

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Виртуальная карта: по адресу "Роспотреб" - 71512, 71515, 71516

№ 08
(812)
2026

Главная тема: **ПАДШИЕ АНГЕЛЫ**



Падшие ангелы

– это не редкость.
Это неизбежная часть
работы любой компании





Э. МАЛАГОВА

Падшие ангелы – это не редкость. Это неизбежная часть работы любой компании

(Когда падший ангел – звездный врач: дилемма увольнения или управленческий компромисс)

В практике управления медицинскими проектами регулярно возникает вопрос: как поступить, когда высококлассный специалист, который раньше обеспечивал доход клинике, начинает подрывать ее работу?



В любой организации есть сотрудники, которых когда-то считали ценными, особенно в медицине – это врачи-звезды, главные врачи и ключевые специалисты с собственной базой пациентов. Со временем их работа ухудшается, дисциплина падает, возникают конфликты и сопротивление решениям руководства. В такой ситуации руководитель, обычно обладающий в частной медицине, сталкивается с выбором: уволить или постараться сохранить сотрудника.



Элина Малагова

Собственно увольнению не предвещает большой сложности. Самое трудное – определить подходящий момент.

Слишком раннее увольнение грозит потерей дохода, пациентов и ценных навыков.

Промедление же чревато проблемами с мотивацией персонала финансовыми потерями.

Кто такой падший ангел в медицинском бизнесе?

А. КОНОНОВ

Сегодня компании платят не за знание технологий само по себе, а за способность инженера создавать устойчивые цифровые решения и нести ответственность за их работу

Почему вход в профессию усложнился и как опыт разработчика становится главным фактором ценности



Эпоха, когда достаточно было «войти в IT» и быстро увеличить доход, заканчивается.

Фронт разработки становится взрослее и требовательнее: компании больше не платят просто за владение технологиями. Сегодня ценится способность инженера обеспечивать устойчивость архитектуры, безопасность сервисов и предсказуемость цифрового продукта.



Алексей Конов

Даже по открытым данным видно, что рост зарплат стал избирательным. В российских городах начинающие разработчики чаще получают в среднем 80-140 тысяч рублей в месяц, middle-специалисты – примерно 180-220 тысяч, а senior – от 280 тысяч и выше. Однако в финтехе, банковских проектах и командах с высокой инженерной ответственностью реальные доходы специалистов одного и того же грейда могут существенно превышать среднерыночные ориентиры, особенно в крупных

Е. СИНЧКОВ

К каждому человеку нужно подбирать свой ключик

У эксперта большой и интересный опыт: Ford Motor Company, НПО «Сатурн», Cargill, Полос Золото, Компания «Глобал Трейд»



Один из бывших успешных бизнесменов проводит семинар «139 видов нематериальной мотивации». Какое место отводится нематериальной мотивации в вашей компании и сколько ее видов вы используете?



Евгений Синчиков

и эти вопросы уже есть выстраданные опытом ответы.

Во-первых, у каждого человека своя мотивационный профиль.

Кого-то мотивируют только деньги, кого-то ответственность, кого-то карьерный рост, кого-то количество подчиненных. И к каждому человеку нужно подбирать свой ключик или же разрабатывать такую систему мотивации, которая закрывала бы все эти истории. Деньги нужны людям так или иначе, особенно если не закрыты базовые потребности.

Позитив КРП, ориентированные на деньги, конечно, будут работать.

А. АРИФУЛИНА

Фокус бизнес образования смещается с формата на эффект

Примерно лет 10 назад, любое развитие топ-ассоциировалось в первую очередь с отправкой на престижные конференции и обучение на MBA, ремень стремительно меняется, вместе с ним меняется и запрос и на те компетенции, которые должны быть у ТОПов, и тому же dico именно их учить.

Сейчас компании активно собирают корпоративные кастомизированные обучение, приглашают «звездных» спикеров и коучей, направляют на бизнес-конференции. При этом статусный диплом теряет популярность, но и бизнес-конференции тоже не все становятся успешными. Где же и чему сейчас учить опов разбираемся ниже.

Каких знаний не хватает топам?



Требования топов приходят к высшему управлению как сильные практики в инансах, продажах, операционке. Но топ-оцие, как правило, отягчат нехватку того, что не было на линейном уровне: стратегической аналитики, понимания цифровой трансформации, финансового мышления и навыков правления культурой.

Стратегическая аналитика позволяет работать со сценариями, определять действия в условиях неопределенности, подтверждать погонному тестированию бизнес-модели, а не роста идти по классическому плану.

Понимание цифровой трансформации говорит о том, что топ-менеджер понимает как можно монетизировать данные, изменить какую именно аналитику, какие индери



Анастасия Арифулина

А. БУТ

8 мета-компетенций необходимых, чтобы стать топ-менеджером



Думаю, не сильно ошибусь, если скажу, что многие из руководителей мечтают однажды выдвинуться до топ-менеджера. Однако мало у кого есть понимание, как это сделать на практике. Собственно, я был одним из таких руководителей, когда, ещё будучи старшим менеджером продукта, среди многих других отвечал за создание и развитие HR-платформы «Пульс» в Сбере.



Антон Бут

Наблюдая и разговаривая с успешными руководителями, изучив много статей и книг, я сформировал модель 8 мета-компетенций лидера организации. Эта модель в общем-то виде охватывает все аспекты работы руководителя и помогла мне возглавить сначала группу продуктов МТС Рау в ВТБ Финтехе, а потом – департамент развития продуктов «Манго Телеком».

Ю. АЛЕКСАНДРОВ

Руководство компании уволило работника, который отказался выполнять задание, не входившее в его обязанности



Безопасность выполнять те или иные поручения работодателя возникает у работника с момента возникновения трудовых отношений, которые в свою очередь возникают с момента заключения трудового договора.

Трудовое законодательство в качестве одной из основных целей имеет защиту прав и интересов работников как более слабой стороны в правоотношении, соответственно его нормы и правила должны быть выстроены так, чтобы максимально обезопасить работника от случаев произвольных и необоснованных увольнений. (Постановление Конституционного Суда РФ от 22.11.2024 N 54-П).

В соответствии со ст. 60 Трудового кодекса РФ запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором



Юрий Александров

Е. БОРИСОВА

Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты

В современной HR-практике вопрос организации питания давно перестал быть просто задачей для административно-хозяйственной службы. Сегодня это стратегический инструмент управления персоналом, влияющий на лояльность, физическое здоровье и, как следствие, на финансовые показатели компании.



Почему это важно.

Организация питания (или отсутствие таковой) напрямую влияет на профессиональное поведение. Когда у человека нет возможности качественно закрыть базовые потребности, лежащие в самом основании пирамиды Маслоу, о продуктивности, креативности и стратегическом мышлении говорить сложно.

Если сотрудник вместо полноценного обеда вынужден перекусывать бутербродом из автомата на ходу или за компьютером, его уровень энергии и лояльности снижается.



Елизавета Борисова

Это особенно критично для поколения Z, которое часто ставит комфорт выше размера

ЗДОРОВЬЕ | МАРТ | 08/2025

Хидеки Вады «Преодоление барьера восьмидесятилетия»



В Японии недавно вышла книга японского психолога Хидеки Вады под названием «Преодоление барьера восьмидесятилетия», которая вызвала большой интерес. Как только книга поступила в магазины, было продано более 500 00 экземпляров, и эксперты прогнозируют, что в ближайшие месяцы она станет бестселлером, достигнув отметки в миллион.

