БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 18 (822) 2026

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71052; 70856; 72836;

Главная тема: «КРИВЫЕ ЗЕРКАЛА» КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Читайте в номере журнала

Е. ЛОГАЧЕВА

Работа с выгоранием — это не про «счастье сотрудников» в упрощённом, ванильном смысле. Это про управленческую гигиену и экономическую эффективность

Елена Логачева

В жизни любого подразделения может наступить момент «тишины перед бурей». Внешне всё будет выглядеть стабильно: отчеты сдаются, KPI выполняются. Но опытный руководитель, обладающий развитым эмоциональным интеллектом (ЭИ), почувствует напряжение в воздухе. Это тот самый критический, но короткий промежуток времени, когда командное выгорание еще не переросло в открытый саботаж или коллективную оппозицию.

Если упустить этот момент, это окно возможностей, ситуация почти гарантированно перейдет в стадию «лечения хирургическим путем» — через массовые увольнения и замену целых отделов. Как спасти ситуацию системно, не пытаясь «наклеить пластырь» в виде покупки очередного теннисного стола или кофемашины? Давайте разбираться.

Диагностика: почему «пластыри» не лечат переломы

Главная ошибка большинства руководителей — попытка лечить системный кризис локальными методами. Когда команда истощена, предложение «сходить в

Е. ЛИТВИНОВА

Зеркала не гнаться, но отражают свет "криво"

Елена Литвинова

«Кривые зеркала» корпоративной культуры: почему сотрудники принимают ее только формально

Метафора «кривых зеркал» хорошо описывает ситуацию, когда корпоративная культура вроде бы существует, но искажена. Как в аттракционе: человек узнает себя в отражении, но видит совсем не то, что есть на самом деле.

В компаниях есть задекларированные ценности — сформулированные, согласованные, красиво описанные. И есть реальное поведение внутри. Когда между ними возникает разрыв, культура превращается в декорацию: о ней говорят на конференциях и в презентациях, но она не работает как система ориентиров для принятия решений.

Например, компания декларирует открытость, но не отвечает на отзывы клиентов или делает это шаблонно. Или заявляет, что команда важнее индивидуального результата, но поощряет исключительно личные достижения.

Как выглядит формальное принятие культуры

Главный признак — двойной язык. В компании существуют официальные формулировки и реальные правила, и сотрудники быстро учатся различать, где и что говорить.

Т. СЕЛЕЗНЕВА

Зуммеры, удалёнщики и люди с особенностями не ломают старый менеджмент – они помогают ему стать взрослее. Через взаимодействие с ними компания учится гибкости, вниманию, смысловому диалогу

Татьяна Селезнева

В компаниях всё больше сотрудников, которых раньше называли «не такими, как все»: молодые зуммеры, сотрудники с инвалидностью, дистанционные специалисты. Они не требуют особого отношения, но меняют саму систему управления. В «Телесейлз Сервис» новые сотрудники заставляют компании становиться взрослее. Я расскажу о программе, которая помогает развиваться внутри организации.

Как менеджерам приходилось адаптироваться

Наше рабочее пространство всегда менялось и менеджмент эволюционировал вместе с ним. Ранее царила классическая модель: офис с девяти до шести, вертикальная карьера, иерархичные связи. Затем пришла эпоха сдельной занятости и курьерских служб. Получается, что бизнес осваивал работу с людьми, завязанными на конкретный результат, а не весь процесс. Нам это сначала казалось революцией, но вскоре стало повседневностью.

Позже появился фриланс - новая форма сотрудничества, построенная на доверии. Мы, как и многие компании, научились выстраивать отношения с профессионалами, которые работают вне офиса и самостоятельно управляют временем. Тогда же для нас стало очевидно: ценность - в результате и ответственности.

