E?si=NfRLnKG2KtTz-eO1

Особенности корпоративной культуры в России в 2025 году

Екатерина Типкова,
??????????????

На формирование текущей картины корпоративной культуры в России влияет ряд ключевых факторов.

Прежде всего, это **спрос и предложение на рынке труда**. Компании вынуждены активно работать над удержанием сотрудников и брендом работодателя, чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях дефицита рабочей силы и демографической ямы.

Второй фактор — **смена поколений**. Активное включение в рынок труда зумеров — молодых специалистов с высокой цифровой грамотностью, которые зачастую не обладают уровнем ответственности их старших коллег — миллениалов и иксов.

Третий фактор — **внутренний фокус на национальное самосознание**. Три года, прошедшие с начала геополитической напряжённости, значительно укрепили национальную идею в корпоративных культурах.

Рассмотрим, как эти факторы формируют особенности корпоративной культуры в российских компаниях.

Прежде всего, очевидна **высокая важность удержания сотрудников**. Многие компании сталкиваются с кадровым голодом, и никакая цифровизация пока не способна это компенсировать. Удержание сотрудника стоит гораздо дешевле, чем его поиск и обучение, поэтому в фокусе программы мотивации, использующие индивидуальные мотивационные карты для широкого круга сотрудников.

Вторая особенность — **внимание к донесению информации о ценностях и бренде компании молодёжи**. Раньше компании фокусировались на работе с выпускниками вузов, теперь работают уже со старшеклассниками. Работодатели приходят в школы, проводят обучающие программы, хакатоны и лагеря, чтобы занять место в информационном поле молодёжи. Всё это — долгосрочная работа с отложенным эффектом, и чем раньше она начата, тем значительнее вклад в будущее.

На другой стороне медали — **внимание к «серебряной экономике»**, когда работодатели **активно привлекают сотрудников предпенсионного возраста**. Работать со специалистами 50+, которые обладают опытом и высоким уровнем ответственности, зачастую проще и понятнее, чем с непредсказуемыми зумерами.

Четвёртый тренд — **платформенная занятость, инициированная поколением зумеров**, которые днём работают в банке, а вечером становятся консультантами по стилю. Работодатели используют этот тренд, создавая альтернативные рабочие места внутри компании. Например, банковские специалисты могут подрабатывать курьерами или сотрудниками колл-центра перед Новым годом, получая дополнительную прибавку к зарплате.

Культура признания и поддержки — новый стиль взаимодействия, который становится необходимостью. «Добрым словом и пистолетом» уже ничего не добиться — от пистолета следует отказаться, перестать кричать на подчинённых и ругать людей публично. Зумеры просто уйдут, если на них будет кричать начальник, потому что психическое здоровье им важнее карьеры. Это ещё одна важная особенность.

Шестая особенность — **фокус на инновационности и работа с идеями сотрудников**. Подход, давно доказавший свою эффективность в производственных и IT-компаниях, приходит и в другие отрасли. Мир и технологии развиваются так быстро, что только наши сотрудники, их идеи, взгляды и интересы помогут бизнесу выйти на новый уровень.

Седьмая особенность связана с активным **внедрением семейных ценностей в корпоративную культуру**. Тренд выходит на первый план как из-за государственной политики, так и из-за кадрового голода. И хотя инициативы по KPI на рождение детей воспринимаются как шутка, сам факт их обсуждения говорит о проникновении ценностей семьи и ответственности за рождаемость в сферу ответственности работодателя.

Подготовила Елена Беляевская

Искусственный интеллект в бизнесе: революция, которую вы пропускаете

Алина Новикова,
Эксперт по нейросетям, сооснователь агентства по внедрению ИИ-решений и кадрового агентства Winner.Team. Консультант и бизнес-тренер для корпоративных клиентов в сфере EdTech и HR-tech.

Пока большинство компаний по-прежнему воспринимают искусственный интеллект как модную опцию или «игрушку для продвинутых», бизнес-среда переживает системную трансформацию. ИИ — это не про завтра. Это про сегодня. А те, кто не адаптируется, рискуют выйти из игры — тихо и незаметно.

Темпы внедрения ИИ-технологий сопоставимы с тем, как интернет в 90-х изменил ландшафт деловой активности. Только на этот раз адаптационного люфта нет: интерфейсы обновляются буквально на следующий день после выпуска обучающих курсов. Речь уже не о планировании на квартал, а о ежедневной калибровке процессов.

ИИ — это не только про технологии. Это про эволюцию управленческого мышления

Современные нейросети не ограничиваются генерацией текстов. Они:

- анализируют переговоры;
- распознают модели поведения сотрудников;
- оценивают тональность и мотивационные маркеры;
- проводят базовую аналитику;
- участвуют в принятии решений.

ИИ уже работает во всех отраслях — от HR и PR до продаж, маркетинга, журналистики, копирайтинга, стратегии, финансов, строительства и медицины. Это больше не «где-то далеко», это часть операционной реальности самых разных команд. И всё это — с минимальным вмешательством человека. Однако потенциал нейросетей реализуется лишь в том случае, если пользователь умеет правильно ставить задачи и интерпретировать ответы. ИИ — это не магия. Это усилитель. Он масштабирует ваш стиль мышления, умножая сильные стороны и оголяя слабые.

Согласно исследованиям Гарвардской школы бизнеса, MIT и McKinsey, сотрудники, использующие ИИ, демонстрируют рост продуктивности на 200–300% по сравнению с коллегами. Так формируется новый тип профессионалов — superworkers — сотрудники, чья цифровая прокачка обеспечивает кратный рост операционной эффективности.

Компании, готовые к будущему, инвестируют в обучение уже сегодня

В 2023 году IBM приостановила набор 8000 человек: функции этих сотрудников перераспределили между ИИ-инструментами и уже работающими специалистами, обученными новым технологиям. Это не сокращение — это перераспределение ресурса в сторону продуктивности.

В США масштабное внедрение ИИ в бизнес-практики началось ещё два года назад. Корпорации в массовом порядке обучали весь персонал — от административного блока до топ-менеджмента. В России этот этап только начинается. Но отставание недопустимо. Как писал Льюис Кэрролл: *«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте»*.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Один мудрый человек сказал:

Три вещи не возвращаются обратно:
время слово, возможность.

Три вещи не следует терять:
спокойствие, надежду, честь.

Три вещи в жизни наиболее ценны:
любовь, убеждение, доверие.

Три вещи в жизни ненадежны:
власть, удача, состояние.

Три вещи определяет человека:
труд, честность, достижения.

Три вещи разрушают человека:
зависть, гордыня, злость.

Три вещи труднее всего сказать:
я люблю тебя, прости, помоги мне.

10 критичных ошибок в Telegram-канале компании, из-за которых нет продаж

Максим Фёдоров,
Маркетинговое агентство Cosmic Realty

Телеграм-канал может быть самым сильным каналом продаж, если его правильно выстроить. Но большинство бизнесов ведут канал просто для галочки — без логики и понимания маркетинговой воронки. В этой статье разбираем ключевые ошибки, которые мешают бизнесам получать клиентов из Телеграм.

Ошибка 1. Нет цели и понимания роли канала

Канал существует сам по себе. Постят, потому что «так надо» или «все ведут». При этом никто из команды — ни маркетолог, ни редактор — не может ответить на простой вопрос: какую роль канал играет в продажах? Подогревает интерес? Закрывает возражения? Продаёт напрямую?

Если ответ не очевиден, контент будет разрозненным и бесполезным. Целевая аудитория не понимает, зачем ей подписываться на такой канал.

Ошибка 2. Нет поста-закрепа с оффером и конвертирующим сценарием

У многих каналов нет закреплённого поста. Или он есть, но выглядит как приветствие или «краткая история компании». Без кнопок, оффера, лид-магнита, ссылок на кейсы и отзывы. Между тем, закреп — это полноценный лендинг, который должен продавать.