Доктору Ваде 61 год, он ведущий специалист по здоровью пожилых людей. Он собрал свой богатый опыт в 44 правила, раскрывающие секреты спокойной и полноценной жизни после 60 лет. Эти правила кажутся простыми, но содержат в себе глубокую мудрость:

- Гуляйте каждый день.
- Когда злится, дышите глубоко.
- Будьте в движении, но давайте телу заставить.
- Пейте воду летом, даже если работает кондиционер.
- Тщательно пережевывайте пищу – ум работает вместе с ртом.
- Память теряется не от возраста, а от бездействия.
- Не злоупотребляйте лекарствами.
- Без необходимости не стремитесь намеренно снизить давление или сахар.
- Одиночество может быть не изоляцией, а покоем.
- Ленившись – не стыдно.
- В старости водительское удостоверение не является обязательным.
- Делайте то, что любите, и оставляйте то, что вам не нравится.
- Не заглядывайте себя дома.
- Ешьте то, что делает вас счастливым – небольшая прибавка в весе не вредна.
- Не проводите время с людьми, которые вам неприятны.

КАКИМИ ПОДСОЗНАТЕЛИМ ОН БИЗНЕСА 2025 | МАРТ | 03/2025

Ваше подсознание является и инструментом успеха и барьером успеха. Каким образом? Узнайте в этой статье. Что и как подсознание может быть инструментом для других?

Т-Денис. Благодарность – фундамент как элемент корпоративной культуры.

Не отказываясь к Т-Денису написать благодарственное письмо, которое не только не является обязательным, но и является важным элементом культуры.



Т-Денис

Этот шаг говорит о желании, которое может быть только профессиональным, но и личным. Глубинное понимание мотивации, что придет в вас через благодарность, что увеличивает эмоциональную вовлеченность. У компании сильная корпоративная культура, она будет развиваться и достигнет своих целей.

Когда в компании принято благодарить, команда работает эффективнее. Т-Денис не только писатель, аналитик и агент успеха, но и тренер и руководитель проектов, специалист и авторитетный эксперт.

*АНДРЕЙ ДЕНИЛОВ, Руководитель Бизнеса OJASUAT

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 3 ↓ Падшие ангелы – это не редкость. Это неизбежная часть работы любой компании
Элина Малагова
- 10 ↓ МОТИВАЦИЯ
К каждому человеку нужно подбирать свой ключик
Евгений Синчиков
- 15 ↓ СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ
8 мета-компетенций необходимых, чтобы стать топ-менеджером
Антон Бут
- 22 ↓ КАРЬЕРА ТОП МЕНЕДЖЕРА
Особенности правового статуса криптовалют в российской действительности: проблемы регулирования и возможные подходы
Дмитрий Голованов
- 25 ↓ ЗАРПЛАТЫ ПРОГРАММИСТОВ СЕГОДНЯ
Сегодня компании платят не за знание технологий само по себе, а за способность инженера создавать устойчивые цифровые решения и нести ответственность за их работу
Алексей Кононов
- 31 ↓ ОБУЧЕНИЕ
Фокус бизнес образования смещается с формата на эффект
Анастасия Ариффулина
- 37 ↓ Топ менеджеры – это «носители» и «трансляторы» культуры в организации. Их обучение по теме управленческой культуры критически важно по ряду причин.
Надежда Пылаева
- 41 ↓ УВОЛЬНЕНИЕ
Руководство компании уволило работника, который отказался выполнять задание, не входившее в его обязанности
Юрий Александров
- 45 ↓ ПИТАНИЕ ПЕРСОНАЛА
Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты
Елизавета Борисова
- 50 ↓ Организуя массовое питание для всех, учитывать персонализированный подход очень сложно
Алёна Короткевич
- 53 ↓ ЗДОРОВЬЕ
«Преодоление барьера восьмидесятилетия»
Хидеки Вады

№ 08
(812)

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



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 23.03.2026 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Падшие ангелы – это не редкость. Это неизбежная часть работы любой КОМПАНИИ

**(Когда падший ангел – звездный врач:
дилемма увольнения
или управленческий компромисс)**

В практике управления медицинскими проектами регулярно возникает вопрос: как поступить, когда высококлассный специалист, который раньше обеспечивал доход клинике, начинает подрывать ее работу?



В любой организации есть сотрудники, которых когда-то считали ценными, особенно в медицине - это врачи-звезды, главные врачи и ключевые специалисты с собственной базой пациентов. Со временем их работа ухудшается, дисциплина падает, возникают конфликты и сопротивление решениям руководства. В такой ситуации руководитель, обычно собственник в частной медицине, сталкивается с выбором: уволить или постараться сохранить сотрудника.

Собственно увольнение не представляет большой сложности. Самое трудное - определить подходящий момент.



Элина Малагова

Слишком раннее увольнение грозит потерей дохода, пациентов и ценных навыков.

Промедление же чревато сбоями в работе, снижением мотивации персонала и финансовыми потерями.

Кто такой падший ангел в медицинском бизнесе?



**ЧАЩЕ ВСЕГО ЭТО
ВРАЧ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ЗНАНИЙ,
НО НЕ УМЕЮЩИЙ
РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ;
СПЕЦИАЛИСТ, ПЕРЕЖИВАЮЩИЙ
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ;
ВНУТРЕННИЙ ЛИДЕР, ПЕРЕОЦЕНИВАЮЩИЙ
СВОЮ ВАЖНОСТЬ;
ЭКСПЕРТ, ЧЬИ АМБИЦИИ ВЫХОДЯТ
ЗА РАМКИ КЛИНИКИ**

Как правило, дело не в некомпетентности сотрудника. Чаще всего это врач с высоким уровнем знаний, но не умеющий работать в команде; специалист, переживающий эмоциональное выгорание; внутренний лидер, переоценивающий свою важность; эксперт, чьи амбиции выходят за рамки клиники. Специфика медицины в том, что прошлые заслуги и база пациентов создают обманчивое впечатление незаменимости. Именно прошлые заслуги затрудняют принятие взвешенного решения.

Критичные ошибки в увольнении “падшего ангела”:

Ошибка №1. Он приносит деньги – можно и потерпеть.

Нередко руководители в медицинских проектах годами терпят нарушение инструкций, игнорирование стандартов обслуживания, подрыв авторитета руководства, манипуляции через пациентов. Аргумент прост: он обеспечивает 20-30% дохода. Но такой сотрудник постепенно снижает мотивацию других врачей, мешает внедрению технологий (МИС, CRM, фотопротоколы), создает в клинике свою группу влияния. Зависимость от одного специалиста несет риски для управления.

Ошибка №2. Он всегда был хорошим работником.

Преыдущие успехи не гарантируют текущую производительность. Компании годами мирятся с систематическим нарушением сроков, ухудшением качества работы, сознательным невыполнением поставленных задач, падением морального духа в коллективе, подрывом авторитета руководителя. Все из-за нежелания увольнять.

Ошибка №3. Эмоциональное увольнение.

Поспешное решение, принятое без анализа ситуации, может привести к потере ценных знаний, кадровому дефициту, созданию впечатления в коллективе, что решения принимаются под влиянием эмоций, и юридическим проблемам.

Ошибка №4. Затягивание до критической точки.

