

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущая тема: по клубу "Рисочки" – 7052, 7055, 7056

№ 26
(790)
2025



**Роман
Бонч-Бруевич**



**Каро
Жамкочан**



**Ильнур
Ибрагимов**



Александр Казак



**Юлия
Мамыркина**



**Дмитрий
Мирошников**



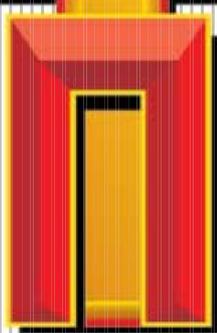
**Елена
Тувашева**



**Татьяна
Федорова**



**Александр
Шуйский**



Татьяна Кочанова

Изменения в законодательстве в сфере трудовых правоотношений август 2025

Татьяна Чуликова

Мнимые больничные

Ульяна Зеленая

Анализ судов с «декретницами»

Чина Аржанникова

Срок договора подряда и его просрочки. Анализ споров

Александр Вайс

Свидетель — все не так просто

Марина Шевченко

Низкая безопасность: узкое место компании

Максим Сагайдачный

У вас есть три года чтобы зафиксировать права на служебные произведения?

Павел Бородкин

Все эти ситуации объединяет одно: собственник доверял, но не контролировал

Стас Ликалов

Коррупция среди топов компании — явление системное

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

СТРЕСС И ВЫГОРАНИЕ

3 Создание здоровой среды – это инвестиция
Александр Шуйский, PetrogradWeb

7 Руководители могут научиться меньше реагировать на факторы, приводящие к выгоранию
Елена Тувашева, ФТО

11 Чтобы сотрудники не выгорали, им нужно не больше кофе и тимбилдингов, а ощущение, что их слышат
Александр Андреев, OMNI

14 Предприниматели и сотрудники: кто в большем риске?
Татьяна Федорова, ИКЦ Арина

17 НЕЗАМЕНИМЫХ НЕТ
Есть компании, где еще с момента основания «незаменимость» считается угрозой для бизнеса
Роман Бонч-Бруевич

23 СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА
Скорость вашего бизнеса = скорость самого узкого места
Дмитрий Мирошников

31 ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ
Человекоцентричность – взгляд диссидента
Александр Казак

35 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Рецепты Как приготовить проект для создания успешных продуктов и команд
Егор Ганин

43 ИННОВАЦИИ В ПО
Компаниям все сложнее управлять парком устройств
Ильнур Ибрагимов, «Колибри-АРМ», ICL Services

45 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
Копировать западные практики «как есть» – ошибка
Юлия Мамыркина

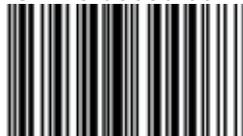
55 КОРПОРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
Корпоративная нутрициология: новый стратегический инструмент управления персоналом
Shake Up Event Group

59 МЕДИЦИНА
В медицине топы чаще растут изнутри
Ирина Некрасова, «Он клиник»

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 12.09.2025 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

№26
(790)

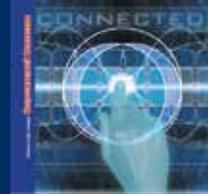
Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединённая редакция

ИД

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

Создание здоровой среды – это инвестиция

Как помочь сотрудникам не выгорать: инструмент, который снижает стресс и возвращает смысл



Стресс и выгорание сотрудников: как компаниям создать атмосферу недопущения таких ситуаций

Выгорание перестало быть индивидуальной проблемой. Сегодня это системный риск, влияющий на результативность компаний. Исследования Future Forum показывают: около 40% сотрудников хотя бы раз за последний год испытывали признаки выгорания. И дело далеко не всегда в объёме задач или количестве рабочих часов. Корень проблемы – в том, как устроена рабочая среда.

Почему стресс неизбежен, но выгорание – нет

Стресс в работе присутствует всегда: дед-



Александр Шуйский
PetrogradWeb

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Руководители могут научиться меньше реагировать на факторы, приводящие к выгоранию



Почему HRD крупных компаний интервью журналу «Управление персоналом» говорят о том, что ТОП-менеджмент умеет организовать работу и отдых так, чтобы не выгорать. Правда ли это?



Елена Тувашева
ФОТО

Начнем, по традиции, с определения.