Подписчик заходит в канал, переходит в пост-закреп — и именно там должен быть мощный оффер и понятный путь к действию.

Если закреп оформлен правильно, он даёт до 50% всех заявок с канала. Если он пустой или слабый — теряется половина результата.

Ошибка 3. Каждый пост не выполняет функцию

Контент ради контента — пустая трата времени. Каждый пост должен что-то делать: объяснять, доказывать, сравнивать, разрушать возражения, предлагать решение, усиливать доверие, переводить на действие. Это — основа результативного контент-маркетинга.

ЗАКРЕП — ЭТО ПОЛНОЦЕННЫЙ ЛЕНДИНГ, КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН ПРОДАВАТЬ

Пример: у компании — сложная услуга, требующая доверия. В таком случае задача канала — прогрев. Это значит, нужно публиковать кейсы, комментарии эксперта, закрывать типовые возражения.

Плохой пример: пост «Наша команда выехала на замер. Всё прошло отлично». Ни смысла, ни пользы, ни действия. Хороший пост: «Почему замер перед ремонтом важнее визуализации. 3 ошибки, которые мы видим у конкурентов». В конце — призыв оставить заявку на бесплатный замер.

Ошибка 4. Слабое оформление постов

Стена текста без абзацев, заголовков и структуры — тяжело.

Перебор с эмодзи, гифками и криками — ещё хуже.

Идеальный пост в Telegram — это пост в формате компактного лендинга: заголовок, вводный абзац, блоки с подзаголовками, призыв к действию. Читается легко, работает эффективно.

Ошибка 6. Канал не отстраивается от конкурентов

Один шаблон, один тон, одна подача. Как у всех. Таких каналов — десятки, если не сотни. Уникальность не чувствуется, личность не слышна. И, как результат, даже хорошие посты не запоминаются. Подписчик

КОНТЕНТ РАДИ КОНТЕНТА — ПУСТАЯ ТРАТА ВРЕМЕНИ. КАЖДЫЙ ПОСТ ДОЛЖЕН ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ

Оформление решает: даже сильный текст теряется без структуры. А простой текст в правильной подаче работает лучше, чем сложный — но «комом».

Ошибка 5. Нет воронки перевода из подписчика в лида

Подписчик почитал, подумал: «Хм, интересно» — и ушёл. Почему? Потому что нет сценария. Нет кнопки, нет повода нажать, нет мотивации действовать. Telegram — не сайт: здесь нет верхнего меню и блока контактов. Здесь всё завязано на контент.

Каждое сообщение должно куда-то вести. Лид-магнит, кнопка в чат-бот, прямой переход в диалог с отделом продаж. Иначе трафик просто сливается.

не может пересказать, «в чём фишка» этого канала.

Хороший канал выделяется даже заголовками. Даже визуально — по структуре, стилю, слову. Это не про шутки, а про характер. У канала должен быть голос.

Ошибка 7. Контент интересен автору, а не подписчику

Многие пишут о том, что «хочется рассказать». А надо — о том, что волнует клиента. Контент создают не для себя, а для аудитории. Её нужно чувствовать: боли, сомнения, желания. Это и есть основа эффективности.

Пример: вместо «мы теперь работаем с новым подрядчиком» — лучше «сравнили,

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Тенденции в ЭДО: как технологии меняют подход к управлению данными

«Как внедрить систему электронного документооборота без полугодового обучения сотрудников?», «Почему одни компании выбирают универсальные решения, а другие — узкоспециализированные?», «Стоит ли доверять искусственному интеллекту обработку конфиденциальных данных?» — эти вопросы всё чаще задают руководители, стремящиеся оптимизировать бизнес-процессы. Мы попросили ответить на них — а заодно, рассказать, что представляет из себя современный рынок ЭДО-решений и что ждет его в ближайшие годы — руководителя направления электронного документооборота и систем управления документами RAMAX Group Ларису Тюминкину.

Лариса Тюминкина,
руководитель направления электронного документооборота и систем управления документами RAMAX Group

Рынок электронного документооборота (ЭДО) до сих пор переживает трансформацию: если раньше ключевым критерием была «цифровизация ради цифровизации», то сегодня компании ждут от систем гибкости, скорости и адаптивности под конкретные задачи. Рост рынка, по оценкам многих экспертов, превышает 15% в год, а его драйверы — искусственный интеллект, отраслевая специализация и интеграция сервисов в единые экосистемы. Разберемся, как эти тренды влияют на выбор решений.

РЫНОК ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА (ЭДО) ДО СИХ ПОР ПЕРЕЖИВАЕТ ТРАНСФОРМАЦИЮ

Технологии ИИ, которые «оживляют» документы

Искусственный интеллект перестал быть экзотикой: большой % внедряющих ЭДО компаний используют ИИ-инструменты для обработки документов. Если раньше системы документооборота лишь хранили и передавали файлы, то теперь они учатся предугадывать действия пользователей, находить ошибки и даже давать рекомендации. Вот основные функции, которые обеспечивают технологии искусственного интеллекта:

Автоматическая классификация — алгоритмы распознают тип документа и распределяют их по папкам или маршрутам. Алгоритмы машинного обучения учатся на исторических данных, чтобы прогнозировать сценарии. Например, система распознает, что входящий PDF — это счет-фактура, а не коммерческое предложение, и отправляет его в нужный отдел. Искусственный интеллект может и обнаружить аномалию: допустим, выявить несоответствие в накладных.

Извлечение и анализ данных — NLP (Natural Language Processing) вычленяет ключевые реквизиты: даты, суммы, ИНН, что ускоряет заполнение баз данных. Это не просто поиск ключевых слов, а определение смысла при анализе контекста. Например, можно проанализировать договор аренды на предмет скрытых условий - ИИ выделит их для юриста.

Проверка на ошибки — искусственный интеллект помогает сравнить документы с типовыми шаблонами и сигнализирует о расхождениях, рисках, может прочесть сканированные документы, рукописные заметки и даже инженерные чертежи.

Следующим шагом компании могут использовать специальные функции для распознавания печатей и рукописных подписей: ИИ проверяет их подлинность, сравнивая с эталоном в базе.

Внедрением ИИ в электронный документооборот можно добиться, прежде всего, сокращения ошибок и экономии времени. Однако необходимо учитывать особенности технологии — например, если искусственный интеллект обучают на неструктурированных архивах, он может «перенять» ошибки. Поэтому нужно проводить пред-

варительную очистку данных. Не следует и забывать о том, что подключение ИИ к существующим системам ERP или CRM требует дополнительных инвестиций в API и middleware.

Скорее всего, в ближайшее время системы ИИ научатся составлять проекты договоров, опираясь на прецеденты и пожелания сторон.

Коробочные решения ЭДО: почему их выбирают и когда они становятся ловушкой

Коробочные решения идеальны для стандартных задач: бухгалтерской отчетности, кадрового документооборота. Для небольшой компании, у которой нет возможности содержать IT-отдел и отсутствуют специализированные требования, «коробка» подходит идеально. Например, в интернет-магазине можно внедрить типовое решение за несколько дней, подключить интеграцию с маркетплейсами и бухгалтерией — и сотрудники могут начать работать в системе практически без обучения.

В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ СИСТЕМЫ ИИ НАУЧАТСЯ СОСТАВЛЯТЬ ПРОЕКТЫ ДОГОВОРОВ, ОПИРАЯСЬ НА ПРЕЦЕДЕНТЫ И ПОЖЕЛАНИЯ СТОРОН

Появятся и цифровые паспорта товаров, которые сами обновляют данные о сертификации или сроке годности через интеграцию с IoT-датчиками. А технологии блокчейна позволят хранить документы децентрализовано, автоматически проверяя их подлинность.

