

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Видеосъемка: по заказу "Роснефть" - 7052, 7055, 7056

№ 06
(810)
2026



Главная тема: **ИИ& БИЗНЕС**

**Я счастлив работать в коллективе,
который сейчас у нас есть**
Искандар Бахтияров



И. БАХТИЯРОВ

Я счастлив работать в коллективе, который сейчас у нас есть



30 лет назад в работе инженер-разработчиком испытательных систем на одном из уфимских заводов. Сейчас в генеральной директор компании-провайдера — одного из лидеров рынка коммуникаций на территории 7 регионов, где мы представляем.



Искандер Бахтияров

С чего всё начиналось?

После создания Уфанет компания стала быстро расти, а вот качество работы, наоборот, резко начало падать. Когда количество сотрудников достигло сотни, и очень сильно пережил: моего опыта и компетенций инженера не хватало для управления таким большим количеством людей.

И вот в 2009 году мне попалась книга Заварда Деминга «Новая экономика». Я прочитал ее и понял, что Деминг прав. У него много мудрых мыслей. Ключевая: 95% происходящего в компании зависит от системы. А система зависит от руководителя... то есть почти всё, что происходит в компании, зависит от руководителя.

В любой компании система в том или ином выражении присутствует всегда. А высокие результаты — далеко не всегда.

А. КОХАНЧИК

Почему многие компании относятся к онбордингу формально?



В российской управленческой практике до сих пор нет единого понимания, что такое онбординг. Вводная презентация, пакет регламентов, краткий инструктаж, знакомство с коллективом, обучение СИМ — можно ли это назвать онбордингом? Нет.

Формальный подход к онбордингу возникает по двум причинам: первая — отсутствие методологии вторая — отсутствие понимания экономического эффекта.

Руководитель крупного бизнеса думает, что невозможно обучить сотни сотрудников на одной централизованной платформе, нужно, чтобы каждого обучали на местах, по-старинке. Руководитель малого бизнеса, где в год нанимают 1-3 сотрудника, думает, что система онбординга не нужна, несколько сотрудников можно обучить по системе «вопрос-ответ». Оба будут не правы.



Анна Коханчик

Каждая компания, которая не имеет сегодня системы онбординга находится в зоне риска из-за неэффективного расходования времени HR, руководителей, техники кадров и медленного включения в работу новых сотрудников.

И, напротив, имея эффективную систему онбординга, работодатель застрахован от кризисов 40-летних сотрудников, от специфики зумеров и прочих проявлений человеческого фактора.

Н. ПЛАТОНОВА

Куда идут "слоны" после корпоративной вершины



В корпоративном мире часто можно услышать ироничное выражение — «куда уходят слоны». В этом контексте «слонами» называют самых заметных обязательных «друзей» большого бизнеса: топ-менеджеров, генеральных и исполнительных директоров, тех, кто долгие годы вел компанию к успеху, обладал огромной властью и ресурсами. Неожиданный уход таких людей всегда вызывает вопросы — зачем отказываться от уже завоеванных позиций, к чему искать перемен, имея, казалось бы, всё? Но именно в такие моменты ярче всего проявляется природа топ-руководителей и их отношения к жизни и бизнесу.



Наталья Платонова

Мотивация на вершине: что толкает к переменам?

На первый взгляд кажется нелогичным: человек достиг «потолока» — выстроил впечатительную карьеру, обрел статус, уважение, финансовую стабильность.

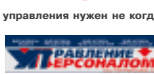
Почему же он решает все это оставить?

У этого феномена есть несколько глубинных причин:

Феномен покоренной вершины. Действительно, во многих случаях топ-руководители покидают компанию именно по этим: они реализовали стратегические задачи, вывели компанию на новый уровень или провели ее через сложные кризисы. Выглядит даже не усталость, а ощущение, что внутренняя миссия выполнена — и дальше начинается рутина.

Э. МАЛАГОВА

Аудит системы управления: почему он важен не при падении, а при стагнации



Аудит системы управления нужен не когда бизнес падает, а когда стагнирует.

Н ервыми признаками стагнации становятся погружение собственника в операционные процессы, повторение одних и тех же ошибок, увеличение ценого праймента решения и перегул руководителем линейного звена.



Элина Малагова

Аудит дает ответы на вопросы об управленческих проблемах, из-за которых страдают бизнес-процессы и снижается выручка, и определяет, от кого зависит решение и на ком держится бизнес.

Главные признаки, что компании срочно нужен аудит управленческой системы:

1. Решения зависят от собственника и без него либо не принимаются, либо принимаются некорректно.
2. Стратегия формальная, на деле ее не придерживаются.
3. Процессы регламентированы, но их не придерживаются.

И. КАШКАРОВА

Подсказывающие среди нас или почему за год сменился каждый 5-й директор



Подсказывание — это только для специалистов. Топы называют это стратегией.

За год в России сменилось каждый пятый генеральный директор. Кто замаял эти кресла?

Распространенный миф при увольнении главы компании: на замену приходит всегда кто-то выше. Реальность же такова, что потенциально занять кресло CEO может кто-то и из топ-команды: CFO, CTO, HRD, коммерческий директор — любой может стать генеральным, в зависимости от стратегии компании и того, кто грамотнее выстроит свое позиционирование. Пример: HR-директор «Яндекса» с 2011 года, в 2017-м стала генеральным директором компания в России. Технически возможно! Да, и такая история множится.



Ирина Кашкарова

И пока линейные специалисты думают категориями «подсказывание» и «предательство», топ-менеджеры просто делают свою работу — идут к цели. А как это выглядит со стороны, это уже их мало волнует.

17 лет я была на руководящих позициях, включая HRD в российских и международных IT-компаниях. Сейчас работаю с топями в формате executive-коучинга, и ко мне регулярно приходят с запросами, как вырасти до уровня C-level или как из топ-команды перейти в кресло CEO?

Н. ПЛТЕНЕЦКАЯ

Самому сотруднику сложно увидеть свой "потолок"



Как думают о своей карьере начинающие сотрудники?

Н ачинающие часто видят карьеру как прямую лестницу вверх: на первой работе в приоритете стабильная зарплата, быстрый рост и немедленное признание.

Они фокусируются на очень важном моменте, сознательно игнорируя токсичных сравнений с коллегами и борются с нервозностью в новой среде.

Однако этой стратегии часто мешает завышенная самооценка, которая не позволяет реально оценить свои стартовые шаги.

Запрос на «линейный» бренд и менторство сталкивается с внутренним давлением необходимости быстро доказать свою ценность.



Наталья Плетенецкая

Как меняется их взгляд на ситуацию спустя время?

Со временем взгляд кардинально эволюционирует: от вертикального роста к горизонтальному, с акцентом на самореализацию, фриланс и бизнес жизни. Особенно это характерно для миллионеров и 2, которые ценят гибкий график, корпоративную культуру и новые знания, меняя работу ради интересных задач чаще предыдущих поколений.