Синдром эмоционального выгорания - это состояние физического и психического истощения из-за чрезмерного и длительного стресса. И все-таки не каждый стресс приводит к эмоциональному выгоранию. Уверена, что далеко не каждый человек на самом деле выгорает, но это понятие в последнее время стало настолько популярным, что каждый человек не один раз задумывался «а не выгорел ли я». Безусловно, есть категория должностей и сфер, в которых вероятность «выгорания» выше, чем в других. Но все-таки выгорание - это комплекс симптомов, который необходимо специально диагностировать. А человек, как правило, определяя у себя только один или несколько симптомов, самостоятельно ставит

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Чтобы сотрудники не выгорали, им нужно не больше кофе и тимбилдингов, а ощущение, что их слышат

Как помочь сотрудникам не выгорать: инструмент, который снижает стресс и возвращает смысл




Выгорание сотрудников не всегда связано с количеством задач или переработками. Настоящая причина часто глубже: сотрудники перестают понимать, зачем они работают, им кажется, что их идеи не слышат и их решения не имеют значения.

Когда уходит смысл — появляется усталость, стресс и ощущение бесполезности, а в дальнейшем и выгорание. Команда, вместо того чтобы помогать бизнесу, начинает буксовать.

Инструмент, который помогает избежать выгорания

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Предприниматели и сотрудники: кто в большем риске?

Ещё двадцать лет назад считалось, что бизнесмены — самая стрессовая профессия. Бесконечные решения, ответственность за коллектив, нестабильность. Но за последние годы картина изменилась



Многие предприниматели научились жить в неопределённости, отпустить лишний контроль, искать свои способы восстановления. Рыбалка, спорт, путешествия, медитации, конференции — у каждого свой путь.

Парадокс: у руководителей сегодня часто меньше хронического напряжения, чем у сотрудников на операционных ролях.

Почему так? У сотрудников больше внешнего контроля и меньше свободы. Там, где низкий доход и мало выбора, болезни и выгорание встречаются чаще. Предприниматель, имея пространство для манёвра и собственные практики расслабления, быстрее снимает фоновое напряжение.



Татьяна Федорова
ИКЦ Арина

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Есть компании, где еще с момента основания «незаменимость» считается угрозой для бизнеса

Незаменимых нет – как создать систему менеджмента, исключающую появление незаменимых топов



Исследование одной из самых известных Консалтинговых фирм среди крупных компаний показывает что почти все они имеют 10–15 “незаменимых”, топов (по направлениям– Логистика, финансы, продажи...) топов. Это не оппозиция, но почему компании позволяют себе вести так дела?

В перспективе 1-2 лет это решение дешевле и быстрее, чем строить систему, где гениальность конкретного человека не обязательна для успеха. Например, при запуске нового направления проще поставить одного сильного топа со связями и экспертизой, чем тратить полгода на обучение команды. В уже сформированных направлениях собственники часто используют лояльных ему «незаменимых» как рычаг влияния. Это создает иллюзию контроля.



Роман Бонч-Бруевич
Корпоративный психолог

А внедрение системы преемственности не только лишает Собственника этого ощущения, но и требует инвестиций в размере 15–20% фонда оплаты топов.



Есть ли компании где система управления не позволяет появляться незаменимым?

— Да, причем есть компании, где еще с момента основания «незаменимость» считается угрозой для бизнеса. Например, в Toyota 68% управленческих решений принимаются по чек-листам, а не по усмотрению топа. А Netflix изначально заложил принцип: «Мы строим команду, а не собираем звезд».

И многие российские компании с самого основания не просто избегали «незаменимых» — они делают их появление технически невозможным. Например, в Т-Банке с самого основания каждый ключевой процесс был прописан и автоматизированы. Ни один топ не утверждает бюджет или стратегию единолично. А в Яндексе техническая и управленческая карьера вообще разделены.

ПРИ ЗАПУСКЕ НОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЩЕ ПОСТАВИТЬ ОДНОГО СИЛЬНОГО ТОПА СО СВЯЗЯМИ И ЭКСПЕРТИЗОЙ, ЧЕМ ТРАТИТЬ ПОЛГОДА НА ОБУЧЕНИЕ КОМАНДЫ



Как создать такую систему?

— Ключевая задача сделать из личного опыта топов корпоративный актив. Для этого выявите области, где топ - единственный носитель экспертизы, например, коммуникация с ключевыми клиентами, инсайды с рынка или финансы в целом.

Далее нам понадобится наполнять базу знаний кейсами с разбором таких задач: Аргументы, Альтернативы, Риски. Еще более ценно это публичная декларация этих решений, например, на корпоративном портале: «Почему мы отказались от сделки X?», «Как мы выиграли тендер Y?» или «Мы инвестируем в продукт А, а не

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Скорость вашего бизнеса = скорость самого узкого места

Когда меня зовут «посмотреть, почему не летит», я первым делом ищу не героев, а пробки. Не рынок виноват, не «не те люди», не курс валют — чаще всего тормозит наше собственное горлышко.