Если вы ходите внедрить ИИ в ваш электронный документооборот, советую начать с пилотного проекта: автоматизируйте один процесс — например, обработку счетов-фактур. Помните о том, что чем качественнее архив исходных данных, тем точнее будет работать ИИ. Ваши сотрудники должны понимать, как взаимодействовать с системой и проверять ее решения.

Кроме того, вендоры используют базовые меры защиты документов и обеспечивают совместимость с популярными сервисами и системами, что избавляет от необходимости платить за разработку API.

При этом гибкость коробочных решений ограничена: это критично, если в компании нестандартные процессы. «Коробки» не учитывают отраслевую специфику, стандарты и юридические тонкости. Поэтому для крупного бизнеса с комплексными процессами: холдинга с филиалами в разных регионах с

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

МУДРЫЕ ФРАЗЫ, КОТОРЫЕ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

1. Даже доверяя людям, не раскрывай всё до конца.

2. Готовясь создать что-то ценное, принимай критику как часть пути.

3. Твоё психическое здоровье всегда важнее, чем работа.

4. Когда понимаешь, что можешь справляться сам, ты становишься непреодолимой силой.

5. Не переживай, если кому-то не нравишься. Многие даже себя не любят.

6. Не всё пойдёт по плану, будь готов адаптироваться.

7. Ты можешь выбирать счастье вне зависимости от обстоятельств. Грусть не должна быть твоим выбором.

8. Не растрачивай нервы на то, что не подвластно твоему контролю.

Проблемы при передаче дел в архив

Светлана Никулина,
юрист

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

Проблема 1. Не проведена экспертиза ценности архивных документов

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

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

Экспертизе ценности подлежат все документы организации, **независимо от видов носителей и способов записи**. Наиболее часто экспертизу ценности проводят **в начале календарного года**. Порядок проведения экспертизы установлен в разделах III и IV Правил № 77.

Для проведения экспертизы ценности документов необходимо создать экспертную комиссию. Для этого следует издать приказ в произвольной форме.

В процессе экспертизы комиссия оценивает происхождение, содержание, внешние особенности документов, а также пригодность для использования.

Архивный документ представляет собой материальный носитель, на котором зафиксирована информация и который имеет реквизиты, позволяющие его идентифицировать. Хранение таких документов обусловлено их значимостью как для граждан, так и для общества и государства (п. 2 ст. 3 Федерального Закона от 22.10.2004 № 125-ФЗ, далее — Закон № 125-ФЗ).

Отбор дел для передачи в архив организации осуществляется путем полистного просмотра, после чего они подлежат полному оформлению.

Проблема 2. Дела не подготовлены к передаче в архив

Из практики проверок. Законченные делопроизводством дела постоянного и временных (свыше 10 лет) сроков хранения, в том числе по личному составу, не подготовлены к передаче в архив организации.

Как исправить. Перед сдачей на архивное хранение дело нужно оформить окончательно:

1. Изъять файлы-вкладыши, скрепки, металлические скобы, стакеры, физически обособленные носители электронных документов.

2. Сделать подшивку или переплет документов дела (п. 51 Правил № 77)

3. Пронумеровать листы дела (п. 52 Правил № 77).

4. Составить лист-заверитель дела (приложение 4 к Правилам № 77).

5. Составить внутреннюю опись документов дела (приложение 5 к Правилам № 77);

6. Оформить обложку дела (приложение 6 к Правилам № 77).

7. Оформить лист использования (при необходимости).

Бумажное дело должно содержать **не более 250 листов** при толщине корешка

в пределах 4 см. Документы подшивают в твердую обложку на четыре прокола (на три прокола — для малоформатных дел). При этом прошивка должна позволять прочесть все документы, даты, визы и резолюции на них (п. 51 Правил № 77). Правила нумерации листов в делах перечислены в пункте 52 Правил № 77.

Лист-заверитель дела составляется на отдельном листе и подшивается (вклеивается) в дело. Все последующие изменения в составе и состоянии дела отмечаются в листе-заверителе со ссылкой на соответствующий акт.

Электронные архивные документы хранятся на физически обособленных носителях и (или) в системе хранения электронных документов — СХЭД (п. 132 Правил № 77). Передаче в архив подлежат электронные документы постоянного срока хранения и документы с временными сроками хранения более 10 лет, в том числе документы по личному составу (п. 47 Правил № 77).

Электронные документы передаются на архивное хранение посредством информационно-телекоммуникационных сетей по защищенным каналам связи или на физически обособленных носителях (п. 143 Правил № 77). Порядок приема-передачи электронных архивных документов внутри организации нужно установить в локальном акте, например в положении об архиве (п. 144 Правил № 77).

Как подготовить цифровые документы для архивирования:

1. Сформировать электронные дела (п. 148, 149 Правил № 77).

2. Сделать опись дел и документов (приложения 8 и 12 к Правилам № 77).

3. Проверить файлы на наличие вирусов.

4. Оценить состояние физических носителей перед записью: дисков, флешек и др.

Особенности электронных документов:

- Весь жизненный цикл, от создания до уничтожения, проходит в электронном виде

- Юридическую силу электронным документам придаёт электронная подпись

- Подлинники электронных документов не существуют на бумажном носителе, это не скан-копии

- Электронные документы хранятся столько же, сколько и бумажные

- Они делятся на те же архивные категории, что и бумажные: постоянного хранения, временных (свыше 10 лет) сроков хранения, по личному составу и временных (до 10 лет включительно) сроков хранения

- Независимо от объёма, электронные документы представлены одной единицей хранения, их не делят на тома

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

Путин поручил кабмину пересмотреть сроки давности при деприватизации в РФ

Дмитрий Мартасов,
юрист

В последнее время были многочисленны иски органов прокуратуры по вопросам изъятия активов по коррупционным основаниям. Юридическим основанием заявленных требований послужили положения статьи 169 и подпункта 8 пункта 2 статьи 235 Гражданского кодекса Российской Федерации в их взаимосвязи со статьями 3, 13 и 14 Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

Ключевым вопросом при рассмотрении данной категории дел являлся порядок исчисления срока исковой давности. Поэтому вопрос о сроке исковой давности, начала его течения имеет актуальное значение как для юристов-практиков, так и для собственников объектов недвижимости, так как от данного вопроса зависит итоговый результат юридического дела и дальнейшая судьба имущества.

При анализе судебных дел можно заметить «двойственный подход», в частности по некоторым категориям дел суд применяет исковую давность, по другим делам в аналогичных (сходных) ситуациях наоборот не применяет исковую давность, что приводит к формированию правовой неопределенности, когда суды применяют данный правовой механизм к отдельных физическим лицам, при этом позволяя другим лицам избежать наказания в виде обращения нажитого имущества в доход государства, и тем самым нарушается правовой принцип равенства всех перед законом и судом. При этом, согласно пункту 4 статьи 1 Гражданского кодекса Российской Федерации, никто не вправе извлекать преимущество из своего незаконного и недобросовестного поведения. Вовлечение же в гражданский оборот коррупционных доходов или приобретенного на них имущества может ухудшать положение законопослушных хозяйствующих субъектов.

Поэтому в данной статье рассмотрим конкретные примеры из материалов судебной практики.

По одному из дел прокурор обратился в суд с иском об обращении в доход государства акций юридических лиц. Обстоятельства: Требования мотивированы тем, что акции предприятия приобретены в результате нарушения бывшим депутатом Государственной Думы РФ антикоррупционного законодательства. Ответчики возражали против удовлетворения исковых требований, заявляли о пропуске прокурором срока исковой давности.

Решение: Дело направлено на новое рассмотрение, так как выводы суда о возможности применения пп. 8 п. 2 ст. 235 ГК РФ к ранее возникшим отношениям не основаны на положениях действующего законодательства и правовых позициях Конституционного Суда РФ; размер требований не мотивирован; доказательств незаконного получения ответчиком доходов в спорный период не представлено[1].