Ю. КОЧЕУЛОВ

Риск должен быть просчитан, а партнер — прозрачен



Проверка нового клиента компании от и до

Проверка контрагента сейчас — это не административная процедура, а линия обороны вашего капитала. Если вы думаете, что сканализация выписка из ЕГРЮЛ спасет вас от претензий налоговой или от потери денег, вы заблуждаетесь. На практике надежность контрагента безвозвратно долго возмозгла именно там, где собственник бизнеса доверяет заглянувшему свифофору — в каком-нибудь сервисе проверки и не стал копнуть глубже. Мы живем в эпоху тотальной цифровой прозрачности, и любой платеж в адрес «технической» компании или будущего банкротства — это всегда замедленного действия.



Юрий Кочевулов

Она работает через два-три года, когда к вам придут с выездной проверкой или когда еще раньше: когда Вам просто не заплатит контрагент.

Поэтому проверку нужно делить на несколько эшелонов, и идти нужно от личности к цифрам, а не наоборот.

Первый эшелон — это проверка данных того, кто принимает решения. Нужно заглянуть в цифровую шкуру генерального директора.

Сейчас есть масса инструментов, вроде GetContact или NumBuster, которые покажут, как этот человек записан в телефонах других людей.

Это кажется несерьезным, но это самый дешёвый и быстрый фильтр. Если уважаемый Иван Иванович, который собирается подписать контракт на пятьдесят миллионов,

Н. ФЕФИЛОВА

Как коуч может помочь топам в планировании карьеры



Для топ-менеджера в определенный момент карьера перестает быть простым линейным движением вверх. На следующую ступеньку просто так не прыгнешь: ступеньки уже может не быть, интерес к движению вообще потерялся, смысла в этом переходе больше не видно. И тогда приходится выбирать: а что же в реальности хочешь от своей карьеры, какое влияние получить, кем быть в этом или другом бизнесе, каки масштабы управления? Разобраться в том, как и куда двигаться дальше внутри компании или за ее пределами, может помочь коуч, выступающий как партнер для топ-а, а не как консультант.



Наталья Фефилова

Почему уходит топ?

Исследования и отчеты последних лет показывают, что уход топ-менеджеров из компаний все реже связан с размером компенсации или формальными результатами бизнеса.

Значительная доля руководителей высшего звена уходит из-за выгорания, высокой неопределенности собственной роли, несоответствия между личным видением дальнейшей карьеры и стратегией собственника, а также ощущение

И. ЖУКОВСКИЙ

Винни-Пух против Excel, Сова против HR: почему «Служебный роман» учит управлять лучше, чем MBA



Каждый раз, начиная комбинированный тренинг, я говорю одну и ту же фразу. Она уже стала моим ритуалом, мантрой, почти заклинанием.

Я смотрю в зал. Слева — Андрей, 27 лет, руководитель IT-отдела. Он уже открыл ноутбук, подключил наушники и одним глазом смотрит на меня, а вторым сканирует ленту в Telegram. У него в голове клиповое мышление, в ушах — плейлист, и он искренне верит, что многозадачность — это суперсила. Ему нужен интерактив, геймификация, чтобы каждые пять минут что-то щелкало и собирало баллы.



Игорь Жуковский

Справа — Елена Петровна, 52 года, финансовый директор. У нее идеально начищенный карандаш, блокнот в твердой обложке и легкое презрение к тем, кто печатает на ноутбуке во время живого разговора. Ей нужна бумага. Она хочет подчеркнуть волюнтерской линией и сделать пометки на полях.

А в центре — еще 28 человек. Разный возраст, разный опыт, разные ожидания.

Я счастлив работать в коллективе, который сейчас у нас есть



30 лет назад я работал инженером-разработчиком испытательных систем на одном из уфимских заводов. Сейчас я генеральный директор компании-провайдера – одного из лидеров рынка коммуникаций на территории 7 регионов, где мы представлены.

В 1997 году компания Уфанет создавалась мною и еще 3 энтузиастами, сейчас у нас работает более 4 000 человек. Мы очень сильно выросли и растем ежегодно, испытывая чувство гордости за свои проекты, многообразие предлагаемых услуг и высокий индекс лояльности абонентов.

С чего всё начиналось?

После создания Уфанет компания стала быстро расти, а вот качество работы, наоборот, резко начало падать. Когда количество сотрудников достигло сотни, я очень сильно переживал: моего опыта и компетенций инженера не хватало для управления таким большим количеством людей.

И вот в 2008 году мне попала книга Эдварда Деминга «Новая экономика». Я прочитал ее и понял, что Деминг гений. У него много мудрых мыслей. Ключевая: 95% происходящего в компании зависит от системы. А система зависит от руководителя... то есть почти всё, что происходит в компании, зависит от руководителя.

В любой компании система в том или ином выражении присутствует всегда. А высокие результаты – далеко не всегда.



Искандар Бахтияров

Меня начала занимать мысль, как мысли Деминга применить на практике в Уфанет, чтобы повысить качество нашей работы. Постепенно я пришел к пониманию, что любая система состоит из трех составляющих:

- **ТЕХНОЛОГИЯ**
- **ОРГАНИЗАЦИЯ**
- **КУЛЬТУРА**

Большинство руководителей хорошо понимают технологию и организацию, а вот культуру понимают далеко не все. Они осознают ее всего лишь как часть системы и не придают ей какого-то особого значения. Нам в Уфанет удалось построить уникальную корпоративную культуру и превратить ее строительство в осознанный процесс. Хорошая, качественная, современная корпоративная культура обеспечивает нам хорошие результаты, рост и высокое качество услуг.

В основе нашей культуры – Человек

Деминг пишет, что основная мотивация хорошо трудиться – гордость за свою работу. Я не могу сказать, что у большинства людей основным мотивом является именно это. А у нас в Уфанет это основной мотив. Как это получилось?

Во-первых, мы подбираем людей, которые близки нам по духу, их ценности близки к нашей культуре.

Во-вторых, у нас достойная материальная мотивация. Какими бы хорошими ни были люди, если они получают маленькую зарплату, их не уважают, не может быть мотива хорошо работать. Достойная зарплата и уважение к сотрудникам очень важны.

В-третьих, мы создаем внутри компании «пространство Мы» через совместные проекты, праздники, организуемые смешанными командами. Мое мнение, что руководитель не должен отрываться от коллектива, изолироваться в отдельном кабинете с секретарем.


Еще одна особенность культуры Уфанет – то, что мы не берем к себе руководителей из других компаний, а растим их внутри своей. Те, кто приходит от конкурентов, росли в другой культуре – их очень сложно вовлечь в нашу и научить чему-то новому.

Руководителю нужно изучать психологию

Однако руководитель – тоже человек, с кучей комплексов, появившихся в детстве. Деминг пишет: «Изучайте психологию!». Я считаю, что те препятствия и задачи, которые встречаются у руководителя на работе, дают ему возможность проработать свои комплексы и проблемы. Если есть наука психология, то грех ею не пользоваться. Я сам «прокачиваю» себя постоянно.

Я счастлив работать в коллективе, который сейчас у нас есть. Нам есть, чем гордиться – мне и сотрудникам вокруг. Так было не всегда, но потом, изучая литературу, в частности, Деминга, мне удалось создать такую компанию, которая непрерывно продолжает развиваться.

***Искандар Бахтияров**, генеральный директор АО «Уфанет»,
Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2026 в номинации ЛЮДИ ГОДА

Эксклюзивно для 

Справка:

Компания Уфанет – крупный российский интернет-провайдер, оператор кабельного телевидения, провайдер «умных» услуг и решений для бизнеса. К Уфанет можно подключиться в 7 регионах России – более 700 городов, поселков и деревень на территории республик Башкортостан, Татарстан, Марий Эл, Оренбургской, Нижегородской, Рязанской, Московской областей.