Мой самый тяжёлый опыт — Cymedica RU («Симедика РУ»). В январе 2020 года: многомиллионные долги, «остатки на складе» на десятки миллионов, которых физически нет, демотивированная команда, которая защищает свои интересы вместо интересов компании. Мы выжили не за счёт чудес, а за счёт хирургии: из 35 человек оставили 12, убрали «незаменимых», объединили склад и офис, перевели часть людей на удалёнку, пересобрали логистику и даже урезали сотовую связь. Итог — сокращение расходов более чем на 4 млн в год и возвращение управляемости. Больно? Очень. Зато честно.

Эта статья — не про красивые схемы. Это про то, что на самом деле убивает бизнес, и что с этим делать сейчас, чтобы он жил через 5, 10 и 20 лет.

Что такое узкое место на самом деле



**Дмитрий
Мирошников**
Симедика РУ

Узкое место — это не «нехватка рук» и не «сломанный станок».

Узкое место — правило, по которому живёт ваша система. Пока вы его не поменяете, всё остальное — косметика. Видимые узкие места: станки, фуры, бюджет.

Невидимые узкие места: правила и метрики (policy — политика), «я всё согласую лично», эго собственника, грязные данные, потерянный смысл.

Классификация узких мест, о которых обычно молчат

Тип узкого места Как выглядит Быстрые метрики Что делать

Производство/операции Очереди, WIP (Work in Progress — незавершённое производство), срывы сроков Lead time (время выполнения), OEE (Overall Equipment

**УЗКОЕ МЕСТО — ПРАВИЛО, ПО КОТОРОМУ
ЖИВЁТ ВАША СИСТЕМА. ПОКА ВЫ ЕГО НЕ
ПОМЕНЯЕТЕ, ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ — КОСМЕТИКА**

Effectiveness — общая эффективность оборудования) Подчинить поток «узлу», буферы, CONWIP (Constant Work in Progress — ограничение объёма незавершёнки)/DBR (Drum-Buffer-Rope — метод «барабан-буфер-верёвка»)

Продажи/O2C (Order-to-Cash — от заказа до оплаты) Ручные правки, долгие согласования DSO (Days Sales Outstanding — срок оплаты клиентами), % touchless (доля операций без ручного вмешательства) Стандарты, автоматизация, правила цен

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

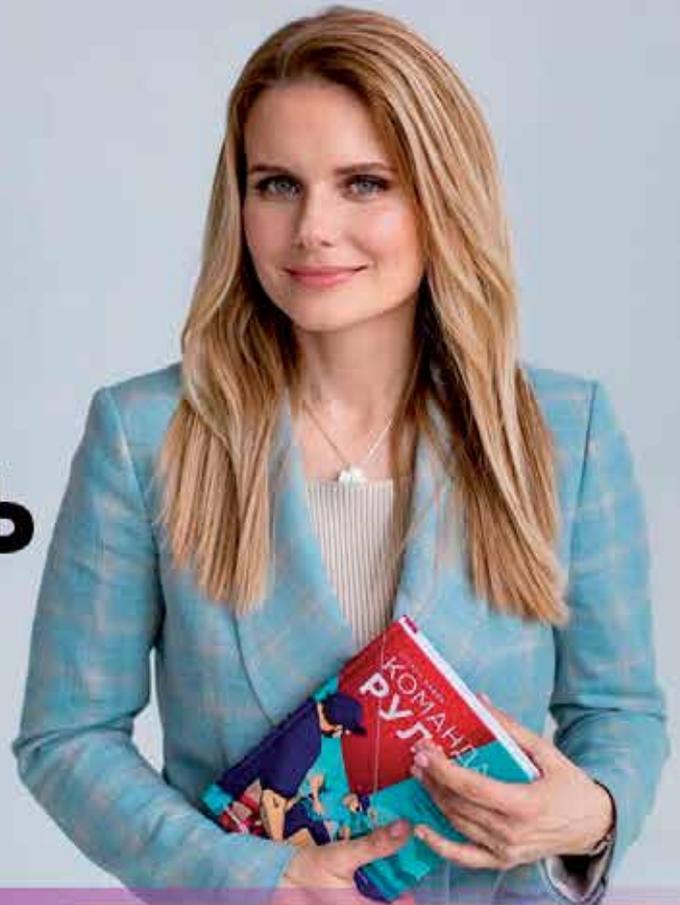
ВАЦАП 89263501881



Train Your Brain

HR агентство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ ДЛЯ КОМАНД "КАК СОЗДАТЬ "ВКУСНЫЕ" КПЭ?"