Позиция судов о том, что положения гражданского законодательства об исковой давности не применяются к требованиям, противоречит правовым позициям Конституционного Суда Российской Федерации. Хронология принятия нормативных актов в сфере борьбы с коррупцией, с принятием данных положений, в том числе с принятием подпункта 8 пункта 2 статьи 235 Гражданского кодекса Российской Федерации, порядок исчисления срока исковой давности (срока привлечения в ответственности) не менялся. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» или какой-либо иной нормативный акт не содержат специальных сроков исковой давности. Вывод суда о нераспространении срока исковой давности на требование об обращении в доход государства акций юридических лиц является необоснованным и сделан судом в нарушение конституционных принципов равенства участников судопроизводства и принципа правовой определенности[2].

По другому делу прокурор обратился в суд с требованием об обращении имущества и стоимости имущества в доход Российской Федерации. Обстоятельства:

Прокурор указал, что государственным гражданским служащим и его семьей осуществлялись сделки по приобретению имущества на сумму, превышающую общий доход.

Решением Приволжского районного суда г. Казани от 6 сентября 2023, Апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Республики Татарстан от 30 ноября 2023, Определением судебной коллегии по гражданским делам Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 27 февраля 2024 исковые требования прокурора были оставлены без удовлетворения. Поэтому прокурор обратился в Судебную коллегию по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации для отмены состоявшихся по делу судебных постановлений, как незаконных.

КЛЮЧЕВЫМ ВОПРОСОМ ПРИ РАССМОТРЕНИИ ДАННОЙ КАТЕГОРИИ ДЕЛ ЯВЛЯЛСЯ ПОРЯДОК ИСЧИСЛЕНИЯ СРОКА ИСКОВОЙ ДАВНОСТИ

Отказывая в удовлетворении исковых требований прокурора об обращении имущества и стоимости имущества в доход Российской Федерации, суды ссылались на нормы Федерального закона от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Федерального закона от 3 декабря 2012 г. N 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам», постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 29 ноября 2016 г. № 26-П «По делу о проверке конституционности подпункта 8 пункта 2 статьи 235 Гражданского кодекса Российской Федерации» и статьи 17 Федерального закона «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам» и пришел к выводу о том, что в ходе судебного разбирательства ответчиками представлены надлежащие и допустимые доказательства, подтверждающие источники дохода и обоснованность приобретения имущества на полученные денежные средства. В соответствии с положениями подпункта 8 пункта 2 статьи 235 Гражданского кодекса Российской Федерации имущество, в отношении которого не представлены в соответствии с законодательством Российской Федерации о противодействии коррупции доказательства его приобретения на законные доходы, по решению суда подлежит обращению в доход Российской Федерации. В качестве доказательств ответчик представил договора займа, при этом суд не дал правовую

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Общайся!

Деньги приходят к тебе через других людей.
Необщительные люди крайне редко становятся богатыми.

Джон Рокфеллер

Управленческий учет в компании

Алексей Оносов,
предприниматель, основатель компании Юнисофт

Сайт-визитка: https://onosoff.ru,
Telegram: alexey_on

В современном бизнесе управленческий учет играет критическую роль. Это не просто набор цифр и отчетов, а инструмент, позволяющий руководителю видеть реальную картину происходящего в компании и принимать обоснованные решения. За годы работы я столкнулся с различными подходами к организации управленческого учета и хочу поделиться некоторыми наблюдениями.

Прежде всего, важно понимать, что управленческий учет должен быть оперативным. Без актуальных данных невозможно эффективно управлять бизнесом. Многие компании совершают ошибку, полагаясь только на информацию о поступлениях на расчетный счет. Такой подход может создать иллюзию благополучия, особенно если у вас есть клиенты с отсрочкой платежа.

Приведу пример из собственного опыта. На заре становления Юнисофт мы столкнулись с ситуацией, когда по бухгалтерским отчетам компания выглядела прибыльной, но при этом испытывала серьезные проблемы с ликвидностью. Оказалось, что мы не учли ряд отложенных платежей и переоценили скорость оборота дебиторской задолженности. Это привело к кассовому разрыву, который едва не стоил нам бизнеса.

Этот случай научил меня, что управленческий учет должен отражать не только фактические поступления, но и планируемые доходы и расходы. Важно учитывать все обязательства компании, включая отложенные платежи, кредиты и инвестиционные планы.

Еще одна распространенная ошибка — делегирование управленческого учета бухгалтеру без должного контроля. Часто это приводит к тому, что данные обновляются с большим опозданием, иногда с лагом в 3-6 месяцев. Для оперативного управления такая информация практически бесполезна. Кроме того очень полезно хотя бы раз в год проверять корректность данных по управленческому учету желательно при этом у разных аудиторов.

В Юнисофт мы пришли к выводу, что идеальный вариант — это интеграция управленческого учета в общую учетную систему компании. Это позволяет получать актуальные данные практически в режиме реального времени. Конечно, некоторые показатели, особенно связанные с налоговым учетом, могут быть доступны только после закрытия отчетного периода, но большую часть информации можно видеть ежедневно.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ ДОЛЖЕН ОТРАЖАТЬ НЕ ТОЛЬКО ФАКТИЧЕСКИЕ ПОСТУПЛЕНИЯ, НО И ПЛАНИРУЕМЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ. ВАЖНО УЧИТЫВАТЬ ВСЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ, ВКЛЮЧАЯ ОТЛОЖЕННЫЕ ПЛАТЕЖИ, КРЕДИТЫ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПЛАНЫ

Современные технологии предлагают множество инструментов для организации эффективного управленческого учета. Существует целый ряд онлайн-сервисов, которые позволяют автоматизировать сбор и анализ данных. Мы в Юнисофт используем комбинацию собственных разработок и сторонних решений.

При выборе инструментов для управленческого учета важно учитывать специфику вашего бизнеса. Для небольшой компании

может быть достаточно простого облачного сервиса, в то время как крупному предприятию может потребоваться более сложная система с возможностью глубокой кастомизации.

Стоит отметить, что внедрение системы управленческого учета — это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. По мере роста и развития бизнеса меняются и требования к информации, необходимой для принятия решений. Поэтому важно регулярно пересматривать и обновлять используемые инструменты и методики.

сированной и отражала все аспекты деятельности компании. Чрезмерный фокус на финансовых показателях может привести к краткосрочным решениям в ущерб долгосрочному развитию.

Отдельно хочу остановиться на роли искусственного интеллекта в управленческом учете. Мы активно экспериментируем с использованием ИИ для анализа больших объемов данных и выявления неочевидных закономерностей. Это в будущем может помогать не только более точно прогнозировать финансовые показатели, но и лучше

МЫ ОТСЛЕЖИВАЕМ НЕ ТОЛЬКО ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, НО И МЕТРИКИ, СВЯЗАННЫЕ С КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ, ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ, ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ

Один из ключевых моментов в организации управленческого учета — это определение ключевых показателей эффективности (KPI). Для каждого бизнеса они могут быть разными. В нашей компании мы отслеживаем не только финансовые показатели, но и метрики, связанные с качеством обслуживания клиентов, эффективностью производственных процессов, инновационной активностью.

Важно, чтобы система KPI была сбалан-

понимать поведение клиентов, оптимизировать производственные процессы.

Однако важно помнить, что ИИ — это инструмент, а не замена специалиста. Конечные решения всегда должны приниматься людьми с учетом всего комплекса факторов, включая этические и стратегические соображения.

Говоря об ошибках в управленческом учете, нельзя не упомянуть проблему «му-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Необычное пожертвование

Однажды индийский актёр Аамир Хан сделал очень необычное пожертвование — 1 кг муки.