Постепенно наступил новый этап. После того как гибкие форматы стали нормой, разнообразие занятости перестало быть исключением. Мы вошли в эпоху, где разные

М. ДАРАГАН

Подготовьте ответы на пять наиболее вероятных вопросов

Марина Дараган

Цена ошибки на большой сцене: как готовиться к пленарным дискуссиям

Каждый год перед ПМЭФ и другими крупными форумами ко мне приходят руководители с очень похожими запросами. Одни просят помочь подготовить выступление, другие хотят отрепетировать сложную дискуссию, третьи переживают из-за вопросов, которые могут прозвучать со сцены или из зала.

И почти все уверены, что главная проблема заключается в содержании речи. На практике это не всегда так.

Пленарное заседание – особый жанр. Здесь недостаточно быть хорошим специалистом, глубоко разбираться в теме и иметь правильную позицию. Вас начинают считывать еще до того, как вы успеваете закончить первую мысль.

Знакомьтесь с площадкой

Многие руководители начинают подготовку к форуму с текста выступления, а я бы начинала с дивана.

Сейчас это звучит странно, но ровно до того момента, пока вы не оказываетесь на сцене.

Д. БЕРДЯЕВА

"Выгорание" персонала – что делать когда это еще не "коллективная оппозиция "?

Дарья Бердяева

Знаете эту грань, когда команда еще не взялась за вилы, но уже смотрит на вас взглядом зомби из сериала «Ходячие мертвецы»? Это не бунт. Это выгорание. И если «коллективную оппозицию» видно сразу (там хоть энергия есть на протест), то тихое тление сотрудников — штука коварная. Оно маскируется под лень, глупость или «внезапное» падение KPI. Я 20 лет в HR. Прошла путь от «да он просто не хочет работать» до точной диагностики потухшего взгляда через Zoom. Давайте разбираться, что делать с этой эпидемией, пока вы не остались у разбитого корыта.

1. Можно ли на собеседовании понять, что кандидат выгорел?

Да, и это видно за первые 30 секунд. Выгоревший «отличник» — это диагноз.

Как хороший консультант, я вам скажу: не верьте в сказку «я просто ищу стабильность». Выгоревшего кандидата выдает три маркера.

1.Потухший взгляд. У него нет энергии себя продавать. Речь плоская, эмоций ноль. Это как общаться с батарейкой на одном проценте.

2.Фетиш на условиях. «Чтобы не было переработок», «рабочий день ровно до шести», «никакой многозадачности». Он не карьеру хочет — он санаторий ищет. И часто его главное требование — «личность руководителя», потому что предыдущий босс-микроменеджер сжег его нервную систему.

Д. УШАКОВ

Как чашка кофе может спасти компания от хакера

Дмитрий Ушаков

В рекламе часто можно встретить слоган, что «по цене чешки кофе…» можно что-то купить - чуть ли не автомобиль или накопить на пенсию.

Вот и в случае с информационной безопасностью можно привести похожую аналогию: если вместо того, чтобы пить кофе каждый день по 10 – 15 минут, и тратить это время на совещание или анализ рисков информационной безопасности, то можно сэкономить миллионы рублей и уберечь ключевые активы компании от хакеров и конкурентов.

Давайте подробнее разберёмся, поэтому так происходит и в чем реальная причина.

На самом деле описать все нюансы задачи построения комплексной системы информационной безопасности для компании не представляется возможным в рамках даже нескольких статей - у нас (у «Гладиаторов информационной безопасности») уже ни одна сотня постов об этом вышла в нашем канале (https://vk.me/glabit) и на видеосервисах (например, https://www.youtube.com/channel/UCVdMxQYsMp2sXqIH5yo2fFw). Но я попробую сфокусироваться на самом важном.

И здесь важно зафиксировать несколько тезисов, прежде чем мы перейдём к рассмотрению конкретных сценариев:

Ю. ЯКОВЛЕВА

Трудовой договор с CEO – суть в деталях

Юлия Яковлева

В российском законодательстве нет понятия CEO специалиста, оно оперирует другими терминами – генеральный директор, директор, председатель, единоличный исполнительный орган (Гражданский кодекс Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», Федеральный закон «Об акционерных обществах» и т.д.).