НА ЭТОМ ТРЕНИНГЕ ВЫ:

- Найдете приоритетный фокус команды
- Создадите вдохновляющую систему мотивации
- Научитесь ее внедрять в формате геймификации



**РАСКРЫВАЙТЕ ПОТЕНЦИАЛ КОМАНД
С ПОМОЩЬЮ ОПЛАТЫ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ!**

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Человекоцентричность – взгляд диссидента



ЧЦП: Pro&Contra

Если бы можно было уйти от ЧЦП – бизнес сделал бы это.

ЧЦП – это про вынужденность и необходимость, причины которых:

- новое «ванильное» поколение;
- низкий управленческий уровень ТОПов и HR и неготовность выполнять роль «плохих полицейских» и требовательных контролеров — это сложно эмоционально, все хотят быть на позитиве, не быть токсичными;
- не каждый бизнес готов платить высокие зарплаты, поэтому вынужден заменять деньги образами прекрасного будущего (хотя если посчитать HR-бюджеты, всё –



Александр Казак

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Комментарий к публикации «Война за САМОЛЁТ: обыски, смерть акционера, уголовное дело Прокуратура против Следственного комитета»
 Источник: <https://youtu.be/33Rk6UZCwtI?si=SfVeefMMmA8JvBQW>



Следственный комитет возбудил уголовные дела о мошенничестве в особо крупном размере по факту задержки передачи ключей дольщикам в жилых комплексах ГК «Самолёт». Однако петербургская прокуратура отменила данные решения.

По всей видимости, уголовные дела были возбуждены преждевременно. Реальных признаков мошенничества надзорный орган не усмотрел и посчитал, что это обычный конфликт интересов и гражданско-правовые отношения.



Каро Жамкоян

Очевидно, что подобные споры между строителями и дольщиками, когда речь идет о незначительных отклонениях в сроках сдачи квартир или недостатках в проведенных работах, должны разрешаться в рамках гражданского судопроизводства, а не уголовного. Ошибочные решения здесь, могут иметь серьёзные последствия.

Прокуратура в данном случае выполнила свою роль, предотвращая необоснованное уголовное давление на компанию и её сотрудников. Даже резонансные уголовные дела должны строиться исключительно на законе, а не давлении извне.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
 НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
 ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881



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

альпина PRO

Глава 3. Цели, задачи, сроки и этапы

42. Таков ответ на главный вопрос жизни, Вселенной и всего такого в «Путеводителе для путешествующих автостопом по Галактике» З. В книге по приготовлению проектов ответ на главный вопрос другой: «Цель, задача, сроки и этапы». Это основа основ, фундамент конструктивной деятельности и коммуникации. Без четко сформулированных целей, задач и установленных сроков деятельность рискует оказаться или незавершенной, или бессмысленной.

Цель

Цель — альфа и омега проектной деятельности — показатель ее осознанности. Отсутствие цели делает достижение результата невозможным, а работу — бес-

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Компаниям все сложнее управлять парком устройств

Особенно если речь идет о тысячах и даже десятках тысяч рабочих мест.



В последние годы бизнес находится в условиях постоянной трансформации. Ситуация на рынке диктует необходимость оперативной адаптации к новым требованиям — от перехода на российское ПО до интеграции с разнообразными системами управления.

По моим наблюдениям, один из ключевых вызовов сегодня — массовое внедрение и сопровождение пользовательских рабочих мест в гетерогенной (неоднородной, основанной на различных компонентах) ИТ-среде, особенно в условиях импортозамещения и распределенной инфраструктуры. Мы в команде видим, как компаниям все сложнее управлять парком устройств, особенно если речь идет о тысячах и даже десятках тысяч рабочих мест. При этом инфраструктура часто включает в себя как старые, так и новые компоненты, решения разных вендоров, российское и зарубежное ПО, что зна-



Ильнур Ибрагимов
«Колибри-АРМ»,
ICL Services

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Копировать западные практики «как есть» — ошибка

Я антикризисный управляющий. Моя работа — заходить в компании, где «всё рушится». И почти всегда за внешними признаками кризиса: падение продаж, текучка, конфликты, отсутствие роста — стоит одна и та же глубинная причина: отсутствие живой, настоящей корпоративной культуры.