Это самый распространенный сценарий. Сотрудник негативно влияет на общие показатели, распространяет пессимизм, формирует группу недовольных, тормозит

нововведения, уводит клиентов, передает знания конкурентам или переманивает сотрудников. При этом руководитель продолжает ждать улучшений.

Признаки того, что момент упущен

- 1. Снижение результатов без видимых причин. Дело не в ситуации на рынке, высокой загрузке или нехватке ресурсов.**
- 2. Потеря интереса к работе: безразличие, формальное выполнение обязанностей, стремление делать минимум необходимого.**
- 3. Негативное влияние на окружающих: склонность к сарказму, критика решений, жалобы со стороны коллег.**
- 4. Препятствование переменам с аргументом “мы всегда так делали”.**
- 5. Падение морального духа у других сотрудников. Один человек оказывает демотивирующее воздействие на весь коллектив.**
- 6. Потеря контроля над ситуацией. Руководитель избегает общения с проблемным сотрудником, опасаясь конфликта.**

Примеры из медицинской практики

Пример 1. Звезда пластической хирургии

Пластический хирург, который обеспечивал 25% дохода клиники, перестал соблюдать установленные правила, вступал в конфликты, манипулировал руководителем, требовал особых условий. Решение об увольнении откладывалось 8 месяцев.

Часть команды выгорела, два опытных менеджера уволились, пациенты выражали недовольство, дисциплина в клинике была нарушена. В качестве решения нашли

замену - другого известного хирурга, выполняющего аналогичный спектр операций. После этого приняли решение об увольнении. Результат: снижение рисков и ускорение процесса изменений. Показатели не ухудшились благодаря нормализации обстановки.

Пример 2. Незаменимый главный врач

Главный врач стоматологии обладал уникальными знаниями и технологиями работы, вел за собой команду, страховал сложные случаи и имел большую базу лояльных пациентов. Начал сопротивление новым идеям (ведение медицинских информационных систем (МИС), фотопротокол до/после), скрытый саботаж вторичных обязанностей (участие врачей в промоакциях, съемках и пр.), открытое выражение недовольства, конфликты с другими подразделениями. Руководство боялось потерять ценные знания. Сроки внедрения новых разработок срывались: из-за того, что МИС заполняли только 40% врачей данные CRM и сквозной аналитики не были прозрачны.

Невозможно было точно оценить затраты на маркетинг. Весь отдел маркетинга уволился.

Решение об увольнении откладывалось 1,5 года. После увольнения главный врач увел других стоматологов, знания не передали.

Стоматология была закрыта, просуществовав на рынке 26 лет и имея арсенал редкого профессионального оборудования.

Вывод: один токсичный сотрудник “заразил” других членов команды, что нанесло непоправимый ущерб показателям бизнеса. Иногда промедление способно привести к необратимым финансовым последствиям.

Пример 3. Стратегическая ошибка в продвижении бренда

Клиника вкладывала средства в продвижение молодого хирурга: ТВ, радио, СМИ,

**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

Е. СИНЧИКОВ

К каждому человеку нужно подбирать свой ключик

У эксперта большой и интересный опыт: Ford Motor Company, НПО «Сатурн», Cargil, Полюс Золото, Компания «Глобал Трейд»



Один из бывших успешных бизнесменов проводит семинар «139 видов нематериальной мотивации». Какое место отводится нематериальной мотивации в вашей компании и сколько ее видов вы используете?

И

а эти вопросы уже есть выстраданные опытом ответы.

Во-первых, у каждого человека свой мотивационный профиль.

Кого-то мотивируют только деньги, кого-то ответственность, кого-то карьерный рост, кого-то количество подчиненных. И к каждому человеку нужно подбирать свой ключик или же разрабатывать такую систему мотивации, которая закрывала бы все эти истории. Деньги нужны людям так или иначе, особенно если не закрыты базовые потребности.

Поэтому KPI, ориентированные на деньги, конечно, будут работать.



Евгений Синчиков

Но если это единственный ориентир, он не будет суперэффективным инструментом, нужно учитывать все аспекты.

Поэтому совместно с эйчаром всегда следует прорабатывать различные формы нефинансовой мотивации: определяется лучший сотрудник года, на ежегодных корпоративах отмечаются достижения, которые напрямую не связаны с работой, но делают людей причастными к корпоративной культуре, например спортивные победы... Все это есть, и все это работает.

На самом деле — и в книгах об этом пишут, и я пришел к этому с опытом — оптимальное количество метрик, параметров, KPI — 5–6, иногда даже меньше.

Чем больше критериев, тем сложнее этим управлять, можно запутаться.

И К КАЖДОМУ ЧЕЛОВЕКУ НУЖНО ПОДБИРАТЬ СВОЙ КЛЮЧИК ИЛИ ЖЕ РАЗРАБАТЫВАТЬ ТАКУЮ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ, КОТОРАЯ ЗАКРЫВАЛА БЫ ВСЕ ЭТИ ИСТОРИИ

У наших рядовых сотрудников 2–3 годовых KPI и 1–2 квартальных. У руководителей их может быть больше, потому что там KPI ориентированы на определенную бизнес-цель, достижение которой может весьма продолжительным, поэтому за нее идет отдельное премирование.

Этим нужно уметь управлять, нужно уметь измерять, а главное — чтобы это было понятно и прозрачно и для сотрудника, и для компании.

 **А модели мотивации, описанные в книгах, пирой оказываются нерабочими. В чем тут дело, на ваш взгляд?**

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

А. БУТ

8 мета-компетенций необходимых, чтобы стать топ-менеджером



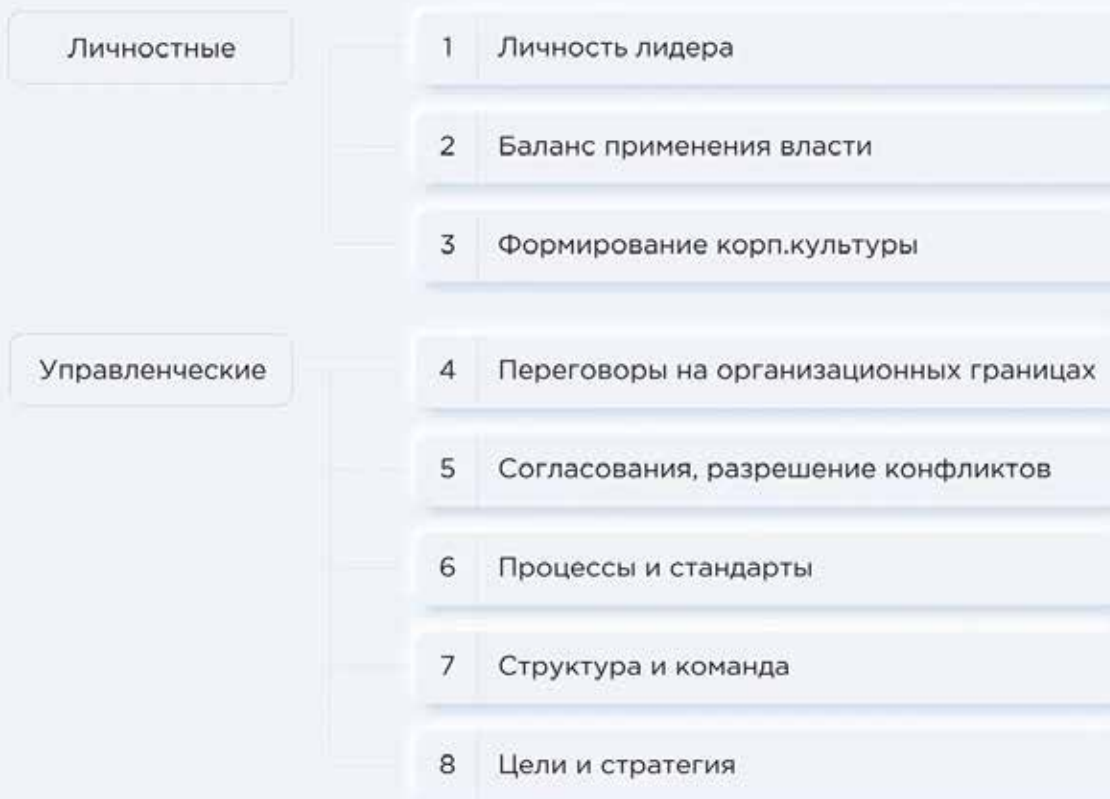
Думаю, не сильно ошибусь, если скажу, что многие из руководителей мечтают однажды вырасти до топ-менеджера. Однако мало у кого есть понимание, как это сделать на практике. Собственно, я был одним из таких руководителей, когда, ещё будучи старшим менеджером продукта, среди многих других отвечал за создание и развитие HR-платформы «Пульс» в Сбере.