Так как это был всего 1 килограмм муки, многие люди не пришли на выдачу.

Все, кто принял эту помощь, нашли в пакетах с мукой по 15000 рупий (16300 руб).

В итоге помощь получил тот, кто действительно в ней нуждался, и килограмм муки был спасительный.

Источник: https://youtube.com/shorts/RRKvmpXR-sg?si=rAYB8xgblyXtHXYd

Документирование деятельности АО

Ольга Майор

Форма акционерного общества достаточно широко используется во всех сегментах бизнеса — от микропредприятий до крупных предприятий.

Состав документов для акционерного общества существенно отличается от документов общества с ограниченной ответственностью, и связано это в первую очередь с тем, что уставный капитал акционерного общества состоит из акций, то есть ценных бумаг.

Федеральный закон «об акционерных обществах»: «Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу»

Документы акционерного общества можно разделить условно на несколько групп:

1. Общие, то есть свойственные любому юридическому лицу.

Это такие документы, как устав, решение о создании акционерного общества (учредительный договор), приказ о назначении генерального директора, главного бухгалтера, документы налогового, кадрового и бухгалтерского учета и другие.

2. Документы, связанные с выпусками акций акционерного общества.

Уже при создании АО необходимо произвести регистрацию выпуска акций на сумму уставного капитала (эмиссия акций).

Регистрацию осуществляет Банк России или регистратор (специализированная компания, которая ведет реестр акционеров), который утвержден решением об учреждении акционерного общества.

При увеличении уставного капитала АО также регистрируют дополнительный выпуск акций, которые могут быть размещены как среди существующих акционеров АО, так и новых инвесторов.

Выпуск ценных бумаг включает в себя решение о размещении акций (как правило, это решение общего собрания акционеров), решение о выпуске, отчет об итогах выпуска, решение совета директоров либо генерального директора об утверждении отчета об итогах выпуска акций.

Виды эмиссии, формы и состав документов утверждены Положением Банка России от 19.12.2019 N 706-П (ред. от 04.03.2024) «О стандартах эмиссии ценных бумаг».

3. Документы, связанные со взаимодействием с регистратором.

Регистратор — это специализированная организация, имеющая лицензию Банка России и осуществляющая ведение реестра акционеров.

Само акционерное общество вести реестр не имеет права.

Деятельность по ведению реестра является платной, тарифы зависят от количества акционеров и набора предоставляемых услуг.

Основной документ — это Договор с регистратором на предоставление услуги по ведению реестра.

4. Документы, связанные со взаимодействием с акционерами.

Несмотря на то, что ведение реестра осуществляется регистратором, значительная часть документооборота акционерного общества связана с его взаимодействием с акционерами.

Например, при проведении общего со-

брания акционеров необходимо подготовить сообщения о проведении собрания, реестр рассылки сообщений, материалы по вопросам повестки дня, бюллетени голосования.

По итогам собрания акционеров составляется отчет об итогах голосования и протокол общего собрания акционеров. Эти документы подписывают члены счетной комиссии, председатель собрания и секретарь.

Материалы, которые готовятся по вопросам повестки дня, зависят от содержания повестки. Это может быть годовая бухгалтерская отчетность, годовой отчет акционерного общества, материалы по одобрению крупной сделки или сделки с заинтересованностью.

При подготовке к проведению годового заседания общего собрания акционеров публичного общества лицам, имеющим право голоса при принятии решений на таком заседании, должен быть предоставлен отчет о заключенных обществом в отчетном году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

Достаточно большой пул документов формируется у АО в связи с наделенными по закону «Об акционерных обществах» обязанностями осуществлять взаимодействие между акционерами, а также выполнять требования к порядку совершения крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

Сюда относятся такие документы, как:

- уведомление акционера или члена совета директоров о намерении обратиться с иском в суд;

- извещение акционера непубличного общества о намерении продать акции третьим лицам;

- уведомление потенциально заинтересованных в сделке лиц

- уведомление о факте заключения акционерного соглашения.

5. Протоколы совета директоров.

В акционерных обществах, особенно с большим количеством акционеров, создается оперативный орган управления — совет директоров. Его компетенция определяется Уставом акционерного общества.

Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, порядок проведения регулируется внутренними документами АО. По итогу проведения заседаний совета директоров составляется протокол, который отражает принятые по вопросам повестки дня решения.

6. Документы, раскрывающие информацию.

В соответствии с Законом «Об акционерных обществах» акционерное общество обязано публиковать текст годового отчета на странице в сети «Интернет». Это касает-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Сильнее вместе. Как объединить звёзд и создать синергию в команде из высококвалифицированных специалистов

Ирина Просвирякова

У каждого руководителя, построившего сильную команду, рано или поздно возникает новая амбиция: привлечь в компанию звёзд – топ-экспертов, талантливых, самостоятельных, инициативных. Идея звучит вдохновляющей – объединить лучших из лучших. Но на практике оказывается, что команда звёзд – это не всегда звёздная команда. Высококвалифицированные специалисты не спешат подчиняться, нередко конкурируют и обостряют границы. Без правильной культуры и среды их энергия не складывается –она сталкивается. Как же объединить лучших специалистов, чтобы они усиливали друг друга, а не разрывали команду на части? Своей экспертизой с журналом «Управление персоналом» поделилась Ирина Просвирякова – основатель международного научно-тренингового центра «Фактор Лидера», международный эксперт по психологической безопасности на рабочем месте.

Билет в высшую лигу: как привлечь самых востребованных специалистов

Прежде чем объединить звёзд, их нужно заинтересовать. И здесь важно понимать, что лучших на рынке не мотивируют только деньги или должности. Топ-эксперты выбирают компании, в которых совпадают их внутренние стандарты, амбиции и возможности роста. Так что же делает компанию магнитом для звёзд?

Сильные смыслы. Эксперты хотят работать не где угодно, а где есть зачем. Это может быть амбициозная цель (как у SpaceX или стартапов с миссией), масштабный вызов или значимый вклад в общество или отрасль. Смысл привлекает тех, кто уже доказал себе, что он может — и теперь ищет зачем. Например, Google заинтересовывает лучших сотрудников репутацией компании, где можно реализовывать самые смелые идеи, а Яндекс — проектами на грани технологий и повседневности.

Честная репутация. Лучшие проверяют, как компания обращается с людьми: уважают ли там экспертов, есть ли бюрократия или пространство для свободы, насколько там реально ценят вклад. Звёзды идут туда, где не потратят свою энергию впустую.

Культура свободы и ответственности. Профессионалы не хотят контроля на каждом шагу — им нужна доверительная среда с ясными рамками. Они ценят возможность влиять, гибкость в принятии решений, уважение к их опыту и подходу. Там, где управляют микроменеджментом, звёзды долго не задерживаются. Например, в компании Тинькофф практикуется предельно честный и боевой подход: если ты силён — тебе дадут максимум свободы и ответственности.

Рост и окружение. Сильные идут к сильным. Если в компании есть доступ к знаниям, сложным задачам и людям, у которых можно учиться — это притягивает амбициозных. Высококвалифицированных специалистов привлекает среда, где умный человек чувствует себя умным не в одиночку, а в кругу единомышленников. Например, компания Tesla активно поощряет команду предлагать идеи для улучшения технологий и производства. Поддержка инноваций идёт сверху — от самого Илона Маска, который лично вовлекается в проекты и помогает создавать климат, где новые идеи быстро обсуждаются и растут.

Если компания отвечает данным ценностям, то у руководителя есть все шансы привлечь лучших из лучших. Однако это лишь начало пути, дальше необходимо объединить топ-экспертов и создать в команде синергию.

Синергия: один плюс один равно три

Синергия — это когда команда даёт больше, чем просто сумма усилий её участников. Когда один мыслит стратегически, другой мгновенно видит риски, третий формулирует идею, а четвёртый делает так, чтобы она заработала на практике. И все это происходит без борьбы за власть или признание.