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



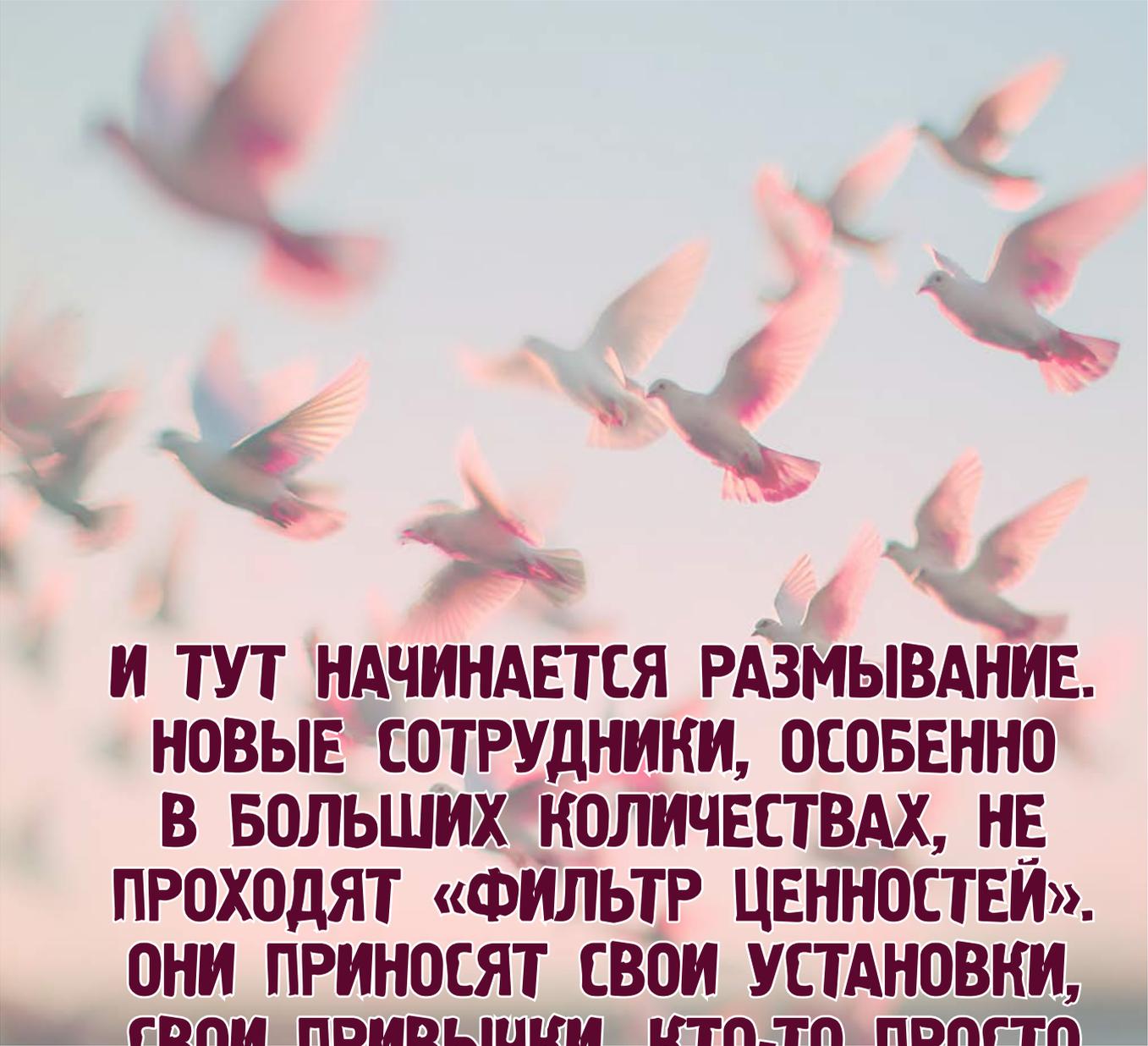
Когда отсутствие КК ведет к краху?

Не бывает компаний без культуры. Бывает — ненастоящая, выдуманная, декларативная. Такая, где на плакатах висит «Мы — команда!», а на деле каждый думает только о себе. Где руководство говорит о «ценности людей», но решает проблемы увольнениями, а не развитием.

Когда КК не живая, а формальная — компания теряет общность. У сотрудников исчезает смысл. А человек проводит на работе большую



**Юлия
Мамыркина**



И ТУТ НАЧИНАЕТСЯ РАЗМЫВАНИЕ. НОВЫЕ СОТРУДНИКИ, ОСОБЕННО В БОЛЬШИХ КОЛИЧЕСТВАХ, НЕ ПРОХОДЯТ «ФИЛЬТР ЦЕННОСТЕЙ». ОНИ ПРИНОСЯТ СВОИ УСТАНОВКИ, СВОИ ПРИВЫЧКИ. КТО-ТО ПРОСТО НЕ РАЗДЕЛЯЕТ ИДЕЮ, КТО-ТО СОЗНАТЕЛЬНО ЕЁ ПОДРЫВАЕТ. А ЕСЛИ СИСТЕМА ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ СЛАБАЯ – ЯДРО КУЛЬТУРЫ НАЧИНАЕТ РАССЫПАТЬСЯ

часть своей жизни. Он хочет не просто получать зарплату, а самореализовываться, быть частью чего-то большего, чувствовать, что его труд имеет значение.