Наблюдая и разговаривая с успешными руководителями, изучив много статей и книг, я сформировал модель 8 мета-компетенций лидера организации. Эта модель в обобщенном виде охватывает все аспекты работы руководителя и помогла мне возглавить сначала группу продуктов МТС Рау в МТС Финтехе, а потом — департамент развития продуктов «Манго Телеком»



Антон Бут

8 мета-компетенций лидера организации



Приставка «мета» в слове мета-компетенция означает, что каждая из них состоит из набора компетенций, объединенных для удобства в одну группу.

Личные качества

1. Ваша личность — то, что вы приносите в систему как человек.

В книге одного из самых авторитетных психоаналитиков современности Отто Кернберга «Конфликт, лидерство, идеология в организациях» очень хорошо сформирован набор личных качеств, необходимых успешному руководителю:

- Интеллект – способность к стратегическому концептуальному мышлению и построению реалистичных долгосрочных планов.

- **Личная честность и неподкупность** – не выделять любимчиков и одинаково подходить к оценке всей команды, а также не поддаваться на политические офисные провокации и жертвовать интересами команды ради получения «очков» в офисных интригах.
- **Эмоциональный интеллект** – уметь реалистично оценивать сотрудников и коллег, видя как хорошие, так и плохие качества. Способность воспринимать сотрудников как отдельную независимую личность со своими границами, как следствие, допускать, что сотрудники и коллеги могут чего-то “не догонять”, знать меньше или иметь свои особенности и предпочтения в работе.
- **Здоровый нарциссизм** – способность к автономной работе, минимизация потребности от одобрения другими, которая будет мешать принимать жесткие, но необходимые решения, а также наличие достаточного уровня напористости для внедрения решений в жизнь.
- **Здоровая параноидная установка** – осмотрительность и настороженное отношение к миру в противоположность наивности, которая препятствует тщательному анализу мотивационных аспектов конфликтов, возникающих в организации.

В дополнение к перечню качеств, описанных Отто Кернбергом, я бы добавил еще высокий уровень стрессоустойчивости, так как из-за широты зоны ответственности у любого топ-менеджера почти всегда где-то что-то “подгорает”. Важно уметь с этим справляться.

Построение и поддержка эффективной корпоративной культуры

2. Формирование корпоративной культуры.

Культура – это стандарты поведения в вашей команде, то, как они поступают когда им не дают прямых указаний. Она формируется от построенных процессов, поступков лидеров и того кого и за что вы хвалите и ругаете.

Лучшую и самую честную книгу о построении корпоративной культуры, что я читал, написал известный предприниматель и инвестор Бен Хоровец. Книга называется «Мы - то, что мы делаем. Как строить культуру в компании».

3. Баланс применения власти

Концепция, которую я тоже подсмотрел у Отто Кернберга. Идея в том, что уровень давления, контроля и другие проявления власти по отношению к команде, в вашем стиле должен быть не статичным, а подбираться индивидуально для соблюдения баланса между авторитаризмом, убивающий вовлеченность и инициативу сотрудников, и недостаточным проявлением власти, которое приводит организационному хаосу.

Ежедневная работа с командой и взаимодействие за её пределами

4. Операционное взаимодействие с командой

Я бы выделил ключевое правило в операционных взаимодействиях, в которых вы лично вовлечены в процесс принятия ежедневных решений и «разруливания» конфликтов – прикладывать сознательные усилия по их минимизации иначе они займут все ваше время. Для этого все повторяющиеся ситуации оформляйте в регламенте и процессы, все что можно делегировать – делегируйте, а первопричины конфликтов устраняйте.

Тут хотел бы порекомендовать книгу бывшего профессионального игрока и победителя многих турниров по покеру Энни Дьюк «Принцип ставок» о принципах принятия решений в условиях неопределенности. А ещё лучше – её же книгу «How to Decide: Simple Tools for Making Better Choices», к сожалению, не переведённую на русский язык.

5. Переговоры на организационных границах, она же «офисная политика»

Работа руководителем, а уж тем более топ-менеджером крупной компании, невозможна без постоянного взаимодействия как со смежными подразделениями, так и с другими руководителями разного уровня – как для согласования совмест-

**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

Д. ГОЛОВАНОВ

Особенности правового статуса криптовалют в российской действительности: проблемы регулирования и возможные подходы



Актуальность настоящего исследования обусловлена стремительно развивающимися цифровыми технологиями и неизбежностью появления новых форм экономических взаимодействий, одной из которых стали криптовалюты. Их появление поставило перед государством ряд серьезных вызовов, главным из которых стало формирование эффективного правового регулирования. Отмечается быстрое проникновение криптовалют в повседневную жизнь граждан и бизнеса, что влечет за собой потребность государства оперативно реагировать на изменения и обеспечивать безопасность проводимых транзакций.

Цель статьи – выявить проблемы правового регулирования криптовалют в России, предложить эффективные подходы к устранению имеющихся пробелов и сформулировать рекомендации по совершенствованию национального законодательства, направленные на безопасное и эффективное функционирование криптовалют в экономической системе страны.

Российская Федерация демонстрирует стремление создать целостную концептуальную основу для легализации цифровых валют. Правительство разработало проект концепции оборота цифровых валют, предусматривающей создание специального механизма учета, хранения и обработки информации о цифровых активах. Это обусловлено стремлением обеспечить стабильность и прозрачность процессов взаимодействия пользователей с криптовалютами, минимизировать риски мошенничества и киберпреступлений.

**Дмитрий Голованов**

Одной из центральных проблем, возникающих при введении цифровых валют, является определение круга субъектов, уполномоченных осуществлять операции с ними. Традиционные банки обладают необходимой инфраструктурой и опытом контроля над денежными потоками, однако возникают сомнения относительно способности банковской системы эффективно управлять операциями с криптовалютами ввиду специфики последних. Проблематика текущего состояния регулирования криптовалют в России

Сегодня одна из главных трудностей заключается в определении места криптовалют в структуре современного российского права. Большинство исследователей подчеркивают отсутствие ясности в понимании того, каким образом классифицировать криптовалюты и какой статус придать им в действующем законодательстве. Для разрешения этой ситуации возникает необходимость провести глубокий анализ текущих положений Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ), Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», Налогового кодекса РФ и ряда других законов и постановлений правительства.