Первый филиал компании за пределами Республики Башкортостан открыт в 2006 году в Оренбурге. С 2013 г. работает проект бесплатных публичных видеоканалов maps.ufanet.ru в городах и поселках присутствия компании. С 2015 г. в компании Уфанет началось внедрение системы Бережливого производства. Целью внедрения системы стало включение всех руководителей и сотрудников в процесс оптимизации и улучшения рабочих процессов, сокращения издержек производства. С сентября 2016 года началось подключение частного сектора к высокоскоростному интернету по технологии GPON (оптоволокно в дом). С 2018 года компания развивает концепцию «Безопасного города», оснащая улицы и дворы камерами видеонаблюдения, устанавливая «умные домофоны» и «умные шлагбаумы».

Уфанет более 15 лет проводит в регионах своего присутствия крупные социальные проекты – яркие события для детей и взрослых. Среди них культурные, спортивные и образовательные мероприятия: праздник для выпускников «Весенний бал», праздник для первоклассников «Дети – наше будущее», семейный праздник «Мой папа – мой герой!», концерты духовых оркестров под открытым небом «Марафон классической музыки», выступления симфонических оркестров на камерных сценах, концертные туры вокальных и танцевальных коллективов по городам присутствия компании, хореографический фестиваль «Танец – душа народа» в г.Уфа, ежегодные кубки и чемпионаты по бодибилдингу и многие другие события.

Г. ХАМИТОВ

Бахтияров строит нарратив успеха «Уфанет» вокруг людей



Интервью показывает Бахтиярова как руководителя общероссийского уровня прежде всего через масштаб мышления, системный подход к культуре и умение связывать бизнес с развитием города и людей.

1. Стратегическое мышление и работа «на систему»

Искандар Бахтияров смотрит на бизнес не как на локальный провайдер, а как на часть общероссийской и глобальной инфраструктуры: *сеть публичного Wi-Fi,*

«умный домофон», *видеонаблюдение,*

шлагбаумы, - *интегрированные в единую цифровую систему, куда он сознательно добавляет ИИ,* чтобы «людям было легче и удобнее жить».



Габдулла Хамитов

В интервью подчёркивает, что стратегия компании рассчитана на несколько лет и опирается на идеи Эдварда Деминга, предпринимательскую культуру и *необходимость выхода на мировые рынки, иначе страна рискует «стать второразрядной»*. Это уровень рассуждений, характерный для лидеров федерального масштаба.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

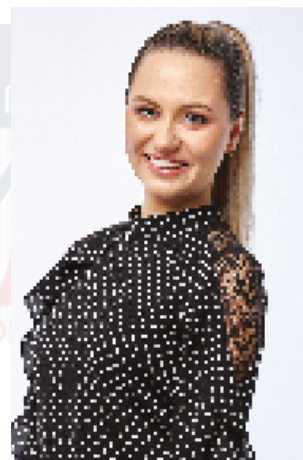
Аудит системы управления: почему он важен не при падении, а при стагнации

Аудит системы управления нужен не когда бизнес падает, а когда стагнирует.



Первыми признаками стагнации становятся погружение собственника в операционные процессы, повторение одних и тех же ошибок, увеличение цикла принятия решения и перегрузка руководителей линейного звена.

Аудит дает ответы на вопросы об управленческих проблемах, из-за которых страдают бизнес-процессы и снижается выручка, и определяет, от кого зависят решения и на ком держится бизнес.



Элина Малагова

Главные признаки, что компании срочно нужен аудит управленческой системы:

- 1. Решения зависят от собственника и без него либо не принимаются, либо принимаются некорректно.**
- 2. Стратегия формальная, на деле ее не придерживаются.**
- 3. Процессы регламентированы, но их не придерживаются.**

4. Руководители номинальные и ждут указаний собственника.

5. Бизнес держится на конкретных сотрудниках.

6. Приоритеты постоянно меняются, а стратегические и тактические задачи обсуждаются на одних и тех же ни к чему не приводящих совещаниях.

7. Компания стагнирует не из-за внешнеэкономической ситуации, а из-за выгоревших сотрудников, промедлений в решениях и внутренних конфликтов.

Двух из пяти признаков достаточно, чтобы начать аудит и своевременно предупредить эскалацию рисков.

Главные задачи аудита - выявить:

1. Кто принимает решения, а кто управляет формально.
2. Кто, на каком этапе и какие решения затягивает.
3. Кто управляет результатом, кто - людьми, кто - процессами.
4. Как ставятся цели, как корректируется и контролируется исполнение.
5. Какова цель совещаний, к каким решениям они приводят и что реально внедряется после них.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Риск должен быть просчитан, а партнер – прозрачен



«Проверка нового клиента компании от и до»

Проверка контрагента сейчас — это не административная процедура, а линия обороны вашего капитала. Если вы думаете, что скачанная выписка из ЕГРЮЛ спасет вас от претензий налоговой или от потери денег, вы заблуждаетесь. На практике девяносто процентов безнадежных долгов возникали именно там, где собственник бизнеса доверился «зеленому светофору» в каком-нибудь сервисе проверки и не стал копать глубже. Мы живем в эпоху тотальной цифровой прозрачности, и любой платеж в адрес «технической» компании или будущего банкрота — это бомба замедленного действия.



Юрий Кочевлов

Она рванет через два-три года, когда к вам придут с выездной проверкой или когда еще раньше: когда Вам просто не заплатит контрагент.

Поэтому проверку нужно делить на несколько эшелонов, и идти нужно от личности к цифрам, а не наоборот.

Первый эшелон — это проверка данных того, кто принимает решения. Нужно залезть в «цифровую шкуру» генерального директора.

Сейчас есть масса инструментов, вроде GetContact или NumBuster, которые показывают, как этот человек записан в телефонах других людей.

Это кажется несерьезным, но это самый дешевый и быстрый фильтр. Если уважаемый Иван Иванович, который собирается подписать контракт на пятьдесят миллионов,

у половины города записан как «Ваня дроп» или «Ваня должник», вы сразу понимаете, с кем имеете дело.

Теперь переходим к работе с агрегаторами типа «Контур.Фокус», «СПАРК» или «Руспрофайл».

Главная ошибка — смотреть на автоматические индексы надежности. Алгоритмы часто запаздывают или не видят всего контекста. Вы должны смотреть на динамику и историю изменений. Открываете вкладку с историей и ищете, как часто менялись директора и адреса. Если за последний год в компании сменилось три генеральных директора, а доля учредителя «гуляет» по рукам, это повод задуматься. Частая смена руководства — это либо корпоративный конфликт, который разорвет компанию изнутри, либо подготовка юрлица к ликвидации через слияние или продажу на номинала.

Подписываться с такой структурой нельзя, потому что через месяц там снова сменится власть, и новый директор скажет, что ничего не подписывал и денег не видел.