Учитывая разнообразие нормативных правовых актов, регулирующих сферу деятельности единоличного исполнительного органа, генерального директора, директора (далее CEO, ЕИО), и, соответственно, сферы правового регулирования, при разборе деталей оформления трудовых отношений с CEO необходимо учитывать, что это лицо, которое является одновременно и работником (слабой стороной трудовых правоотношений), и лицом, которое фактически осуществляет управление организацией, представителем работодателя.

Первый вопрос, который необходимо осветить при разборе особенностей трудового договора с CEO, - кто нанимает CEO и, соответственно, кто заключает с ним трудовой договор.

Российское законодательство в отношении деятельности коммерческих юридических лиц устанавливает возможность создания юридического лица одним учредителем, который и является директором (генеральным директором) – CEO. В данной ситуации

Ю. НАСЫРОВА

Когда в команду приходит “тот самый” человек, это чувствуется сразу: задачи решаются быстрее, атмосфера становится лучше, а продукт растет

Рекрутмент digital-специалистов мало чем отличается от найма специалистов в обычную сферу. Разве что только тем, что здесь чаще можно встретить этап тестовых заданий и технических интервью.

Рынок digital хоть и перенасыщен резюме, но вместе с тем испытывает дефицит компетентных специалистов. Потому что красивое портфолио или строчка в CV не гарантируют, что человек сможет решить реальную бизнес-задачу.

Юлия Насырова

За годы практики я выстроила систему найма, которая позволяет найти коллегу с реальным практическим опытом.

В этой статье подробно разберу свой процесс: от поиска кандидата до финального решения, с акцентом на то, что действительно имеет значение.

1. Резюме: факты вместо обязанностей

На что работодатель смотрит в резюме? Ему не важно перечисление обязанностей и то, чем занимался человек.

Не нужно переписывать и свою должностную инструкцию. Возьмем два резюме разных людей на вакансию ux/ui-дизайнер, например, то обязанности у них будут плюс-минус одинаковыми.

З. ПОХАЛУЕВА

Запрос о том какой именно софт вам нужен – это компас вашей удачи в поиске софта

Автоматизация рекрутмента в небольшом агентстве: как мы нашли рабочую HRM с ИИ и не разорились по дороге Когда управляешь кадровым агентством, быстро понимаешь: твой главный ресурс - это время рекрутеров, а главная статья расходов - их зарплата и софт, который должен эту зарплату окупать.

Злата Похалуева

У нас небольшая команда: пять штатных рекрутеров плюс пул внешних подрядчиков, которых мы подключаем, когда случается высокая загрузка или нужно закрыть 1-3 вакансии, а основные силы уже заняты. Модель гибкая, но она же диктует жесткие требования к инструментам.

Долгое время мы работали на том, что было под рукой: гугл-формы для сбора контактов, доработанный под себя Битрикс24. Но росло количество проектов, росла база кандидатов и клиентов, и стало очевидно: мы теряем эффективность. Информация разрозненна, подрядчики работают вслепую, не видя истории, а на разбор откликов уходят часы, которые могли бы быть потрачены на переговоры. Мы начали искать нормальную HRM-систему. Провели демо с Talantix, СберПодбором, смотрели

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал:

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№18 (822) 2025 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

3 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
В современной компании нет места «гусям» и «свиньям». Есть профессионалы разной квалификации, объединенные общим делом.
Елена Шишова

5 ВЫГОРАНИЕ ПЕРСОНАЛА
Работа с выгоранием — это не про «счастье сотрудников» в упрощённом, ванильном смысле. Это про управленческую гигиену и экономическую эффективность
Елена Логачева

9 КРИВЫЕ ЗЕРКАЛА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
Зеркала не гнутся, но отражают свет «криво»
Елена Литвинова

13 МЕНЕДЖМЕНТ
Организация очень быстро считывает реальные правила игры
Юлия Лахмоткина