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

Особое внимание привлекает проблема ответственности и защиты потребителей, пользующихся услугами цифровых валют. Отсутствие строгого регламента создает предпосылки для возникновения множества случаев мошенничества и злоупотреблений, затрудняя контроль со стороны государственных органов. Законодательство должно предусматривать меры защиты интересов владельцев криптовалют, определять порядок раскрытия информации и установить правила возмещения убытков в случае нарушения обязательств.

Текущие инициативы власти создать специальную базу для регулирования цифровых валют. Однако, процесс сталкивается с множеством препятствий, вызванных технической спецификой криптовалют, отсутствием соответствующей юридической терминологии и слабостью инфраструктуры для мониторинга цифровых активов. Примечательно, что предлагаемые решения зачастую сводятся к расширению полномочий Центробанка РФ и привлечению крупных кредитных учреждений, обладающих развитой сетью филиалов и высоким уровнем доверия населения. Нельзя игнорировать тот факт, что привлечение классических банков к обслуживанию криптовалют

**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

Сегодня компании платят не за знание технологий само по себе, а за способность инженера создавать устойчивые цифровые решения и нести ответственность за их работу

Почему вход в профессию усложнился и как опыт разработчика становится главным фактором ценности

Эпоха, когда достаточно было «войти в IT» и быстро увеличить доход, заканчивается.



Рынок разработки становится взрослее и требовательнее: компании больше не платят просто за владение технологией. Сегодня ценится способность инженера обеспечивать устойчивость архитектуры, безопасность сервисов и предсказуемость цифрового продукта.

Даже по открытым данным видно, что рост зарплат стал избирательным. В российских городах начинающие разработчики чаще получают в среднем 80-140 тысяч рублей в месяц, middle-специалисты – примерно 180-220 тысяч, а senior- от 280 тысяч и выше. Однако в финтехе, банковских проектах и командах с высокой инженерной ответственностью реальные доходы специалистов одного и того же грейда могут существенно превышать среднерыночные ориентиры, особенно в крупных



Алексей Кононов

городах. Рынок окончательно вышел из фазы кадрового перегрева и переходит к модели эффективности: решающим становится не стек, а масштаб влияния разработчика на систему и продукт.

«Рост дохода разработчика сегодня связан не столько со сменой технологий, сколько с расширением зоны ответственности - от написания кода к влиянию на систему целиком».

Где зарплаты растут, а где - уже нет

ИИ НЕ СНИЖАЕТ ЦЕННОСТЬ РАЗРАБОТЧИКОВ НАПРЯМУЮ - ОН МЕНЯЕТ СТРУКТУРУ СПРОСА

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

По моим наблюдениям и по рынку в целом, рост зарплат программистов в России перестал быть равномерным.

Если раньше увеличение доходов почти автоматически следовало за переходом от junior к middle, то сейчас всё зависит от реальной роли инженера в проекте.

В сегменте начинающих специалистов рост замедлился сильнее всего. Компании осторожнее расширяют штат новичков, дольше оценивают их продуктивность и ожидают не только знания языка, но и понимания процессов разработки и жизненного цикла продукта. Высокая конкуренция на входе дополнительно сдерживает доходы.

На уровне middle ситуация иная. Один и тот же грейд может означать принципиально разные роли: от исполнителя задач до инженера, отвечающего за подсистему, архитектурные решения и поддержку команды через код-ревью и менторство. Именно во втором случае доход чаще выходит за рамки средних показателей.

Это особенно заметно на московском рынке и в финтехе. В банковской разработке уровень дохода определяется не столько стеком, сколько критичностью си-

стемы и степенью ответственности за пользовательские сценарии, безопасность и нагрузку.

В моей практике удалённой работы над цифровыми сервисами Газпромбанка эта зависимость проявляется напрямую. Даже в роли frontend-разработчика приходится регулярно участвовать в обсуждении backend-интеграций, архитектурных ограничений и устойчивости пользовательских сценариев. Когда разработчик влияет на систему целиком, рынок оценивает его вклад существенно выше формального названия позиции.

Удалённый формат постепенно сглаживает региональные различия: сильные инженеры из разных городов работают в распределённых командах федеральных компаний и получают доход, сопоставимый со столичным уровнем.

Почему вход в профессию стал заметно сложнее

Главное изменение последних лет - перегруженный вход в профессию. Онлайн-образование резко увеличило число начинающих разработчиков, тогда как бизнесу по-прежнему нужны специалисты, способные быстро включаться в реальные проекты. Рынок перестал быть рынком ожиданий и стал рынком результата.

Дополнительный фактор - инструменты искусственного интеллекта. Генерация типового кода и интерфейсов ускорила, часть задач начального уровня автоматизируется. В результате компании осторожнее инвестируют в обучение новичков и чаще ищут тех, кто уже понимает систему целиком.

Как ИИ влияет на структуру зарплат

ИИ не снижает ценность разработчиков напрямую - он меняет структуру спроса. Дешевеет исполнительская функция: шаблонный код и типовые сервисы создаются быстрее.

**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

Фокус бизнес образования смещается с формата на эффект

Примерно лет 10 назад, любое развитие топа ассоциировалось в первую очередь с отправкой на престижные конференции и обучение на МВА. Время стремительно меняется, вместе с ним меняется и запрос и на те компетенции, которые должны быть у ТОПов, и тому где именно их учить.

Сейчас компании активно собирают корпоративное кастомизированное обучение, приглашают “звездных” спикеров и коучей, направляют на бизнес-конференции. При этом статусный диплом теряет популярность, но и бизнес-конференции тоже не все становятся успешными. Где же и чему сейчас учить топов разбираемся ниже.

Каких знаний не хватает топам?



Большинство топов приходят в высшее управление как сильные практики в финансах, продажах, операционке. Но топ-позиция, как правило, оголяет нехватку того, чего не было на линейном уровне: стратегической аналитики, понимания цифровой трансформации, финансового мышления и навыков управления культурой.

Стратегическая аналитика позволяет работать со сценариями, определять действия в условиях неопределенности, подвергать постоянному тестированию бизнес-модели, а не просто идти по классическому плану.

Понимание цифровой трансформации говорит о том что топ-менеджер понимает как именно можно монетизировать данные, внедрять какую именно аналитику, какие именно



Анастасия Арифулина

процессы нужно заменять на цифровые, а не покупать какое-то ИТ решение потому что так сказали.

Развитое финансовое мышление не только в разрезе бюджета собственного отдела, а всего: P&L, cash flow, стоимость капитала, инвестиционные решения. Это то что должно быть в постоянном фокусе внимания топ-менеджера, на какой бы должности он не находился.

И последний в списке, но один из важнейших навыков - управление культурой. Видеть всю компанию и ее структуру целиком, знать кто ключевой сотрудник, как их удерживать, как проводить трансформации и не доводить команду до выгорания.

ВСЕ МЕНЬШЕ КОМПАНИЙ ГОТОВЫ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ДЛИННЫЕ ДОРОГИЕ ПРОГРАММЫ, ПРЕДПОЧИТАЯ КОРОТКИЕ ВЕРСИИ И ОЧЕВИДНУЮ ВЫГОДУ

Помимо прочего, топам, независимо от их роли, крайне нужны навыки ведения переговоров и выстраивания коммуникаций с любым уровнем взаимодействия: госорганы, инвестиционные комитеты, партнеры, медиа и тд.