СОЗДАВАЙТЕ «ДОСЬЕ КОНТРАГЕНТА». СКРИНШОТЫ САЙТА, ВЫПИСКИ НА ДАТУ СДЕЛКИ, ПЕРЕПИСКА, КОПИИ ДОКУМЕНТОВ, ФОТОГРАФИИ СО ВСТРЕЧИ

Особое внимание в агрегаторах нужно уделить разделу «Связи». Используйте визуализацию связей, чтобы увидеть весь куст компаний. Бывает так, что сам контрагент выглядит прилично, но его учредитель параллельно владеет еще тремя фирмами, которые прямо сейчас находятся в стадии банкротства или имеют статус недобросовестных поставщиков. Если бенефициар «кидает» кредиторов в одном проекте, он не пощадит и вас. Наличие в цепочке владельцев массовых учредителей или дисквалифицированных лиц — это повод немедленно прекратить переговоры.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Почему многие компании относятся к онбордингу формально?



В российской управленческой практике до сих пор нет единого понимания, что такое онбординг. Вводная презентация, пакет регламентов, краткий инструктаж, знакомство с коллективом, обучение CRM - можно ли это назвать онбордингом? Нет.

Формальный подход к онбордингу возникает по двум причинам: первая - отсутствие методологии вторая - отсутствие понимания экономического эффекта.

Руководитель крупного бизнеса думает, что невозможно обучить сотни сотрудников на одной централизованной платформе, нужно, чтобы каждого обучали на местах, по-старинке. Руководитель малого бизнеса, где в год нанимают 1-5 сотрудников, думает, что система онбординга не нужна, несколько сотрудников можно обучить по системе “вопрос-ответ”. Оба будут не правы.

Каждая компания, которая не имеет сегодня системы онбординга находится в зоне риска из-за неэффективного расходования времени HR, руководителей, текучки кадров и медленного включения в работу новых сотрудников.

И, напротив, имея эффективную систему онбординга, работодатель застрахован от кризисов 40-летних сотрудников, от специфики зумеров и прочих проявлений человеческого фактора.



Анна Коханчик

Рынок соискателей сильно изменился за последние 3 года.

Новички больше не рассчитывают проработать в компании 10+ лет, а рассматривают этап, как временный, даже если это очень желанная должность.

“Старички” заметно теряют в эффективности в силу личных кризисов, выгорания и инертности. Таким образом, онбординг становится незаменимым инструментом для быстрого включения в процесс новых сотрудников и “оживления” или ротации старых за счет переподготовки.

2. Кто может качественно провести онбординг?

ЕСЛИ ПЕРЕД НОВИЧКОМ СТАВИТСЯ ЗАДАЧА “НУЖНО ВОЙТИ В КУРС ДЕЛА” ИЛИ “НУЖНО ПОНЯТЬ, КАК МЫ ПРОДАЕМ”, ТО ЭТО НЕВЕРНАЯ ПОСТАНОВКА

Лучше всего поручить проведение онбординга непосредственному Руководителю подразделения, так как именно он формирует ожидания, задает стандарты результата, принимает итоговое решение о прохождении испытательного срока.

Выбор здесь зависит от величины штата. Компании малого и среднего бизнеса, с численностью сотрудников до 100 человек и низкой текучкой могут себе позволить наделить Руководителей подразделений функцией онбординга. Если в компании штат насчитывает сотни и тысячи сотрудников, если компания имеет филиалы, удаленных сотрудников, то здесь речь идет о внедрении автоматизированной системы онбординга с привлечением наставников и бадди.

Во многих компаниях функция онбординга передана HR.

Плюсы такого решения в том, что HR может глубже и интереснее погрузить новичка в атмосферу компании, помочь влиться в коллектив, наладить коммуникацию.

HR фиксирует результат прохождения этапов онбординга, замеряет усвоение материала тестами, но на финальном этапе рекомендуется привлекать Руководителя или наставника подразделения для аттестации и решения о продолжении сотрудничества.

Какие ошибки делают компании сегодня в этом вопросе?

Ошибка №1. Считать, что онбординг длится неделю

На практике онбординг длится 21-90 дней в зависимости от многих факторов: специфики предприятия, сложности продукта, особенностей цикла сделки и так далее.

Подход, при котором сотрудник должен “что-то почитать о компании”, а потом пусть сам учится на практике и задает вопросы приводит к мгновенной перегруженности всех систем:

Руководитель тратит много времени на ручное обучение новичка; сотрудник делает много ошибок уже на старте или, наоборот, избегает практических действий, в страхе сделать что-то не так; смежные подразделения напрягаются от банальных вопросов в уже отработанных бизнес-процессах.

Все это вызывает ненужное напряжение и у новичка, и у Руководителя, и увеличивает риск преждевременного ухода сотрудника.

Ошибка №2. Отсутствие критериев успеха

Если перед новичком ставится задача “нужно войти в курс дела” или “нужно понять, как мы продаем”, то это неверная постановка.

Эффективность онбординга должна измеряться конкретными цифрами и фактами:

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

И. КАШКАРОВА

Подсизживающие среди нас или почему за год сменился каждый 5-й директор



одсизживание — это только для специалистов. Топы называют это стратегией.

За год в России сменился каждый пятый генеральный директор. Кто занял эти кресла?

Распространённый миф при увольнении главы компании: на замену приходит всегда кто-то извне. Реальность же такова, что потенциально занять кресло CEO может кто-то и из топ-команды: CFO, CTO, HRD, коммерческий директор — любой может стать генеральным, в зависимости от стратегии компании и того, кто грамотнее выстроил свое позиционирование. Пример: HR-директор «Яндекса» с 2011 года, в 2017-м стала генеральным директором компании в России. Технически возможно? Да. И таких историй множество.



Ирина Кашкарова

И пока линейные специалисты думают категориями «подсизживание» и «предательство», топ-менеджеры просто делают свою работу — идут к цели. А как это выглядит со стороны, это уже их мало волнует.

17 лет я была на руководящих позициях, включая HRD в российских и международных IT-компаниях. Сейчас работаю с топами в формате executive-коучинга, и ко мне регулярно приходят с запросами, как вырасти до уровня C-level или как из топ-команды перейти в кресло CEO?

Один их последних кейсов: директор ключевого направления крупного холдинга с целью значительного карьерного продвижения в структуре. Его вопрос звучал не «Этично ли это?», а «Как выстроить отношения с ключевыми стейкхолдерами, чтобы меня увидели как сильного кандидата?». Это и есть разница в мышлении.

Три уровня готовности к «походу наверх».

Прежде чем идти вверх по карьерной лестнице, честно ответьте себе:

Уровень 1: «Я хочу, но боюсь»

Думаете: «А что обо мне подумают?»

Бойтесь испортить отношения с текущим руководителем

Не готовы к постоянному стрессу и политическим играм

Вердикт: Вам рано. Либо проработайте внутренние барьеры, либо оставайтесь на текущем уровне. Это нормально.

Уровень 2: «Я готов, но не знаю как»

- Убеждены: «Это бизнес, ничего личного»

- Готовы брать ответственность и показывать результат

- Но пока не понимаете механику выстраивания влияния

Вердикт: Вы в точке роста. Очень важно выбрать качественную внешнюю поддержку, чтобы пройти этот путь.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Н. ФЕФИЛОВА

Как коуч может помочь топам в планировании карьеры



Для топ-менеджеров в определенный момент карьера перестает быть простым линейным движением вверх. На следующую ступеньку просто так не прыгнешь: ступеньки уже может не быть, интерес к движению вообще потерялся, смысла в этом переходе больше не видно. И тогда приходится выбирать: а что же в реальности хочется от своей карьеры, какое влияние получить, кем быть в этом или другом бизнесе, каким масштабом управлять? Разобраться в том, как и куда двигаться дальше внутри компании или за ее пределами, может помочь коуч, выступающий как партнер для топа, а не как консультант.