19 ЗУММЕРЫ
Зуммеры, удалёнщики и люди с особенностями не ломают старый менеджмент - они помогают ему стать взрослее. Через взаимодействие с ними компания учится гибкости, вниманию, смысловому диалогу
Татьяна Селезнева

23 ВЫСТУПЛЕНИЕ
Подготовьте ответы на пять наиболее вероятных вопросов
Марина Дараган

29 ВЫГОРАНИЕ ПЕРСОНАЛА
«Выгорание» персонала – что делать когда это еще не «коллективная оппозиция «?
Дарья Бердяева

33 КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ
Кибер угрозы становятся все изощреннее
Дмитрий Скрылев

37 Как чашка кофе может спасти компанию от хакера
Дмитрий Ушаков

45 Кибербезопасность начинается с сотрудников: почему одних регламентов недостаточно
Анастасия Завадская

50 ТРУДОВОЙ ДОГОВОР
Трудовой договор с CEO – суть в деталях
Юлия Яковлева

55 РЕКРУТМЕНТ DIGITAL-СПЕЦИАЛИСТОВ
Когда в команду приходит “тот самый” человек, это чувствуется сразу: задачи решаются быстрее, атмосфера становится лучше, а продукт растет
Юлия Насырова

59 HR& SOFT
Запрос о том какой именно софт вам нужен – это компас вашей удачи в поиске софта
Злата Похалуева

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

www.top-personal.ru

Подписано в печат 15.06.2026 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

Объединенная редакция
ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

Е. ШИШОВА

В современной компании нет места «гусям» и «свиньям». Есть профессионалы разной квалификации, объединенные общим делом.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

За мои двадцать с лишним лет в бухгалтерии я видела сотни балансов, но самый сложный баланс, который приходится сводить — это не дебет с кредитом, а человеческие отношения в коллективе. Поговорка «гусь свинье не товарищ» десятилетиями была негласным девизом многих предприятий. Директора смотрели на рядовых сотрудников с высоты своего положения, а линейный персонал отвечал им тихим саботажем и формализмом. Сегодня такая модель — это прямой путь к банкротству. Статусные барьеры стоят компании слишком дорого. Как же выстроить корпоративную культуру так, чтобы «пернатые» и «парнокопытные» наконец начали работать в одной связке?

1. Переход от «вертикали власти» к «горизонтали процессов»

В бухгалтерии всё четко: есть главный, есть замы, есть рядовые. Но когда мы решаем сложную задачу, например, внедрение новой ERP-системы, статус «главбух» не должен мешать мне слушать молодого специалиста, который лучше разбирается в интерфейсе. Мой совет: внедряйте культуру «безопасного мнения». Сотрудник любого звена должен иметь возможность оспорить решение сверху, если оно вредит делу, не опасаясь за свое кресло. Статус — это ответственность за результат, а не право на истину в последней инстанции.

2. Прозрачность и демистификация «гонораров»

Зависть к чужим доходам — главный яд для коллектива. Когда разрыв в зарплатах между топ-менеджментом и средним звеном достигает космических масштабов, а критерии премирования туманны, возникает та самая кастовость. Корпоративная

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Е. ЛОГАЧЕВА

Работа с выгоранием — это не про «счастье сотрудников» в упрощённом, ванильном смысле. Это про управленческую гигиену и экономическую эффективность

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

В жизни любого подразделения может наступить момент «тишины перед бурей». Внешне всё будет выглядеть стабильно: отчеты сдаются, KPI выполняются. Но опытный руководитель, обладающий развитым эмоциональным интеллектом (ЭИ), почувствует напряжение в воздухе. Это тот самый критический, но короткий промежуток времени, когда командное выгорание еще не переросло в открытый саботаж или коллективную оппозицию.

Елена Логачева

Если упустить этот момент, это окно возможностей, ситуация почти гарантированно перейдет в стадию «лечения хирургическим путем» — через массовые увольнения и замену целых отделов. Как спасти ситуацию системно, не пытаясь «наклеить пластырь» в виде покупки очередного теннисного стола или кофемашины? Давайте разбираться.