Достаточно частая ситуация: ИТ-директор или коммерческий директор сильны в своей области, но не умеют считать возврат на инвестиции от своих инициатив, не ориентируются в P&L, — отсюда спрос на короткие программы под конкретные навыки.

На этом фоне классическая модель «один универсальный диплом на всё» перестаёт работать, и компании переходят к конструктору форматов.

От универсального диплома к конструктору форматов.

Так уж сложилось что в России обучение руководителей происходит уже, как правило, по факту назначения.

Поэтому российские руководители учатся и набираются опыта одновременно, набивая шишки “на лету”.

И если лет 10 назад скорость изменений и скорость получения руководителем знаний, могли поспевать одна за другой, то сейчас во многих ситуациях знания устаревают, не успев еще вложиться в голову. Но не все, есть те, которые не изменятся точно еще в ближайшие пару десятков лет, как например финансы, коммуникации или навыки переговоров. Поэтому компании все чаще стали отправлять своих топ-менеджеров на прокачивание компетенций “под задачу” и тут на передний план вышли короткие программы: несколько месяцев углубленного изучения только конкретной темы, а то и вовсе пару недель обучения.

Некоторые крупные компании стали запускать свои внутренние корпоративные университеты, в том числе направленные на кастомизированные под свои задачи курсы с отработкой необходимых навыков для себя.

Но и университеты, при этом, не отстают: помимо длинных программ стали появляться более короткие форматы. Так например, в бизнес-школе ИМИСП, помимо длинной программы EMBA, есть более короткая версия MBA, в которой собраны только самые необходимые модули для быстрого “добора” компетенций, которая длится 10 мес, вместо 2,5 лет.

А также стали появляться разработанные программы под задачи конкретного бизнеса в отдельных бизнес-школах: так компания может разом обучить всю группу своих топ-менеджеров, одновременно. Это позволяет компании сразу посмотреть эффект от обучения, потому что в том числе задачи такого обучения выровнять своих топ-менеджеров по уровню: чтобы у всех был одинаково высокий.

При этом все же общий интерес к программам MBA падает. Формально рынок еще жив, но для устоявшихся руководителей уже не является очевидным выбо-

**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

Топ менеджеры – это «носители» и «трансляторы» культуры в организации. Их обучение по теме управленческой культуры критически важно по ряду причин.



1.

Топ менеджмент задаёт «тон» всей организации.

Решения и поведение руководителей высшего звена напрямую копируются средним менеджментом и рядовыми сотрудниками. Если топы демонстрируют открытость к обратной связи, это становится нормой для всей организации. Именно топ менеджеры определяют, что в банке считается «правильным» поведением — например, приоритет клиентского сервиса или жёсткого соблюдения регламентов.

2. Управленческая культура напрямую влияет на бизнес результаты.

Без осознанного управления культурой банк рискует столкнуться с:

- снижением вовлечённости персонала (текучка, апатия);
- ошибками в принятии решений из за страха сотрудников сообщать о проблемах;
- репутационными потерями (например, из за токсичного поведения сотрудников с клиентами);
- регуляторными нарушениями (если в культуре принято «закрывать глаза» на отклонения от нормативов).

Цель и методологическая основа обучения

Основная цель обучения — сформировать у топ менеджеров системное понимание роли управленческой культуры в деятельности банка и научить их осознанно запускать и поддерживать нужные формы активности (ФА) в каждом сотруднике и в команде в целом для повышения эффективности бизнеса.

В основе наших программ — не модные тренды, а фундаментальная психологическая теория деятельности А. Н. Леонтьева. Мы учим руководителей осознанно формировать контекст активности: понимать, какие действия запускают нужные формы совместной работы, а через них — раскрывать эмерджентные свойства человека и команды в целом. Это не про «мотивационные речи», а про точный механизм управления эффективностью.

БЕЗ ТАКОГО ОБУЧЕНИЯ ДАЖЕ САМЫЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ ТОПЫ МОГУТ НЕОСОЗНАННО ПОДДЕРЖИВАТЬ КУЛЬТУРУ, КОТОРАЯ ТОРМОЗИТ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Мы, исходим из того, что есть три формы активности:

1. Реагирование (на базе мотива стимула) — спонтанная, ситуативная реакция без самостоятельной постановки целей и оценки последствий.

Пример: сотрудник реагирует на жалобу клиента шаблонным ответом, не пытается разобраться в сути проблемы.

Чем плохо для бизнеса: такие реакции приводят к повторным обращениям, росту нагрузки на службу поддержки и снижению удовлетворённости клиентов.

2. Функционирование (на базе мотива-обмена) — выполнение действий ради внешнего вознаграждения, без внутренней вовлечённости в результат.

**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

Руководство компании уволило работника, который отказался выполнять задание, не входившее в его обязанности



Обязанность выполнять те или иные поручения работодателя возникает у работника с момента возникновения трудовых отношений, которые в свою очередь возникают с момента заключения трудового договора.

Трудовое законодательство в качестве одной из основных целей имеет защиту прав и интересов работников как более слабой стороны в правоотношении, соответственно его нормы и правила должны быть выстроены так, чтобы максимально обезопасить работника от случаев произвольных и необоснованных увольнений. (Постановление Конституционного Суда РФ от 22.11.2024 N 54-П).

В соответствии со ст. 60 Трудового кодекса РФ запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором



Юрий Александров

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Для того, чтобы работник точно понимал, что он обязан выполнять в ст. 57 Трудового кодекса РФ указывается на обязательное включение в трудовой договор условия о трудовой функции работника, то есть указании работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы.

В соответствии с п. 5 ст. 81 Трудового кодекса РФ работник может быть уволен за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей, если работник ранее уже имел дисциплинарное взыскание.

Как указывается в п. 35 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» неисполнением работником без уважительных причин является неисполнение трудовых обязанностей или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей (нарушение требований законодательства, обязательств по трудовому договору, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов работодателя, технических правил и т.п.).

Соответственно, вопрос том, что именно входило в трудовые обязанности (трудовую функцию работника) является ключевым, для оценки законности либо незаконности увольнения.

При этом, в силу п. 34 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» обязанность доказывания законности увольнения, а именно того, что у работника имелись трудовые обязанности, которые он не выполнил, целиком возлагается на работодателя. Любые сомнения должны толковаться в пользу работника.

Трудовые обязанности работника указываются в трудовом договоре и должностной инструкции, локальных и ведомственных актах. При этом, трудо-

**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

Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты

В современной HR-практике вопрос организации питания давно перестал быть просто задачей для административно-хозяйственной службы. Сегодня это стратегический инструмент управления персоналом, влияющий на лояльность, физическое здоровье и, как следствие, на финансовые показатели компании.



почему это важно.

Организация питания (или отсутствие такой) напрямую влияет на профессиональное поведение. Когда у человека нет возможности качественно закрыть базовые потребности, лежащие в самом основании пирамиды Маслоу, о продуктивности, креативности и стратегическом мышлении говорить сложно.

Если сотрудник вместо полноценного обеда вынужден перекусывать бутербродом из автомата на ходу или за компьютером, его уровень энергии и лояльности снижается.

Это особенно критично для поколения Z, которое часто ставит комфорт выше размера



Елизавета Борисова

зарплаты. Статистика подтверждает тренд: отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты (41% респондентов по исследованию «Известий»).

Наличие льготы в этой области значительно повышает привлекательность работодателя.