Почему уходят топы

Исследования и отчеты последних лет показывают, что уход топ-менеджеров из компаний все реже связан с размером компенсации или формальными результатами бизнеса.

Значительная доля руководителей высшего звена уходит из-за выгорания, высокой неопределенности собственной роли, несоответствия между личным видением дальнейшей карьеры и стратегией собственников, а также ощущения



Наталья Фефилова

отсутствия дальнейшего развития. Топы не видят больше ни своего движения, ни движения компании, и не готовы с этим мириться.

Это негативная тенденция и для бизнеса, который из-за ухода топов теряет устойчивость и эффективность, и для самих руководителей. Они принимают карьерные решения второпях, не подготовившись, в условиях стресса, на импульсе.

Именно поэтому системное планирование карьеры на уровне топ-менеджмента становится не личной прихотью, а управленческой необходимостью для обеих сторон. Компании удерживают ценных руководителей, в который вкладывались годами. Сами топы начинают сознательно управлять своим карьерным движением, отходя от реакции постфактум.

Интересно, что для опытных управленцев ключевой проблемой в работе с карьерой становится не недостаток возможностей, не отсутствие навыков, связей, перспектив, а сложность выбора в условиях высокой неопределенности. Вариантов много, как выбрать перспективный в текущих условиях — вот здесь приходится размышлять.

ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ЗВЕНА УХОДИТ ИЗ-ЗА ВЫГОРАНИЯ, ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ СОБСТВЕННОЙ РОЛИ

К сожалению, у топ-менеджеров практически отсутствует безопасное пространство для обсуждения карьерных сомнений. Внутри компании такие разговоры могут восприниматься как сигнал нестабильности и слабость лидера. Внешние советы часто носят фрагментарный, поверхностный характер. У коллег, друзей и даже консультантов отсутствует понимание роли, отрасли, специфики уровня и реальной цены решений для самого руководителя.

В результате топ-менеджер оказывается в ситуации, когда вокруг много мнений, а самому высказаться никак и конфиденциально обсудить не с кем.

Партнером, который помогает выстроить процесс управления собственной карьерой, может выступить коуч. Он не эксперт по рынку или карьерный советник, а тот, кто работает с мышлением, слепыми зонами, перспективами.

Коучинг внутри и за пределами

Важно, что коуч работает с карьерным планированием топов в двух принципиально разных вариантах. Первый — внутри компании по ее заказу. Второй — индивидуально по запросу самого топ-менеджера.

Корпоративный executive-коучинг: карьера внутри организации

В корпоративном формате коучинг, как правило, инициируется и оплачивается компанией. Здесь всегда есть минимум три, а чаще еще больше сторон, цели каждой из которых важно учитывать. Спонсор (тот, кто оплачивает счета), заказчик (тот, кто инициирует эту работу, HR или руководитель, или даже они оба), сам топ как клиент. Коуч может быть корпоративным, то есть быть сотрудником этой же организации, либо внешним, не работающим в рамках текущей структуры.

Чаще всего коуча приглашают:

- перед повышением или назначением на новую роль,
- при переходе на следующий уровень управленческой ответственности (из филиала в головную структуру, из функциональных руководителей в общекорпоративные),
- в рамках программ преемственности,
- в период серьезных изменений и кризисов,
- при адаптации после назначения.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Куда идут "слоны" после корпоративной вершины



В корпоративном мире часто можно услышать ироничное выражение — «куда уходят слоны». В этом контексте «слонами» называют самых заметных обитателей «джунглей» большого бизнеса: топ-менеджеров, генеральных и исполнительных директоров, тех, кто долгие годы вел компанию к успеху, обладал огромной властью и ресурсами. Неожиданный уход таких людей всегда вызывает вопросы — зачем отказываться от уже завоеванных позиций, к чему искать перемены, имея, казалось бы, всё? Но именно в такие моменты ярче всего проявляется природа топ-руководителей и их отношения к жизни и бизнесу.



Наталья
Платонова

Мотивация на вершине: что толкает к переменам?

На первый взгляд кажется нелогичным: человек достиг «потолка» — выстроил внушительную карьеру, обрел статус, уважение, финансовую стабильность.

Почему же он решает все это оставить?

У этого феномена есть несколько глубинных причин:

- Феномен покоренной вершины. Действительно, во многих случаях топ-руководители покидают компании именно на пике: они реализовали стратегические задачи, вывели компанию на новый уровень или провели ее через сложные кризисы. Выжигает даже не усталость, а ощущение, что внутренняя миссия выполнена — и дальше начинается рутина.

- Потребность в новых амбициях. Долгоиграющее пребывание на одной позиции — даже самой высокой — может приводить к ощущению профессиональной стагнации. Талантливым лидерам нужны вызовы, драйв, пространство для новых свершений — именно это часто мотивирует уйти на поиски следующей «вершины».

- Личностное развитие. На определенном этапе на первый план выходит не столько корпоративный успех, сколько реализация личного потенциала, раскрытие новых граней — будь то в бизнесе, общественной деятельности или новых сферах.

- Изменившиеся ценности. Личная система координат трансформируется: хочется большего баланса между работой и жизнью, внимания к семье, творчеству, социальной миссии.

- «Необходимость ухода правильно». Руководители осознают, что своевременный, достойный уход — часть их профессиональной репутации. Важно не «засидеться» и не мешать развитию преемников и самой компании.

Куда идут «слоны» после корпоративной вершины?

Можно выделить несколько типичных путей «выхода»:

1. Консалтинг и наставничество

Самый распространенный вектор — стать советником или наставником для других компаний и команд. Накапливая колоссальный опыт управления, кризисных решений, построения культур и команд, такие лидеры становятся крайне востребованными экспертами — от стратегического консалтинга до участия в независимых советах директоров. Многие находят особый драйв в полноценном менторстве — передавать знания следующему поколению.

2. Собственный бизнес, инвестиционная деятельность

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Н. ПЛЕТЕНЕЦКАЯ

Самому сотруднику сложно увидеть свой "потолок"



Как думают о своей карьере начинающие сотрудники?

Начинающие часто видят карьеру как прямую лестницу вверх: на первой работе в приоритете стабильная зарплата, быстрый рост и немедленное признание.

Они фокусируются на опыте важнее денег, сознательно избегают токсичных сравнений с коллегами и борются с неуверенностью в новой среде.

Однако этой стратегии часто мешает завышенная самооценка, которая не позволяет реалистично оценить свои стартовые шансы.

Запрос на «личный бренд и менторство» сталкивается с внутренним давлением необходимости быстро доказать свою ценность.



Наталья Плетенецкая



Как меняется их взгляд на ситуацию спустя время?

— Со временем взгляд кардинально эволюционирует: от вертикального роста к горизонтальному, с акцентом на самореализацию, фриланс и баланс жизни. Особенно это характерно для миллениалов и Z, которые ценят гибкий график, корпоративную культуру и новые знания, меняя работу ради интересных задач чаще предыдущих поколений.