Диагностика: почему «пластыри» не лечат переломы

Главная ошибка большинства руководителей — попытка лечить системный кризис локальными методами. Когда команда истощена, предложение «сходить в

отпуск по очереди» или установка кофе-машины воспринимаются людьми не как забота, а как издевательство или попытка откупиться.

Выгорание в команде — это следствие «сломанных» бизнес-процессов, а не личная слабость сотрудников. Если вы пытаетесь улучшить состояние отдельных людей, не меняя среду, вы занимаетесь косметическим ремонтом в здании с треснувшим фундаментом. Коллективное выгорание требует не бонусов, а глубокой ревизии того, как организована работа, и целенаправленной поддержки сотрудников в восстановлении их состояния. Выгорание не лечится отпуском, требуется дополнительная профессиональная работа. Особенно если речь идет о командном выгорании.

Пошаговая инструкция для руководителя.

Шаг №1. Легализация проблемы: магия признания

Первое, что должен сделать руководитель, — разрушить «театр благополучия». В компаниях с высокой культурой достигаторства сотрудники тратят колоссальное количество энергии на то, чтобы «держать спину прямо» и имитировать бодрость. Эта имитация сама по себе становится мощнейшим фактором истощения.

Что нужно сделать:

Озвучьте проблему на общем звонке или встрече. Прямо скажите: «Я вижу, что команда на грани. Я понимаю, что нагрузка сейчас запредельная, и это ненормально».

Когда лидер легализует право на усталость, происходит мгновенный сброс напряжения. Сотрудникам больше не нужно тратить силы на сокрытие своего состояния. Это создает фундамент психологической безопасности, необходимый для дальнейших изменений.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Е. ЛИТВИНОВА

Зеркала не гнутся, но отражают свет "криво"

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЙ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

«Кривые зеркала» корпоративной культуры: почему сотрудники принимают ее только формально

Елена Литвинова

Метафора «кривых зеркал» хорошо описывает ситуацию, когда корпоративная культура вроде бы существует, но искажена. Как в аттракционе: человек узнает себя в отражении, но видит совсем не то, что есть на самом деле.

В компаниях есть задекларированные ценности – сформулированные, согласованные, красиво описанные. И есть реальное поведение внутри. Когда между ними возникает разрыв, культура превращается в декорацию: о ней говорят на конференциях и в презентациях, но она не работает как система ориентиров для принятия решений.

Например, компания декларирует открытость, но не отвечает на отзывы клиентов или делает это шаблонно. Или заявляет, что команда важнее индивидуального результата, но поощряет исключительно личные достижения.

Как выглядит формальное принятие культуры

Главный признак – двойной язык. В компании существуют официальные формулировки и реальные правила, и сотрудники быстро учатся различать, где и что говорить.

Ценности при этом могут регулярно цитироваться. Но при конфликтах, дедлайнах и рисках на них не опираются. Решения принимаются по другим принципам.

Еще один симптом проявляется в онбординге. Новичкам рассказывают о культуре, но затем более опытные коллеги объясняют, как все устроено на самом деле. Если эти две версии расходятся, человек быстро адаптируется: начинает говорить правильные слова, но действовать так, как принято неформально.

Почему возникает разрыв

Одна из основных причин – быстрый и формальный запуск культуры. В какой-то момент компании начинают внедрять ценности: проводят сессии, формулируют принципы, оформляют кодекс. Но почти не объясняют, как это должно проявляться в ежедневной работе.

В результате сотрудники запоминают формулировки, но не понимают, как применять их в реальных ситуациях.

Вторая причина – несоответствие между словами и действиями руководства. Именно поведение лидеров, а не тексты, определяет реальную культуру.

Третья проблема – отсутствие единых трактовок. Такие слова, как «уважение», «открытость» или «ответственность», каждый понимает по-своему. Разногласия возникают даже на уровне руководителей.