В команде звёзд синергия не возникает автоматически. Каждый привык полагаться на себя, принимать решения, быть правим. Если руководитель не создаст точную архитектуру взаимодействия, сильные начнут конкурировать, а не сотрудничать.

Как включить синергию в команде лучших?

Общая цель выше личных амбиций. Каждый эксперт должен понимать: «Я здесь не чтобы доказать, что я лучший. Я здесь, чтобы создать нечто, что одному мне не под силу». Это возможно, только если есть чёткая, амбициозная и объединяющая цель. Не просто KPI или OKR, а смысл и вызов, ради которого стоит договариваться, уступать, спорить конструктивно.

Уважение к различию ролей и стилей. Профессионалы очень разные по стилю, скорости и подходу. Один — быстрый и хаотичный, другой –вдумчивый и системный. Без уважения к этим различиям — конфликт, с уважением — дополнение и баланс. Лидер должен помочь увидеть разницу как силу, а не как угрозу.

Психологическая безопасность. Это критически важно. Могут ли эти «сильные» позволить себе быть уязвимыми? Признать, что не знают, спросить совета, ошибиться публично? Если да — включается доверие, если нет — начинается игра в фасады и статус. И никакой синергии там быть не может.

Разделение ответственности, а не контроль. Звёзды не нуждаются в опеке. Они хотят ясности: кто за что отвечает, где границы, как принимаются решения. Чёткие роли + доверие = пространство для взаимодействия.

Создание ритуалов сотрудничества. Даже самые сильные не всегда умеют быть вместе. Им нужны точки синхронизации: регулярные встречи «мозговых центров», сессии по разбору сложных кейсов, открытые обсуждения сложностей, ритуалы признания вклада друг друга. Это формирует культуру взаимодействия, где сильные не конкурируют, а усиливают друг друга.

Синергия между звёздами — результат лидерства, культуры и прозрачной архитектуры. Если всё это есть — команда начинает работать как мощная система, где каждый силён, а вместе они — непобедимы.

Психологическая безопасность — основа синергии

В командах, где каждый профессионал с мнением, опытом и эго, особенно важна психологическая безопасность. Без неё звёзды замыкаются, защищаются, играют в фасад, с ней — сотрудничают, учатся и усиливают друг друга.

Понятие психологической безопасности ввела профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон. Оно означает создание среды, в которой каждый сотрудник может выражать своё мнение, предлагать идеи и задавать вопросы без страха осуждения или наказания. В компаниях, где люди чувствуют себя психологически безопасно, появляется больше возможностей для инноваций и продуктивного сотрудничества.

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

Работа с возражениями и отказами: 300 приемов для продаж, переговоров и холодных звонков

Дмитрий Ткаченко

Глава 1
Ошибки при работе с секретарем

«Компания “Икс”, здравствуйте!» — раздается в трубке доброжелательный женский голос. Позвольте представить — Секретарь, первый барьер, первый рубеж сопротивления, который нужно преодолеть на пути к заключению сделки. А для многих начинающих продавцов — и последний. Ведь умение работать с блокерами и выходить на лицо, принимающее решение, — фундамент продажи, без него все остальные знания, умения и навыки просто не удастся применить.

Практикум

Откройте тест «Навыки продаж: до и после работы с книгой» на с. 17 и прочитайте ответ, записанный вами в пункт 1.

Для тех, кто поленился заполнять тест:

Произошло соединение, и секретарь, который уже три раза отказывался соединять

вас с ЛПР (его имя вы не знаете), произнес: «Компания “Икс”, здравствуйте!» Ваш ответ:

_____

_____

_____

_____

Продолжили чтение, не пройдя тест ранее и не записав свои слова сейчас? Предсказуемо! Настоятельно рекомендую вам выполнить это и последующие задания письменно, а не просто сформулировать фразу «в уме», а лучше — заполнить тест на с. 17.

Записали? Теперь перечитайте ее и подчеркните (при наличии) следующие слова и словосочетания: «менеджер по продажам», «сотрудничество», «предложить», «поставка», «продажа», а также все остальные, которые выдают, что звонит продавец.

Если в записанной вами фразе есть хотя бы одно из перечисленных слов или словосочетаний — поздравляю. Вы только что сами подложили себе свинью и в несколько раз снизили вероятность того, что вас переключат на нужного сотрудника.

Почему я так утверждаю?

Потому что каждое из этих слов запускает в голове секретаря процесс, аналогичный тому, что происходил в голове собаки, над которой ставил опыты наш великий психофизиолог Иван Петрович Павлов. У животного вырабатывался условный рефлекс: выделение слюны и желудочного сока в ответ на звонок или загорающуюся лампочку, помните?

Слова «менеджер по продажам», «сотрудничество», «предложить», «поставка» и прочие аналогичные им — это те же самые «лампочки», условные раздражители, в ответ на которые у секретаря срабатывает условный рефлекс, и она автоматически отвечает привычным способом — отказом. Именно так поступает бóльшая часть секретарей, слыша, что звонит очередной (35 й только за сегодняшний день) продавец, который хочет отнять драгоценное время у ее шефа или снабженца компании.

Она даже не задумывается над ответом, слова автоматически вылетают из ее рта:

«Спасибо! Нам не надо!»

«У нас есть поставщики!»

«Отправьте предложение на электронный адрес info@deneg.net.ru, если нам что-то понадобится, мы вам перезвоним!»

Забудьте вычитанные в различных «библиях продаж» западных гуру советы в духе: «Обязательно представляйтесь и объясняйте суть вопроса каждому человеку, с которым вас соединили». Поступая так, вы «дразните быка красной тряпкой», а потом еще и удивляетесь — почему это он кидается? А классическая фраза, с которой начинает свое общение с секретарем бóльшая часть продавцов, — это даже не красный плащ тореро, это дерганье быка за хвост:

*«Здравствуйте! Я — **менеджер по продажам** компании “Игрек”, **хочу предложить сотрудничество по поставке** _____ (название товара или услуги)»*

или *«Добрый день! Меня зовут Василий Петров, я **менеджер по продажам** компании “Икс”. Мы занимаемся производством и **продажей** ____ (название товарной группы). С кем могу поговорить по вопросу **сотрудничества**?»*

Ба-бах! Этими фразами продавец выдал себя с потрохами! И если секретарю была дана установка на отсечение назойливых

продавцов, такое начало, несомненно, приведет к тому, что вас забанят. Да и вообще, нужно ли секретарю знать, как вас зовут и из какой вы организации? Конечно же нет! А если и да, то, будьте уверены, она сама вас об этом спросит! Кстати, такая ситуация тоже будет разобрана.

Запомните главное правило: «Для секретаря вы — кто угодно, но не продавец!»

Словосочетание «менеджер по продажам» должно быть навсегда удалено из лексикона продавца. Во-первых, «менеджер» — это управленец, человек, занимающий руководящую должность. Во-вторых, эта та самая «красная тряпка для быка»! На что же его заменить? Как представиться, если секретарь все же спросит, кто вы такой? «Руководитель направления _____ (название)», «региональный директор» — так начинают представляться продавцы компаний, прошедшие мой тренинг. Кроме всего прочего, это придает звонящему дополнительный вес и уравнивает статусы собеседников, что значительно повышает вероятность договориться — ведь звонит не какой-то «менеджер по продажам», а «руководитель направления»!

Что же говорить сотруднику, который снял трубку?

Я выделяю три основные стратегии в работе с секретарями:

1. «Штурм».
2. «Взятие в союзники».
3. «Обход».

В следующих трех главах мы разберем, какие приемы применимы в рамках каждой из этих стратегий, но перед тем, как разобрать конкретные фразы и приемы, давайте ответим на главный вопрос: «Что должно стать результатом работы с секретарем?»