Это переход к «протеанской» карьере, где самоопределение важнее корпоративной лояльности. Карьера перестает быть «лестницей» и становится «лабиринтом» или «портфолио проектов», где важна не высота должности, а качество опыта и жизни.



Помогает ли карьере вечное обучение?

– Вечное обучение сегодня не является опцией, а это необходимость, и оно радикально помогает карьере.

Обучение напрямую повышает квалификацию, открывает доступ к новым проектам и дает ключевое конкурентное преимущество в эпоху технологий.

Специалисты с такой установкой адаптируются быстрее, реже сталкиваются с выгоранием (так как чувствуют контроль над развитием) и чаще демонстрируют рост.

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ
БЕЗ ТАКОГО АУДИТА ВЫСОК РИСК ЗАСТРЯТЬ В ИЛЛЮЗИИ РОСТА ИЗ-ЗА ВНУТРЕННИХ СТРАХОВ ИЛИ ОТСУТСТВИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ

www.TOP-PERSONAL.ru

Это укрепляет внутреннюю уверенность и расширяет профессиональную сеть, делая карьеру более устойчивой к кризисам.

Главный навык сейчас умение учиться контекстуально, применяя знания здесь и сейчас.



Потолок карьеры – можно ли его увидеть самому сотруднику или это по силам только профи?

— Самому сотруднику увидеть потолок сложно: субъективность, страх перемен и привычка мешают.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

И. ЖУКОВСКИЙ

Винни-Пух против Excel, Сова против HR: почему «Служебный роман» учит управлять лучше, чем MBA



Каждый раз, начиная комбинированный тренинг, я говорю одни и те же слова. Они уже стали моим ритуалом, мантрой, почти заклинанием.

Я смотрю в зал. Слева — Андрей, 27 лет, руководитель IT-отдела. Он уже открыл ноутбук, подключил наушники и одним глазом смотрит на меня, а вторым сканирует ленту в Telegram. У него в голове клиповое мышление, в ушах — плейлист, и он искренне верит, что многозадачность — это суперсила. Ему нужен интерактив, геймификация, чтобы каждые пять минут что-то щелкало и собирало баллы.

Справа — Елена Петровна, 52 года, финансовый директор. У нее идеально наточенный карандаш, блокнот в твердой обложке и легкое презрение к тем, кто печатает на ноутбуке во время живого разговора. Ей нужна бумага. Она хочет подчеркивать волнистой линией и делать пометки на полях.



Игорь Жуковский

А в центре — еще 28 человек. Разный возраст, разный опыт, разные ожидания.

И я говорю им:

— Коллеги, сейчас вы получите всю теорию. Не надо ничего конспектировать. Не надо судорожно записывать, боясь пропустить важное. Вы получите компактный, понятный материал в электронном виде. Он придет вам на телефоны, на компьютеры. Он будет с вами ближайшие шесть месяцев. Это ваша база, ваша библиотека, ваша память.

Я делаю паузу. Кто-то выдыхает с облегчением, кто-то смотрит с недоверием.

— А теперь самое важное. Вечером, после тренинга, вы устали. Это нормально. Вы отдохнете, поужинаете, примете душ. И перед сном, когда вы уже в кровати, — не открывайте рилсы в ВК. Не уходите в бесконечный скроллинг коротких видео, которые съедают ваш мозг и не оставляют ничего взамен.

Откройте тот материал, который вы сегодня узнали.

Просто посмотрите. Не учите, не запоминайте, не пытайтесь законспектировать еще раз. Просто посмотрите. Пробежите глазами. Дайте информации улечься.

А потом — переспите с ней.

Да-да, я так и говорю: переспите с этим материалом. Буквально. Потому что ночью, пока вы спите, ваш мозг раскладывает всё по полочкам. Он связывает новое с тем, что вы уже знаете. Он ищет ассоциации, образы, связи. Он делает это своим.

Утром вы проснетесь — и обнаружите, что половина уже усвоилась. Сама. Без зубрежки, без стресса, без попыток «выучить к экзамену».

Я вижу реакцию. Андрей из IT-отдела улыбается: его гаджет-ориентированный мозг понял, что ему не придется страдать с бумагой. Елена Петровна чуть заметно кивает: она услышала про «систему» и «структуру».

А я продолжаю:

— Мы живем в мире, где информация доступна всем. Вы можете найти любые данные за три клика. Но знание — это не информация. Знание — это то, что осталось с вами после того, как вы закрыли телефон.

Поэтому я не буду мучить вас слайдами. Я буду мучить вас образами.

Потому что человек не мыслит понятиями. Человек мыслит картинками, историями, архетипами.

Слово «рентабельность» — пустота.

Слово «KPI» — серая аббревиатура.

А слово «Заяц» — это образ. Вы представляете Зайца из «Ну, погоди!»? Суетливого, правильного, который вечно убегает, но без Волка ему скучно. Это не просто персонаж. Это управленческий архетип.

И когда я говорю: «Кто в вашей команде Заяц?» — зал взрывается. Потому что все знают такого финдиректора или главного бухгалтера, который видит опасность в каждом чихе и без которого компания давно бы разорилась.

— А кто у вас Винни-Пух?

И уже через пять минут мы разобрали всю организационную структуру, не открыв ни одного слайда про теорию ролей.

Потому что Винни-Пух — это лидер, который ведет за собой, даже если сам не знает куда. И мы все знали таких директоров.

Я смотрю на Андрея. Он убрал наушники и слушает. Я смотрю на Елену Петровну. Она улыбается и что-то записывает в свой блокнот. Волнистой линией.

Вечером они получают материалы. В электронном виде, на телефоны и компьютеры. А перед сном — выбор: рилсы или знание.

Я надеюсь, они сделают правильный выбор. И переспят с тем, что узнали сегодня.

Потому что это единственный способ превратить информацию в навык. В компетенцию. В часть себя.

Часть вторая. Про то, как устроена голова

Знаете, я долго мучился этой штукой. Прихожу в одну компанию — всё летит. Люди кивают, смеются, записывают, потом подходят, благодарят, говорят: «Игорь, это было мощно, мы будем внедрять». Через неделю звонят: внедрили, работает.

Прихожу в другую — вроде те же слайды, те же слова, та же структура. А зал молчит. Сидят с каменными лицами, смотрят сквозь меня. В перерыве жмутся к стеночке, в телефон уткнулись, кофе пьют маленькими глотками, как будто это яд. Я потом разбирал записи, думал: может, я с утра не с той ноги встал? Может, день не задался?

А потом один мой приятель, нейрофизиолог, мы с ним в одной бане парились лет пять назад, случайно встретились на каком-то мероприятии. Он вообще от бизнеса далеко, у него там своя наука, опыты, лаборатория. Я ему начал жаловаться, вот, мол, не понимаю, почему один и тот же материал по-разному заходит.

Он выслушал, покрутил пальцем у виска, но не надо мной, а как бы в воздухе, и говорит простую вещь. Я её запомнил дословно, потому что она меня прямо припечатала:

— Слушай, ты же пытаешься загрузить людям в оперативную память файлы, которые у них уже сжаты под другой кодек. Человек вообще не мыслит понятиями. Никто не мыслит «стратегией». Ты когда говоришь «стратегия», у тебя в голове схема, стрелочки, квадратики. А у них — пустота. Потому что у каждого свой архив.