Отдельный фактор – противоречие между ценностями и процессами. Если KPI, система мотивации или нагрузка требуют одного поведения, а ценности – другого, сотрудники будут следовать тому, что влияет на результат и зарплату.

Как это выглядит в реальности

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Ю. ЛАХМОТКИНА

Организация очень быстро считывает реальные правила игры

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Если топ-менеджерам можно больше: что делать собственнику, когда правила перестают работать

Юлия Лахмоткина

Одна из самых недооцененных проблем бизнеса редко попадает в финансовую отчетность. Ее не видно в P&L, она не отражается в EBITDA и не появляется мгновенно в падении выручки. Но именно она со временем начинает стоить компании очень дорого.

Речь о ситуации, когда правила компании перестают действовать для тех, кто находится ближе всего к власти.

Сначала это выглядит как частность. Один из топ-менеджеров позволяет себе больше остальных: игнорирует договоренности, резко общается с коллегами, нарушает сроки, обходит процедуры, принимает решения в обход формального контура управления. Владелец раздражен, команда обсуждает происходящее кулуарно, HR сигнализирует о проблеме. Но бизнес продолжает работать, показатели не падают, значит, кажется, ничего критичного не происходит.

На практике именно в этот момент проблема уже становится системной.

Потому что история почти никогда не бывает про одного сложного человека. Она бывает про компанию, которая долго соглашалась обменивать управленческий порядок на краткосрочный результат.

Как это возникает

Большинство таких ситуаций развиваются постепенно.

Сначала в компании появляется сильный руководитель. Он приносит заметный результат, запускает новое направление, вытягивает сложный блок, удерживает клиентов или собирает вокруг себя сильную команду. Для собственника такой человек становится опорой. Особенно если бизнес растет быстро, времени на длинные управленческие настройки нет, а задач слишком много.

На этом этапе руководителю начинают многое прощать. То, на что в отношении других отреагировали бы сразу, здесь откладывается “до лучших времен”. Невыполненные договоренности объясняются перегрузкой. Жесткий стиль -- высокой требовательностью. Игнорирование процедур -- скоростью принятия решений. Конфликты с коллегами -- сильным характером.

Дальше возникает особый статус.

Такому топ-менеджеру можно больше, чем остальным. Он получает прямой доступ к собственнику, возможность обходить уровни управления, право вести себя жестче, чем позволяют себе другие. Формально об этом никто не говорит. Но вся организация очень быстро считывает реальные правила игры.

Именно с этого момента компания начинает жить в двух системах координат: официальной и настоящей.

Почему это опасно, даже если бизнес растет

Многие собственники считают, что пока есть результат, подобные истории вторичны. Это понятная логика, особенно в фазе роста. Но цена таких компромиссов обычно проявляется позже.

Первое, что разрушается в компании, -- доверие.

Сотрудники быстро замечают разницу между тем, что декларируется, и тем, что реально допускается. После этого корпоративные ценности перестают быть инструментом управления и становятся элементом внутреннего декора.

Второе -- качество команды.

В среде, где статус важнее правил, сильные и зрелые руководители редко задерживаются надолго. Они не всегда уходят сразу, но начинают дистанцироваться,

снижать инициативу или смотреть вовне. В результате компания теряет именно тех людей, на которых могла бы строить следующий этап роста.

Третье -- внутренняя политика.

Когда система перестает быть прозрачной, люди начинают конкурировать не за результат, а за близость к центру решений. Возникают коалиции, обходные маршруты влияния, борьба за исключения. Формально оргструктура остается прежней, но реальная власть распределяется уже по другим принципам.

И наконец, собственник постепенно перестает получать точную картину бизнеса.

Наверх начинает подниматься не правда, а удобная версия происходящего. Конфликты смягчаются, риски скрываются, проблемы переупаковываются. Для владельца это особенно опасно: решения принимаются на основе искаженной информации.