Без общих идеалов, без общего вектора — бизнес становится бесцельным механизмом. Люди перестают вкладываться. Они либо выгорают, либо «ленятся» — то есть просто делают минимум. Нет внутреннего импульса к развитию. И такой бизнес не может быть устойчивым. Он хрупок. Он не выдерживает давления рынка, экономических изменений, внутренних конфликтов.

Я видел, как компании с сильным продуктом, хорошим финансированием и опытной командой рушились — просто потому, что не было духовного стержня. Никто не знал, зачем они это делают. И когда наступали трудности — каждый начал спасать себя.

КК — это не роскошь. Это основа выживания.

КОГДА КК НЕ ЖИВАЯ, А ФОРМАЛЬНАЯ — КОМПАНИЯ ТЕРЯЕТ ОБЩНОСТЬ. У СОТРУДНИКОВ ИСЧЕЗАЕТ СМЫСЛ



Как искажается даже самая сильная культура?

— Бывает, что основатель — харизматичный лидер, создаёт мощную, живую культуру. Команда единомышленников, общие ценности, высокая вовлечённость. Всё работает. Но приходит время масштабирования. И тут начинается размывание. Новые сотрудники, особенно в больших количествах, не проходят «фильтр ценностей». Они приносят свои установки, свои привычки. Кто-то просто не разделяет идею, кто-то сознательно её подрывает. А если система подбора и адаптации слабая — ядро культуры начинает рассыпаться. Но проблема не только в

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Информационная безопасность крупных компаний и аутсорсеры как причина утечек



ДАННЫЕ ВАЖНЕЕ ДЕНЕГ

**НА БУМАГЕ
ИНФОРМАЦИОННАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ В КРУПНЫХ
КОМПАНИЯХ ВЫГЛЯДИТ
ВНУШИТЕЛЬНО**

**ПЕРЕДАЧА ФУНКЦИЙ
ВНЕШНИМ ПОДРЯДЧИКАМ –
НЕИЗБЕЖНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ
ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА
СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ**



Александр Вайс

**КОГДА КОМПАНИЯ ПЕРЕДАЁТ ЧАСТЬ ФУНКЦИЙ
ПОДРЯДЧИКАМ, ОНА ФАКТИЧЕСКИ ОТКРЫВАЕТ
ВНУТРЕННИЙ ПЕРИМЕТР ДЛЯ ВНЕШНИХ ИГРОКОВ**

Shake Up Event Group – ВНИМАНИЕ К ПОЖЕЛАНИЯМ ЗАКАЗЧИКОВ



Почему компании поручают вам и таким фирмам, как ваша, организацию и проведение корпоративных мероприятий, а не делают их сами?

Каждая компания самостоятельно определяет, проводить ли мероприятие силами сотрудников или доверить его организацию профессионалам. Для коллективов до 50 человек часто достаточно арендовать площадку, заказать кейтеринг и самостоятельно подготовить развлекательную часть. Однако крупным компаниям с филиалами в разных городах такой сценарий не подходит — им требуются услуги профессиональных организаторов.

Компании выбирают Shake Up Event Group, потому что за 19 лет работы мы накопили бесценный опыт, создали надежную базу подрядчиков и научились разрабатывать креативные концепции, которые делают каждое мероприятие запоминающимся. Мы предусматриваем все возможные риски, строго соблюдаем сроки и бюджет, а также берем на себя юридическое оформление отношений с субподрядчиками. При этом важно понимать: даже самый сильный HR-отдел не специализируется на организации мероприятий. Наши клиенты ценят, что мы полностью освобождаем их от организационных хлопот — от разработки концепции до приглашения артистов, гарантируя безупречный результат независимо от масштаба события.



Как вы изучаете задачи и цели мероприятия, чтобы провести их идеально?

— Подготовка к мероприятию начинается с детального брифинга, где мы выясняем цели, бюджет, количество участников и пожелания клиента. Особое внимание уделяем анализу корпоративной культуры и специфики бизнеса заказчика. Уточняем есть ли у сотрудников пищевые предпочтения или аллергии, разрешено ли спиртное в компании.

На основе этой информации создаем индивидуальную концепцию, которую затем презентуем клиенту и дорабатываем с учетом его пожеланий. Концепция включает все важные аспекты: от названия и тайминга до музыкального сопровождения и выбора площадки.