Я тогда, помню, дурацкий вопрос задал, чисто машинально:

— А что у них в голове, когда они слышат «стратегия»?

Он плечами пожал. Обычно так пожимают, когда ответ кажется очевидным, а ты тупишь.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

П. ПЛОТНИКОВА

Иерархия и команда не враги. Это два инструмента в руках взрослого лидера



Как сегодня устроена иерархия в бизнес-фирмах?

За время своей практики я пересеклась со множеством людей из самых разных компаний, начиная от гигантов до двухмесячных стартапов. И знаете, что меня поразило? Мы до сих пор говорим об иерархии, как будто живём в 1990-х: либо «жёсткая пирамида — это зло», либо «плоская структура — это идеал».

Вот смотрю на банки, на энергетику, те отрасли, где ошибка может стоить не бонуса, а репутации или даже безопасности людей.

Там иерархия никуда не делась. И раньше подчинялись человеку и его статусу. Сегодня подчиняются метрикам и регламентам.



**Полина
Плотникова**
«Интериум»

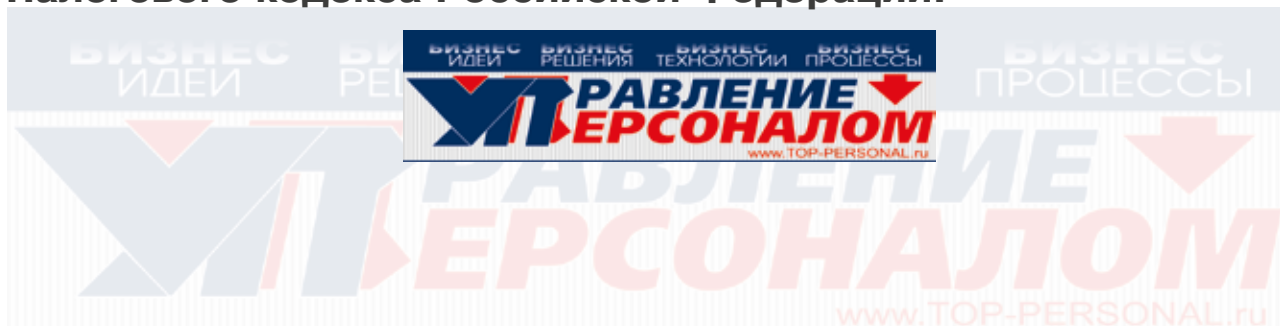
НА БУМАГЕ СИСТЕМА ЕСТЬ, А НА ДЕЛЕ — ПОСТОЯННЫЙ ПОИСК БАЛАНСА И СТРЕСС ОТ НЕПОНИМАНИЯ ТОЙ САМОЙ ИЕРАРХИИ

И, как пример, приведу свою знакомую, она HR-директор крупной международной компании. Она рассказывала: «Мой начальник подразделения — человек сложный, может кричать сколько угодно, но если я покажу цифры и выполненные задачи, то он сразу замолчит. Потому что система важнее личности, он видит результат, а результат значит прибыль».

А теперь переключаюсь на своих коллег из IT и креативных агентств. У них другая реальность: человек одновременно «подчиняется» руководителю отдела и проектного менеджеру.

Процедура допроса руководителя компании за трудовые нарушения. Возможно ли его задержание. Анализ судебной практики сложных трудовых споров

Допрос руководителя юридического является одним из мероприятий, используемых налоговыми органами в рамках налогового контроля, проведения налоговых проверок и подтверждения факта совершения юридическим лицом налогового правонарушения, либо вне рамок налоговых проверок. Основная цель допроса - это получение сведений. Процедура допроса регламентируется статьями 31, 90 Налогового кодекса Российской Федерации.



В соответствии с подпунктом 12 пункта 1 статьи 31 Налогового кодекса Российской Федерации налоговые органы вправе вызывать в качестве свидетелей лиц, которым могут быть известны какие-либо обстоятельства, имеющие значение для проведения налогового контроля.

Согласно пункту 1 статьи 90 Налогового кодекса Российской Федерации в качестве свидетеля для дачи показаний может быть вызвано любое физическое лицо, которому могут быть известны какие-либо обстоятельства, имеющие значение для осуществления налогового контроля. Показания свидетеля заносятся в протокол.



Дмитрий
Мартасов

Согласно пункту 3 статьи 90 Налогового кодекса Российской Федерации физическое лицо вправе отказаться от дачи показаний только по основаниям, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

Руководитель компании вправе отказаться отдачи показаний, если такая дача показаний приведет к необходимости свидетельствовать против себя самого, своего супруга, близких родственников.

При этом, ссылка во время допроса на ст. 51 Конституции Российской Федерации может квалифицироваться как намерение препятствовать осуществлению налогового контроля.

В соответствии с положениями статьи 128 Налогового кодекса Российской Федерации неявка либо уклонение от явки без уважительных причин лица, вызываемого по делу о налоговом правонарушении в качестве свидетеля, влечет взыскание штрафа в размере тысячи рублей.

При этом руководителя могут привлечь к ответственности по ст. 128 Налогового кодекса Российской Федерации в рамках одного дела несколько раз.

Несмотря на отсутствие уголовной или административной ответственности за отказ от дачи показаний или ложных показаний по налоговым правонарушениям, в случае возбуждения уголовного дела, указанная в протоколе информация может лечь в основу допроса в статусе свидетеля, подозреваемого, обвиняемого по уголовному делу.

Кроме того, неявка на допрос руководителя может быть основанием для проведения выемки документов.

В действующем законодательстве отсутствует перечень оснований для вызова руководителя юридического лица на допрос.

Законодательство не предусматривает каких-либо ограничений по вызову на допрос в налоговые органы в качестве свидетеля руководителя организации во время проведения камеральной проверки. Наоборот, директора можно допросить как свидетеля при проверке его компании.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

В. АЛФЁРОВА

Комментарии ЮФ к публикации: «Руководство компании уволило работника, который отказался выполнять задание, не входившее в его обязанности: что решил суд». Источник: <https://dzen.ru/a/ZLHAEiFirTDrAKOi>



Если работника уволили только за отказ выполнять поручение, которое не относится к его трудовой функции, суд с высокой вероятностью признает увольнение незаконным и восстановит сотрудника. Однако итог будет зависеть от того, как работодатель оформил поручение и дисциплинарные процедуры, а также насколько работа действительно выходила за рамки должностных обязанностей.

Что говорит закон?

В соответствии со ст. 21 ТК РФ работник обязан добросовестно исполнять трудовые обязанности, предусмотренные трудовым договором. При этом работодатель вправе требовать исполнения только тех обязанностей, которые закреплены трудовым договором, должностной инструкцией, локальными актами или напрямую вытекают из содержания трудовой функции (ст. 57 ТК РФ).

Если поручение не связано с трудовой функцией работника, требование его исполнения может быть расценено как неправомерное. В таком случае отказ работника выполнять не свою работу сам по себе не является дисциплинарным проступком.