Однако дело не только в лояльности. Питание на рабочем месте — мощный инструмент влияния на физическое здоровье.

Сотрудники с лучшим физическим здоровьем демонстрируют более низкие показатели абсентеизма (пропусков работы по болезни) и презентеизма (низкой эффективности из-за плохого самочувствия). Исследования, приведенные в книге «Why Workplace Wellbeing Matters», подтверждают: низкий уровень благополучия может объяснять до 11% добровольных пропусков работы, что ведет к значительным финансовым потерям. ROI программ по укреплению здоровья персонала может достигать 4 к 1.

ЭТО ОСОБЕННО КРИТИЧНО ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ Z, КОТОРОЕ ЧАСТО СТАВИТ КОМФОРТ ВЫШЕ РАЗМЕРА ЗАРПЛАТЫ

Исходя из всего сказанного выше, решение по питанию на рабочем месте должно отвечать трем требованиям:

Доступность и удобство. Если столовая далеко или обед обходится слишком дорого, сотрудники не будут ею пользоваться.

Вкус и разнообразие. Еда должна приносить удовольствие, иначе вместо лояльности мы получим раздражение.

Польза. Рацион должен способствовать здоровью, обеспечивая благополучие команды в долгосрочной перспективе.

Варианты решений.

Есть множество вариантов того, как может быть организована система питания на рабочем месте. Ниже самые распространенные варианты.

Собственная столовая.

Плюсы: полный контроль качества и рецептуры, формирование культуры, налоговые льготы.

Минусы: высокие капитальные затраты, штат сотрудников, сложности масштабирования.

Аутсорсинг (кейтеринг).

Плюсы: передача рисков профессионалам, гибкость меню, отсутствие своего оборудования.

Минусы: меньший контроль ингредиентов, зависимость от подрядчика.

Доставка готовых рационов.

Плюсы: минимальная инфраструктура, персонализация (КБЖУ, диеты), быстрое подключение.

Минусы: контроль свежести при транспортировке, логистические риски.

Карты/ваучеры питания.

Плюсы: равнодоступность для удаленщиков, прозрачность учета, свобода выбора.

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

А. КОРОТКЕВИЧ

Организуя массовое питание для всех, учитывать персонализированный подход очень сложно

Компании, стремящиеся заполучить самых лучших сотрудников, тренды обязывают включать в социальный пакет множество дополнительных приятных бонусов и опций. Что уж говорить про питание – это, говоря современным языком, «базовый минимум». Кроме того, современные специалисты, особенно высокого уровня, стремятся к питанию, которое закрывает не только вопрос голода, но и желают получить сбалансированные вкусный и полезный обед в комфортных условиях с хорошими визуальными характеристиками.



Поэтому для работодателей

встает вопрос не просто оплатить «талоны на питание», а организовать здоровый, сбалансированный и вкусный обед в комфортных условиях и при этом не потратить заоблачные суммы.

Имея московский офис и несколько производственных площадок в Московской области и регионах России, мы неоднократно сталкивались с проблемами организации питания для сотрудников и попробовали, пожалуй, все основные варианты.

Однозначно можно сказать, что организация питания – вопрос для сотрудников очень важный и щепетильный.

У всех есть свои привычки, пожелания, представления о соотношении цена-качество и, организуя массовое питание для всех, учитывать персонализированный подход очень сложно.

Приведу несколько примеров:

- для кого-то еда «слишком жирная», «не соленая», «очень много специй»
- кому-то важно наличие «первого», кто-то вообще не ест салат или сладкое

- «такой обед не стоит этих денег»
- «меню очень однообразное»
- «пришла в столовую, а есть нечего, все закончилось»
- «у меня нет времени идти в кафе»

Это всего лишь мизерная часть комментариев, которые я слышала за время работы Управляющей более чем 10 лет.

Резюмируя весь наш опыт можно выделить 4 основных способа организации питания:

- бизнес ланчи в столовых, работающих на коммерческой основе в бизнес-центрах, непосредственно в местах аренды офисов
- доставка обедов через кейтеринговые агентства
- организация питания в близлежащих к офису кафе и ресторанах
- открытие собственных столовых в офисе и на производстве

Ниже в таблице приведу основные важные моменты по каждому из вариантов организации питания:

Вариант организации Средний диапазон цен, руб. Минусы

Бизнес-ланч в столовой БЦ 400-600 руб. Низкое качество и вкус, часто заканчивается ассортимент блюд

Кейтеринг 350-650 руб. Не всем сотрудникам нравится качество и вкус, нет воз-

**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

Хидеки Вады «Преодоление барьера восьмидесятилетия»



В Японии недавно вышла книга японского психолога Хидеки Вады под названием «Преодоление барьера восьмидесятилетия», которая вызвала огромный интерес. Как только книга поступила в магазины, было продано более 500 000 экземпляров, и эксперты прогнозируют, что в ближайшие месяцы она станет бестселлером, достигнув отметки в миллион.

Доктору Ваде 61 год, он ведущий специалист по здоровью пожилых людей. Он собрал свой богатый опыт в 44 правила, раскрывая секреты спокойной и полноценной жизни после 60 лет. Эти правила кажутся простыми, но содержат в себе глубокую мудрость:

- Гуляйте каждый день.
- Когда злитесь, дышите глубже.
- Будьте в движении, не давайте телу застаиваться.
- Пейте воду летом, даже если работает кондиционер.
- Тщательно пережевывайте пищу — ум работает вместе с ртом.
- Память теряется не от возраста, а от бездействия.
- Не злоупотребляйте лекарствами.
- Без необходимости не стремитесь намеренно снижать давление или сахар.
- Одиночество может быть не изоляцией, а покоем.
- Ленимся — не стыдно.
- В старости водительское удостоверение не является обязательным.

**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



Капитаны Российского Бизнеса

www.top-personal.ru

Ваше позитивное мнение о лауреатах премии Капитан Бизнеса–2025. Что нравится в их компании. Что в их компании может быть примером для других?

Т-Банк. Благодарность родителям как элемент корпоративной культуры.

Моё отношение к Т-Банку заметно изменилось после узнавания об их необычном кейсе. В разных городах России на цифровых экранах появились благодарности родителям сотрудников банка.

Инициатива связана с ежегодной премией T-Glory — проектом признания заслуг сотрудников за вклад в развитие продуктов и сервиса. В этот раз компания решила пойти дальше, не просто отметить достижения специалистов, но и публично поблагодарить их родителей. Персональные сообщения разместили рядом с домами и местами работы мам и пап с обращением по имени и отчеству и словами признательности за воспитание.



Анар Данилов

Этот шаг говорит о многом, компания ценит не только профессиональные, но и личные связи. Глубокое понимание мотивации, это признание перед близкими что усиливает эмоциональную вовлечённость. У компании сильная корпоративная культура, где забота распространяется за пределы офиса.

Когда в компании принято благодарить, команда работает эффективнее. Т-Банк наглядно показал, инвестиции в атмосферу доверия и уважения окупаются лояльностью и энергией сотрудников.

* **Анар Данилов**, Руководитель бренда CUPULAT

.....

Мы высоко оцениваем работу группы РВБ (Объединённая компания Wildberries и Russ) - наша компания «Плати по миру» давно и плотно сотрудничает с ними, поэтому мы видим партнера изнутри. Отмечу, что у РВБ сильная, сплоченная команда и по-настоящему развитая корпоративная культура.