Для большинства компаний цели работы с блокерами выглядят так:

— Задача-максимум: узнать имя и отчество ЛПР и убедить секретаря переключить вас на него.

— Задача-минимум: узнать имя и отчество ЛПР.

— Дополнительная задача 1: узнать имя секретаря (эта задача появляется, если вы имеете дело с секретарем- референтом высокопоставленного человека. Такой секретарь будет вам полезен в качестве информатора. В случае с «девушками на ресепшн» такой задачи нет).

— Дополнительная задача 2: получить информацию об организации, необходимую для оценки ее потенциала как клиента.

Запишите цели работы с секретарем, актуальные для ваших продаж.

Задача-максимум:

_____

_____

_____

_____

Задача-минимум:

_____

_____

_____

_____

Дополнительные задачи:

_____

_____

_____

_____

РЕЗЮМЕ

ообщая секретарю, что вы — продавец, вы сами себе создаете проблемы и снижаете вероятность соединения с нужным сотрудником.

Глава 2
«Штурм секретаря»

2.1. Первая фраза для блокера

Приведенные в этой главе приемы базируются на вашей уверенности и умении создать у секретаря впечатление, что вы знакомы с ЛПР и у ваших отношений есть определенная история. Если секретари отсекают вас более чем в половине холодных звонков, то начинайте разговор с ними именно с этих приемов — они наиболее экономичны и весьма результативны.

Прием №1 «В ответ»

«От вас был звонок, коллеги записали номер и сказали, что звонил _____ (название должности нужного вам человека: закупщик, директор и т. п.). *Соедините с ним!»*

«Был звонок с этого номера, видимо, по вопросу _____ (название товара или услуги, которыми занимается ваша компания). *Кто бы это от вас мог звонить?.. Соедините меня с ним!»*

«Полгода назад ваш руководитель / закупщик интересовался нашей продукцией на выставке _____ (название профильной выставки) *— звоню, чтобы продолжить наше общение. Соедините меня с* _____ (название должности)!»

Это один из моих любимых приемов для работы с блокерами. Именно его я часто включаю в свои скрипты продаж. Он прекрасно помогает пройти секретарей в средних и небольших компаниях. В крупных компаниях он работает хуже.

Прием №2 «Разъединилось» / «Еще раз»

«Что-то разъединилось. Еще раз на _____ (название должности, например закупщика) *переключите!»*

«У _____ (название должности, например “у директора”) *линия освободилась?.. Еще раз соедините!»*

«Что-то закупщик не взял трубку. Переключите на него еще раз!»

Этот прием прекрасно работает с блокерами в средних и крупных компаниях, в которых несколько секретарей и поток входящих звонков довольно плотный. Если ваша целевая группа — мелкие компании с одним секретарем и скудным потоком входящих обращений, этот прием применять не следует. Это один из самых простых и очень эффективных способов выйти на ЛПР. Его я часто вставляю в разрабатываемые мной скрипты продаж.

Прием №3 «Альтернатива»

«Соедините с руководителем отдела закупок или с коммерческим директором!»

Данный прием — вариация старого доброго приема «выбор без выбора», известного еще древнегреческим мастерам риторики. Вы называете должности двух сотрудников, которые с высокой долей вероятности есть в этой организации и которые имеют отношение или могут быть ЛПР по вашему вопросу. При этом вопрос «соединять или нет» вообще не ставится. Секретарь получает возможность выбрать

«меньшее из зол» — переключить на менее загруженного или менее статусного сотрудника.

Прием №4 «Приглашение»

«Мне поручили отправить вашему коммерческому директору приглашение. Вы по какому адресу находитесь?.. Для кого его отправить?»

«Мне поручили отправить вашему директору приглашение. Для того чтобы оно было адресным, лучше обратиться к нему по имени и отчеству. Так что написать в приглашении?»

Секретарь — «существо подневольное», зависящее от решений, а иногда и самодурства шефа. Соответственно, она очень хорошо понимает других людей, действующих по приказу руководства. Используя оборот «мне поручили», мы ставим себя на одну доску с секретарем, показываем, что «мы — одной крови», а дальше получаем имя и отчество шефа под предлогом отправки приглашения. Куда приглашать? На встречу отраслевого клуба, вечер встреч в администрации или торгово-промышленной палате и т. п. Чем важнее и непонятнее будет название события, тем лучше. Само это название следует произносить только в ответ на прямой вопрос секретаря. Предоставляйте как можно меньше информации.

СОВЕТ. *Не используйте в качестве повода приглашение на конференцию или семинар — в силу большого количества холодных звонков с попытками продать участие в платных бизнес- тренингах у секретарей выработалась «аллергия» на такой повод для контакта.*

Прием №5 «Часы»

Время	Речевой модуль
До 12:00	«Коммерческий директор уже подошел?»
12:00–13:30	«Закупщик на месте? Не на обеде еще?»
13:30–15:00	«Коммерческий (директор) с обеда уже вернулся?»
После 15:00	«Директор еще на месте?»

Это один из самых простых и в то же время эффективных приемов. Такая завязанная на время звонка формулировка создает у секретаря впечатление, что вы хорошо знакомы или уже контактировали сегодня с сотрудником.

СОВЕТ. *Звоня на производственные предприятия, смещайте время на один-два часа раньше (у них рабочий день обычно начинается с 8:00). Также при использовании этого приема нужно учитывать разницу в часовых поясах.*

Прием №6 «Имя-отчество»

«С Михаилом Алексеевичем соедините! … Как такого нет??? У меня записано, что у вас коммерческий — Михаил Алексеевич! … Нет??? А как правильно имя и отчество? … А, точно! Не туда посмотрел. Соедините меня с ним!»

Можете смело называть любое имя и отчество. Главное — делать это уверенно, а потом, услышав, что «у нас такого нет», — громко и искренне удивляться!

СОВЕТ. *Звоня в крупные компании, используйте редко встречающиеся сочетания имен и отчеств — это позволит избежать совпадений, при которых вас будут переключать на Александра Сергеевича, действительно работающего в этой организации, но никак не связанного с вашим вопросом. В общем, «Сергей Маркович», «Степан Данилович» и «Инга Семеновна» вам в помощь!*

Прием №7 «Самый восхитительный»

«А ваш самый прекрасный и восхитительный генеральный директор на месте?»

Данный речевой модуль, несмотря на всю его внешнюю простоту, дает очень хорошие результаты в случае разницы полов: мужчина-продавец и девушка-секретарь. Нужно настроиться на позитив, улыбнуться и, еле заметно флиртуя в голосе, проговорить этот речевой модуль. Если вам свойственно «флиртовать» и «играть» с секретарями, то все получится, если же ваш стиль ведения телефонных разговоров скорее холоден и суховат, даже не пробуйте применять этот метод.

Прием №8 «Напомните отчество»

«Напомните имя и отчество директора!»

«Напомните отчество директора!»

С этого речевого модуля можно начать разговор с секретарем, но лучше использовать его непосредственно перед переключением. Если имя и отчество нужного сотрудника неизвестны, попросите «напомнить» их. Это важно, особенно в том случае, если человека не окажется на месте и никто не возьмет трубку, — после разъединения не придется проходить секретаря заново. Можно спрашивать только отчество — в 80% случаев секретарь называет не только отчество, но и имя.

ВАЖНО! ***Каждый речевой модуль для прохода секретаря нужно завершать побуждением к действию: «Соедините!», «Переключите!» — а не ожиданием следующего вопроса.***

Задание

Запишите названия трех самых подходящих для вашей сферы продаж речевых модулей и сделайте 60 холодных звонков, используя каждый модуль для прохода блокера по 20 раз. Плюсами отмечайте случаи, в которых прием сработал, минусами — неудачи. Подсчитайте коли-чество плюсов для каждого приема.