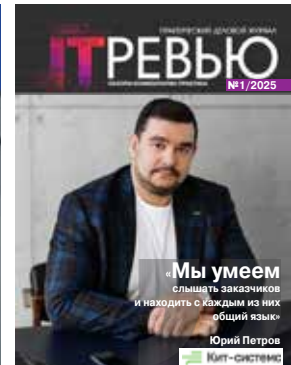
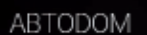
Дополнительно важно учитывать, что перевод на другую работу или поручение иной трудовой функции допускаются только с письменного согласия работника (ст. 72.1 ТК РФ), за исключением редких случаев временного перевода по ст. 72.2 ТК РФ (например, аварии, простои, чрезвычайные обстоятельства). Если таких оснований не было, а работника фактически заставляли выполнять иную работу - это риск для работодателя.



Виктория Алфёрова
юрист по трудовому праву

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

Партнёры УП



АЛЬМАНАХИ

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

Распространение журналов

1. Печать для подписчиков	3. Эл. версии - email рассылки, версии эл. библиотек, вузов, крупных компаний
2. PDF версии -TG каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты

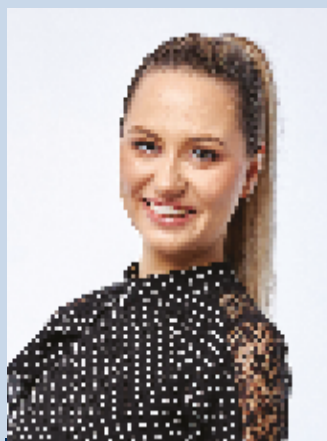
благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



Искандар Бахтияров
генеральный директор АО «Уфанет», лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса



Габдулла Хамитов
бизнес Тренер, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2022-2026



Элина Малагова
ИП Директор



Юрий Кочеулов
управляющий партнер юридической компании «Кочеулов и партнеры»



Анна Коханчик
бизнес-стратег, предприниматель, руководитель отдела продаж UMA Aesthetic



Ирина Кашкарова
executive-коуч, 17 лет управленческого опыта на позициях топ-менеджмента



Наталья Фефилова
бизнес-консультант, член Национальной федерации профессиональных менторов и коучей НФПК



Наталья Платонова
Финансовый директор ЭкоЦентр



Наталья Плетенецкая
Директор по персоналу международного проекта в области нефти и газа



Игорь Жуковский
психолог



Полина Плотникова
«Интериум»



Дмитрий Мартасов

КОНФЕРЕНЦИЯ “ТАЛАНТЫ”



Виктория Петрова, люди пипл
**КТО ВНОСИТ САМЫЙ БОЛЬШОЙ ВКЛАД
В УСПЕХ КОМПАНИИ?**

Анна Коханчик, руководитель UMA Aesthetic
**ЧТО ДЕЛАТЬ ЧТОБЫ ТАЛАНТЫ
ХОТЕЛИ У ВАС РАБОТАТЬ**



Антон Бут, директор департамента по развитию
продуктов компании «Манго Телеком»
КАК ВЗРАСТИТЬ ТАЛАНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Юлия Насырова,
HR в digital, карьерный консультант, основатель HR-бюро
ТАЛАНТЫ – ГОЛОВНАЯ БОЛЬ



Оксана Нилова, Ex HRD КОМУС, ex HR партнёр
McKinsey, Эксперт по развитию бизнеса через команды
РОЖДЁННЫЕ ЛЕТАТЬ. ОПЫТ БОЛЬШОЙ КОМПАНИИ

Владимир Афанасьев,
предприниматель, ментор и создатель проекта «АйДа»
ТАЛАНТЫ В АЙТИ – ИЩЕМ У ДЕТЕЙ



Александр Гончаров,
главный редактор Топ-Персонал
ТАЛАНТЫ НИКТО НЕ ИЩЕТ

Элина Малагова,
Бизнес-консультант, МВА
ОСТОРОЖНО – ТАЛАНТЫ



Игорь Залюбовский, доктор психологических
наук, профессор, руководитель НПО ЭТАЛОН
КАК ВЫЯВИТЬ ТАЛАНТЫ С ПОМОЩЬЮ ИИ

Роман Бонч-Бруевич,
корпоративный психолог
ДИСЦИПЛИНА ПОБЕЖДАЕТ ТАЛАНТ



19.03 С 14.00 ДО 17.00

УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО

ЗАПИСЬ – 7447273@VK.RU, 89258817901,
TG @NADYAGONCHAROVA_ONCONNECT

Д. ЖУРАВЛЕВ

Первые 100 дней в кресле топ-менеджера: инструкция по выживанию и победе (Практическое руководство)



100 дней топ-менеджера – время, где требуется самая высокая мобилизация ресурсов за весь будущий период работы. Картина на этапе собеседования может не совпасть с реальностью. Нет времени на раскачку. Все ждут твоих действий. Действий, которые влияют на компанию, на сотрудников и на твоё имя эффективного руководителя. Эта инструкция – твой план выживания и победы, основанный на моем опыте и опыте руководителей высшего звена, работающих вместе со мной на протяжении более 10 лет.

Этап №0: Подготовка (от -14 до 0 дней)

Если ты как топ на этапе собеседований и ожидания к выходу не готовишься к успеху - уже потерял несколько очков. Это время для спокойной подготовки, когда ты еще не в операционке. Заведи на своем носителе (планшет, телефон, компьютер) папку и подготовь в нем полную структуру чек-листов (далее – ЧЛ), входных аналитик-форм, выходных материалов. Таким образом ты не будешь тратить время на это в период когда нужно будет их заполнять, действовать и принимать уже первые решения. Если у тебя уже есть программа (например, Сингулярити), которая заменяет привычные эксель-формы, будет легче в дальнейшем обрабатывать информацию и иметь к ней доступ.



Денис Журавлев

ПОЛНУЮ ВЕРСИЮ СТАТЬИ ИЩИТЕ НА САЙТЕ В РАЗДЕЛЕ ЭКСПЕРТЫ

[HTTPS://WWW.TOP-PERSONAL.RU/COMMENTISSUE.HTML?267](https://www.top-personal.ru/commentissue.html?267)

ИГРЫ И КВЕСТЫ ДЛЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

УСТАЛИ ОТ РУТИНЫ?
Пора взбодрить команду!

Командообразование
со смыслом и интеллектом

Мы подготовили коллекцию игр для развития различных навыков команды

«Спасение земли» - коммуникации, лидерства, креативные решения



«Атланты» - предпринимательское мышление, кросс-функциональные коммуникации



«Менеджмент активити» - управление процессами, управление результатом, роли и конфликты, ситуационное лидерство



«Интерстеллар» - системное и стратегическое мышление



«Мосты» - организованность и эффективность в команде



«ДНК команды достижений» - ценности, культура, преодоление, формирование новых отношений



«Зеркало для героя» - конфликты, коммуникации по ресурсам, риски и страхование, принятие решений, правила коммуникаций



«Участки» - договороспособность внутри и вне команды



«Территория» - игра для адаптации между отделами, кто за что отвечает, какие вопросы с кем решать



«Хранители сокровищ» - командные роли и командообразование, принятие сложных решений, активное слушание и диалог в группе.



«Вокруг света за 80 минут» - легкое приключение для отдыха и нетворкинга, неформальные отношения в команде



EURASIA
TRAINING MANAGER



tndman.com