Для удобства клиентов мы разработали дорожную карту, которая помогает ориентироваться в процессе подготовки.



Какие проблемы ожидают вас на этапе подписания договора с заказчиком?

— К моменту подписания договора большинство условий уже согласованы. Чаще всего вопросы возникают по деталям бюджета, срокам и форс-мажорным обстоятельствам. Некоторые клиенты в последний момент хотят внести изменения или не до конца понимают технические нюансы. Например, заказчиков, впервые работающих со знаменитостями, иногда удивляют требования в артистических райдерах.

Мы всегда обсуждаем условия и используем в договорах максимально понятные формулировки. Если клиент настаивает на использовании своей формы договора, внимательно изучаем документ и стараемся сохранить его ключевые положения.



Какие у вас случаются недопонимания с клиентом? Как вы их решаете?

— Разногласия обычно возникают из-за разных ожиданий от формата мероприятия или отдельных элементов программы. Например, заказчик хочет определенную композицию на забеге, а её исполнитель – иноагент, и мы не имеем права транслировать ее в общественном пространстве.

Или клиент приравнивает предоплату к подписанному договору. Юридически это не так: предоплату можно отозвать, поэтому мы как опытные организаторы стремимся синхронизировать обмен документами и оплату.

Чтобы минимизировать недопонимания, мы поддерживаем постоянный контакт с клиентом, предоставляем промежуточные отчеты и демонстрируем прототипы сценария. В случае возникновения разногласий оперативно находим компромиссы.



Удаленные сотрудники — как получить их эффективность и вовлеченность?

— Для поддержания командного духа среди удаленных сотрудников мы используем различные инструменты: от общего чата и регулярной переписки до еженедельных видеосозвонов. Сотрудники наших московского и новосибирского филиалов хорошо знакомы между собой благодаря программам обмена опытом.

Особое внимание мы уделяем офлайн-встречам. Раз в год проводим корпоративное мероприятие — будь то поход в театр или тематическая фотосессия, — где наши сотрудники выступают в роли гостей, а не организаторов. Это помогает укрепить командный дух и создать единую систему ценностей.



Премии — кому, за что, сколько точно в граммах?

— В нашей компании действует двухуровневая система мотивации. Финансовая часть пересматривается ежегодно или при значительных изменениях в работе сотрудника.

Нематериальная мотивация, которую мы внедрили лет 14 назад, включает множество приятных бонусов: такси бизнес класса после поздних мероприятий, гибкий график на следующий день, ужины с руководством и даже возможность полетать на частном самолете (наш коммерческий директор — пилот).

Плюс компания даёт возможность работать с лидерами рынка — более 80% наших мероприятий проводятся для коллективов численностью от 500 человек. Такие масштабные проекты, как новосибирское авиашоу, собирающее до 110 000 гостей, не только престижны, но и дают бесценный профессиональный опыт.

Наша практика показывает: сегодня именно нематериальная мотивация играет ключевую роль в вовлеченности сотрудников.

***Shake Up Event Group**

<https://shake-up.ru/>

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

Эксклюзивно для 

Неужели «звёзды» и соревнование в отделе продаж чаще губят бизнес, чем помогают ему расти



В моем опыте 20+ лет не было положительных примеров того, чтобы звезды и внутренняя конкуренция в отделе продаж давали стабильный, устойчивый и нарастающий результат. Что этому является причиной с моей точки зрения?

Во-первых, конкуренция в отделе продаж убивает обмен лучшими практиками, убивает обмен информацией, убивает взаимопомощь. Если я соревнуюсь со своим коллегой, зачем мне помогать ему, делиться опытом или контактами? Он выиграет у меня, получит бонус или статус, а я останусь в проигрыше. Это убивает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи.

БИЗНЕС ПОПАДАЕТ В ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ОТДЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Во-вторых, серьезный риск. Дело в том, что атмосфера соревнований и суперзвезд строится на личностях, а не на системе. И это неуправляемо, непредсказуемо и приводит к пункту номер три.

В-третьих, бизнес попадает в зависимость от отдельных людей. Уйдет звезда, мы потеряем 50% объема. Какой кошмар! Но так же нельзя. Поэтому управляемость с таким отделом резко снижена. Мы не надавить, не потребовать, не спросить по-настоящему не можем. Поэтому на каких-то коротких периодах «звёзды» и соревнование в отделе продаж может давать всплеск эффективности. Но как стабильная, управляемая и надежная модель — рассчитывать на это не приходится.