Это технологичная компания, которая движется к своим целям с хорошей скоростью. И динамика, которую они показывают, отражает серьезные амбиции. А что особенно ценно — при таком росте и масштабе они сохраняют открытость и готовность к партнерству. Для нас как для финтех-сервиса, работающего с крупнейшими игроками рынка, такой подход особенно важен. И это то, что действительно может служить примером для других.

* Павел Белов,

директор по развитию финтех-решения «Плати по миру», эксперт Российского союза туриндустрии. Участник комитета по стартапам РСТ

Компания СИБУР. Современная модель бизнеса, где люди не просто работают — там растут.

Ключевая ценность компании — сотрудники и развитие талантов, культура поощряет возможности роста, лидерство, раскрытие потенциала. По официальным источникам компании СИБУР создал мощную систему обучения и развития для десятков тысяч сотрудников и считает это самым важным элементом стратегии.

Корпоративный университет СИБУР построен по модели европейского образования. Сотрудники могут сами планировать и «наполнять» свое обучение.

Их образовательная система — это редкость. Укомплектованные центры обучения, автомати-



Оливия Косс

зированные процессы и регламенты, внутренняя библиотека, курсы, VR-тренажеры — все налажено и работает как часы. За два года можно вырасти до позиции руководителя либо развиваться в том направлении, которое вам наиболее интересно, но «точка входа» высокая, надо действительно обладать большим набором компетенций, чтобы попасть в систему.

Можно сказать, что СИБУР — это прототип экосистемы развития талантов в Кремниевой долине. Среда, где невозможно оставаться на прежнем уровне, когда рост и развитие заложены в каждый атом системы.

.....



Компания ВкусВилл — нестандартная модель управления, построенная на доверии и мнении сотрудников.

В компании минимум иерархии, свобода мнения, поощрение инициативы и участия в развитии бизнеса. Основатель — Андрей Кривенко не приветствует классическую модель «начальник — подчиненный», он построил компанию как сеть независимых команд. В психологии управления данная концепция именуется как трансформационное лидерство, когда лидер не довлеет над сотрудниками со своим диктаторским мнением, а, наоборот, предоставляет им возможность проявляться и участвовать в развитии компании наравне с руководителями.

За счет этого ставка в бизнесе идет на автономные команды, которые, по сути, являются каждая самостоятельной единицей, уникальной и непохожей друг на друга. Что это значит: решения принимаются «на местах», нет бесконечных согласований, люди действуют быстрее и продуктивнее.

Сотрудники ВкусВилл действительно влияют на продукт. И это не только не маркетинг — это умная постоянная система вовлечения и лояльности сотрудников, которые работают в компании десятилетиями. Как это выглядит в реальности: продавцы дают обратную связь по товарам, плохой продукт могут убрать очень быстро, ассортимент меняется динамично. К тому же в компании внедрена система «открытая экономика»,

**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

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 -ТГ каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты

Эксперты системы ТОП ПЕРСОНАЛ (15 деловых журналов)



Юлия Насырова
Эксперт по управлению персоналом в диджитал, карьерный консультант, основатель Бюро карьеры, спикер



Надежда Новикова
Руководитель HR-агентства «Будь Профи»



Наталья Горбачевская
Эксперт в теме развития персонала, кандидат экономических наук, психолог, методолог



Екатерина Мартьянова
Стратег по цифровой трансформации, маркетингу и личному брендингу



Марина Коновалова
специалист в области управления качеством и пищевой безопасности



Вероника Головина
Маркетолог-методолог, ведущий ЛСК-сессий



Константин Сестричкин
IT-директор и 15+ лет занимаюсь внедрением сложных инструментов в работу компаний



Екатерина Черниговская
корпоративный психолог, эксперт Федеральных СМИ



Надежда Олейник
Психодинамический Executive Коуч / Коуч Руководителей / Развитие Руководителей



Елена Гольдман
HR-методолог, специалист по системному управлению и развитию персонала, собственник консалтингового агентства



Алексей Никонов
Серийный предприниматель, производитель (собственник: мебельные фабрики «Уютная Среда»)



Роман Майданчук
специалист в области уголовного и семейного права с 30-летним опытом, Член Адвокатской палаты г. Москвы,

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 3 / 2026



Наталья Моденова
генеральный директор
SBS Agency



Константин Злобин
коммерческий
директор Астерра



Альберт Тютин
хакер продаж, тренер
по продажам



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин



Левон Мусоян
Основатель МБС



Никита Злобин
Операционный
директор ATU For-
warding



Алексей Никонов
основатель
мебельной компании
Бренсис



Вадим Балашов
Основатель сети
магазинов
«Твоя Полка»



Любовь Тунева
HR-эксперт, основатель
HR агентства



Олег Блинов
Адвокат Коллеги
адвокатов
«Юстина»



Ульяна Павлова
сооснователь
«Агентство
Маркетинговых
Стратегий Макс»



Павел Бородин
руководитель
Бизнесбезопасность.рф



Юрий Швыдко
коммерческий
директор компании
giper.fm



Дарья Василевская
СМО (ecommerce)



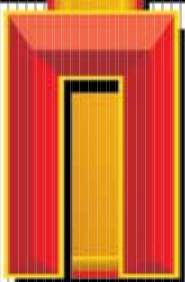
Максим Жирнов
Яндекс Пэй

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 3 (308)

МАРТ 2026

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве за март 2026

Ульяна Зеленая

Руководство компании уволило работника, который отказался выполнять задание, не входившее в его обязанности

Ирина Кашкарова

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

Татьяна Новикова

О взыскании компенсации за неиспользованный отпуск

Алёна Короткевич

Организуя массовое питание для всех, учитывать персонализированный подход очень сложно

Элина Малагова

Падшие ангелы — это не редкость. Это неизбежная часть работы любой компании

Юлия Яковлева

Трудовой договор с CEO — суть в деталях

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

EURASIA
TRAINING MANAGER

37 компетенций руководителей или Ролевой подход

1. Лидерство и Видение
2. Эмоциональный Интеллект
3. Этичное Лидерство и Целостность
4. Устойчивость и Адаптивность (Resilience)
5. Критическое и Аналитическое Мышление
6. Системное Мышление
7. Обучаемость и Любознательность
8. Принятие Решений
9. Инициативность и Проактивность
10. Эффективная Коммуникация
11. Управление Командой
12. Развитие Талантов
13. Мотивация и Вовлеченность
14. Делегирование и Наделение Полномочиями (Empowerment)
15. Управление Производительностью (Performance Management)
16. Построение и Управление Командной Динамикой
17. Влияние и Убеждение
18. Управление Конфликтами
19. Проведение Эффективных Совещаний
20. Межкультурная Компетентность
21. Управление Удаленными/Гибридными Командами
22. Ориентация на Клиента
23. Операционное Управление (Operational Excellence)
24. Управление Проектами
25. Управление Бюджетом и Финансовая Грамотность
26. Управление Рисками
27. Управление Качеством
28. Управление Изменениями (Change Management)
29. Решение Проблем (Problem Solving)
30. Инновационное Мышление
31. Стратегическое Мышление
32. Бизнес-Акумен
33. Управление Взаимоотношениями со Стейкхолдерами (Stakeholder Management)
34. Управление Репутацией и Брендом Работодателя
35. Управление Устойчивостью (ESG)
36. Цифровое Лидерство (Digital Acumen)
37. Управление Организационной Культурой



tndman.com