Если у вас наметился явный фаворит — используйте его в ходе следующих холодных звонков. Если конверсия примерно одинаковая — используйте разные приемы по настроению. Если же результаты оказались ниже ожидаемых, выпишите три других приема и повторите эксперимент. Часто бывает, что прием, который почему-то вначале не пришелся по душе, на практике дает отличные результаты. Но это нужно проверить.

Запишите два самых действенных приема в пункт 1 столбца «После работы с книгой» теста «Навыки продаж» на с. 17.

РЕЗЮМЕ

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

SuperJob: кони, коты и красивые рассветы — как оправдываются непунктуальные сотрудники

Самое популярное объяснение опозданий на работу — пробки на дорогах. В открытом опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие представители 1000 предприятий и организаций из всех округов страны.

Самым частым оправданием опозданий на работу, по словам эйчаров, являются пробки (28% опрошенных). Даже не оправдание, а честная констатация факта, — «проспал» — на втором месте с 13% голосов. Каждый десятый работодатель чаще всего слышит от непунктуальных сотрудников о проблемах с общественным транспортом: изменилось расписание, автобус задержался, сломался по дороге или не пришел. 6% эйчаров самым популярным оправданием назвали проблемы с будильниками, 5% — семейные неурядицы и проблемы с детьми. Еще варианты оправданий: аварии на дорогах (4%), плохое самочувствие (3%), сломавшийся автомобиль и плохие погодные условия (по 2%).

Среди нестандартных, смешных и нелепых оправданий, которые вспомнили эйчары, — забывчивость («Забыл, куда иду»; «Забыл, что трудоустроился...»), романтичность («Засмотрелся на рассвет»), фобии («Испугался вставать»), рассеянность («Не в то такси сел»; «Перепутал дни недели») и ситуации, подстроенные хвостатыми («Кони перегородили дорогу»; «Любимая кошка окотилась»; «Уснул котик утром на человеке»).

Место проведения опроса: Россия, все округа

Населенных пунктов: 207

Время проведения: 12 января — 3 февраля 2025 года

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

Размер выборки: 1000 респондентов

Вопрос: «Назовите, пожалуйста, самое популярное оправдание, которое озвучивают ваши сотрудники, опоздавшие на работу» (открытый опрос)

Ответы респондентов Кол-во респ.

Пробки — 28%

Проспал(а) — 13%

Проблемы с общественным транспортом — 10%

Будильник не прозвенел/не услышал звонок будильника — 6%

Наши сотрудники не опаздывают — 5%

Семейные проблемы/проблемы с детьми — 5%

Никто не оправдывается и ничего не объясняет — 4%

Аварии на дорогах — 4%

Болезнь/плохое самочувствие — 3%

Машина сломалась — 2%

Плохие погодные условия — 2%

Другое (застрял(а) в лифте, задержала полиция, похмелье, проблемы с домашними животными, проблемы с рабочей одеждой, проблемы с ключами и проч.) — 11%

Затрудняюсь ответить/не помню — 7%

Вопрос: «Назовите, пожалуйста, самое нелепое/смешное оправдание, которое вам доводилось слышать от сотрудника, опоздавшего на работу» (открытый опрос)

«Забыл, куда иду»;

«Забыл, что трудоустроился...»;

«Засмотрелся на рассвет»;

«Испугался вставать»;

«Кони перегородили дорогу, пришлось уводить их в безопасное место. Это была правда»;

«Любимая кошка окотилась — принимала роды»;

«Не в то такси сел»;

«Перепутал дни недели»;

«Порвались штаны по дороге на работу»;

«Пробка в метро»;

«Считаю, что если уснул котик утром на человеке и не дал уйти, то это уважительная причина»;

«Я устал».

Почему психологическая травма приводит к избеганию помощи

Человек, находящийся в состоянии психологической травмы способен совершать поступки абсолютно любого спектра. Бывшие солдаты с птср могут убить близких. Взрослые, пережившие насилие в детстве, могут представлять угрозу даже для своих детей. Пережившие опыт предательства могут продолжать отвергать всех близких, даже отчаянно нуждаясь в поддержке.

Но часто окружающих удивляет даже не это, а то, что когда такому человеку предлагается помощь, в том числе терапевтическая, то нередкой реакцией является категорический отказ. Почему так происходит?

В момент травмы создается большой вал эмоций и чувств, которые в моменте не получится обработать. Можно это представить как дом, в одной комнате которого прорвало трубу и все затопило. Не в силах что-то сделать сейчас, психика принимает решение запереть и отделить эту комнату от остального дома, чтобы вода не разливалась дальше.

Это действие действительно как будто решает проблему, если забыть о том, что часть пространства становится потерянным для дома. У живого человека это будет выражаться как потерей доступа к некому спектру чувств (боль, горе, печаль, страх и т.д.), так и к части тела (мышечные зажимы, неуклюжесть, болезни).

Но беда в том, что с каждым днем, месяцем и годом такой “отделенности” путь назад становится все более болезненным и трудным. Если в начале в запертой комнате была проста вода, которую нужно вычерпать, то через некоторое время там образуется зловонное болото и гниющие стены.

Также, наличие пусть даже наглухо задраенной комнаты не остается бесследным для всего остального дома — запах начинает проникать в окружающие комнаты, влажность и гниль постепенно добираться до соседних помещений. Поведение человека будет нести следы отложенной травмы.

Комната травмы не просто начинает требовать все более дорого ремонта, но даже вход в нее вызывает все больше протеста и желания дистанцироваться. Оставленные когда-то эмоции накапливаются и усиливаются в интенсивности. Даже сама память о происходящих событиях начинает вытесняться. На психотерапии такой человек может задыхаться, не в силах вымолвить хоть слово, когда речь заходит о том куске его жизни, который касается крепко запертой комнаты.

Человек в такой момент может казаться эгоистом или неблагодарным. Вот, как мы все здесь собрались, бегаем вокруг него, готовы слушать и поддерживать, а он упорно избегает контакта. Но в реальности жуткой психологической математики, человеку действительно может быть проще продолжать деструктивное поведение, разрушая свою жизнь и жизнь окружающих, чем открыть ту самую комнату, вызвав затопление всего оставшегося дома.

Такое решение подобно тем, которые мы принимаем садясь на диету, бросая курить или загоняя себя в спортзал. Бонусы и преимущества являются отложенными во времени, а недостатки и потери наступают прямо здесь и сейчас. Конечно, любой человек скажет, что так поступать правильно и верно — но сколько из них действительно готовы пойти на это?

Цветы для Элджернона
Источник: dzen.ru/a/ZrjDe2mjKiQhCo6N

5 признаков, что вас не любят

1. Ваши чувства обесценивают. Если вы делитесь болью, а в ответ слышите «Ты преувеличиваешь», это сигнал тревоги.

2. Как бы ни сложились обстоятельства, виновным почему-то остаетесь вы.

3. На вас никогда нет времени. Когда человек важно, он найдет минуту даже в самой плотной повестке.

4. Игнорирование ваших желаний. Любовь — это забота. Если ваши потребности систематически забывают, то вас не ценят.

5. Вы чувствуете себя одиноко. Любовь дает тепло, а не пустоту.

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 «Управление персоналом» 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

Управление персоналом · Трудовое право · Мастер продаж · IT Ревью · Коммерческие споры · Делопроизводство · Секретарское дело · Жилищное право

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).

✔ Видеобанк бизнес-встреч с экспертами (60 встреч в полугодии).

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

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Мастер Продаж

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента

Евгений Колотилов

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

IT РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ·КОММЕНТАРИИ·ПРАКТИКА

№1/2025

«Мы умеем слышать заказчиков и находить с каждым из них общий язык»

Юрий Петров

Кит-системс