***Ефим Чеботарев**, Бизнес-консультант, «профессиональный директор»
с опытом 20+ лет, интерим-менеджер

Беседовала М. Удалова

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

Эксклюзивно для



В медицине топы чаще растут изнутри

Ирина Некрасова за 24 года работы в медицине стала опытным управленцем, развивает одного из лидеров коммерческой медицины – «Он клиник»



В какой-то момент работая врачом, я поняла, что достигла определенной планки в своей профессии.

Наступил момент, когда захотелось получить новый опыт – административной работы.

И я решила со своим врачебным опытом обширным заняться административной работой. Но также в медицине.

Я предложила ОН КЛИНИК свои навыки и богатый опыт врача. Так в 2001 году я оказалась на должности врача-консультанта.

Было интересно впервые работать в сфере коммерческой медицины

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

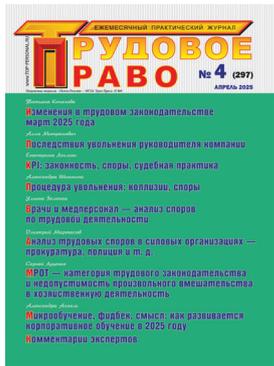
ВАЦАП 89263501881

Партнёры УП



1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ

благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ ЖУРНАЛА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



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



**Роман
Бонч-Бруевич**
Частная практика
Корпоративный психолог



**Ильнур
Ибрагимов**
технический директор
продукта «Колибри-АРМ»,
ICL Services



**Александр
Казак**



Юлия Мамыркина
антикризисный
управляющий, эксперт
по организационному
развитию



**Дмитрий
Мирошников**
генеральный директор
компании «Симедика.ру»



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



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



Дмитрий Семин
бизнес-тренер,
Лауреат премии
Капитаны Российского
Бизнеса 2019-2025



**Елена
Тувашева**
HRD компании ФТО, Омск



**Татьяна
Федорова**
директор ИКЦ Арина



**Александр
Шуйский**
Руководитель отдела PR
PetrogradWeb



АРХИВ 2000-2025 В ПОДАРОК

АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

СТАРТАПЫ

БИЗНЕС
ТРЕНЕРЫ
ГОВОРЯТ

ИИ&БИЗНЕС

СЛОЖНЫЕ
ПЕРЕГОВОРЫ

КОУЧИНГ
&
БИЗНЕС

ОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА

БОЛЬШИЕ
НАЛОГОВЫЕ
СПОРЫ

МАСШТАБИРОВАНИЕ

НОВЫЕ ЖУРНАЛЫ В ПОДАРОК ПОДПИСЧИКАМ УП

7447273@VK.RU

ТРЕНИНГИ ПО ПЕРЕГОВОРАМ И ПРОДАЖАМ

Как привлекать,
как перехватывать
клиентов у
конкурентов

Как увеличивать
сумму контракта

Как получать
рекомендации

Как проводить
сложные
переговоры

Как бороться
с «блокировкой
и замораживанием»
сделки

Как вернуть
и удержать клиента

EURASIA

TRAINING MANAGER



tndman.com





ДЕЛОВОЙ КЛУБ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

РАСПИСАНИЕ. СЕНТЯБРЬ 2025

«Деловая репутация компании»

Партнер клуба журнал «Управление персоналом».

Регистрируйтесь: Обращайтесь к Надежде Гончаровой +79258817901 (ватсап)

- что даёт компании хорошая деловая репутация
- составные части деловой репутации
- деловая репутация растёт как дуб, берёза, бамбук?
- губит деловую репутацию не пиво, а что?
- люди в компании и ее деловая репутация - части механизма, соединённые сосуды, живой организм?

18
сентября
в 18:00

«Эволюция промптинга: от новичка к эксперту ИИ-взаимодействия»

Партнер клуба журналы «Управление персоналом» и «IT ревью».

Уровни освоения промптинга в ИИ:

- Промпт-инжиниринг
- Подробный промпт
- Контекст-инжиниринг
- ИИ-ассистент/чат-бот
- ИИ-агент, мультиагентные задачи
- Что это за уровни? Как они влияют на эффективность?
- как получить доступ к возможностям GPT, превосходящим качество нашего запроса? Как заставить GPT работать на себя?
- практика с кейсом в чатах у участников или демо ведущего в его чате

25
сентября
в 18:00

Эксперт клуба Дмитрий Семин, ведущий бизнес-тренер и консультант РФ по продажам и командообразованию. Руководитель «Semin Group». Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019– 2025 гг.

**РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ:
ОБРАЩАЙТЕСЬ К НАДЕЖДЕ ГОНЧАРОВОЙ
+79258817901 (ВАТСАП)**