Снаружи компания может выглядеть успешной. Внутри она уже начинает терять управляемость.

Почему собственники терпят это слишком долго

Обычно не из слабости. И не из наивности.

Чаще всего потому, что сильный, но сложный руководитель действительно когда-то дал компании многое. Он был рядом в тяжелый период, помогал расти, брал на себя ответственность там, где другие не справлялись. Возникает эмоциональный кредит доверия, который бизнес продолжает оплачивать дольше, чем стоит.

Вторая причина -- страх замены.

Сильный топ-менеджер почти всегда кажется незаменимым. Особенно если рынок кадров ограничен, а преемник не подготовлен. Собственнику проще терпеть текущую

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Т. СЕЛЕЗНЕВА

Зуммеры, удалёнщики и люди с особенностями не ломают старый менеджмент – они помогают ему стать взрослее. Через взаимодействие с ними компания учится гибкости, вниманию, смысловому диалогу

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

В компаниях всё больше сотрудников, которых раньше называли «не такими, как все»: молодые зуммеры, сотрудники с инвалидностью, дистанционные специалисты. Они не требуют особого отношения, но меняют саму систему управления. В «Телесейлз Сервис» новые сотрудники заставляют компании становиться взрослее. Я расскажу о программе, которая помогает развиваться внутри организации.

Татьяна Селезнева

Как менеджерам приходилось адаптироваться

Наше рабочее пространство всегда менялось и менеджмент эволюционировал вместе с ним. Ранее царила классическая модель: офис с девяти до шести, вертикальная карьера, иерархичные связи. Затем пришла эпоха сдельной занятости и курьерских служб. Получается, что бизнес осваивал работу с людьми, завязанными на конкретный результат, а не весь процесс. Нам это сначала казалось революцией, но вскоре стало повседневностью.

Позже появился фриланс - новая форма сотрудничества, построенная на доверии. Мы, как и многие компании, научились выстраивать отношения с профессионалами, которые работают вне офиса и самостоятельно управляют временем. Тогда же для нас стало очевидно: ценность - в результате и ответственности.

Постепенно наступил новый этап. После того как гибкие форматы стали нормой, разнообразие занятости перестало быть исключением. Мы вошли в эпоху, где разные

способы работы, жизненные ритмы и потребности естественно сосуществуют в одной команде.

На этом фоне всё заметнее стали зуммеры, удалёнщики и люди с особенностями. Они не требуют сочувствия или поблажек, но ставят менеджмент перед новым уровнем зрелости: умением договариваться, слышать и доверять.

Кто они - новые сотрудники? Мы провели анализ нашего штата и выявили характерные особенности каждой категории:

Зуммеры (поколение Z)

Плюсы: Цифровая грамотность, гибкость, ориентация на смысл и быстрый результат.

Риски: Нетерпимость к формальностям, стремление к быстрой смене задач, потребность в регулярной обратной связи.

Как мы их обучаем: Микроформаты, проектное обучение, наставничество и частые короткие one to one встречи.

Удалёнщики

Плюсы: Самоорганизация, продуктивность без офиса, фокус на сам итог.

Риски: Выгорание, чувство изоляции, стертые границы между работой и домом, потеря неформальных связей, влияние отвлекающих факторов.

Как мы их обучаем: Асинхронные форматы, гибкое расписание, онлайн сообщества практиков и регулярные командные встречи.

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

М. ДАРАГАН

Подготовьте ответы на пять наиболее вероятных вопросов

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Цена ошибки на большой сцене: как готовиться к пленарным дискуссиям

Марина Дараган

Каждый год перед ПМЭФ и другими крупными форумами ко мне приходят руководители с очень похожими запросами. Одни просят помочь подготовить выступление, другие хотят отрепетировать сложную дискуссию, третьи переживают из-за вопросов, которые могут прозвучать со сцены или из зала.

И почти все уверены, что главная проблема заключается в содержании речи. На практике это не всегда так.

Пленарное заседание – особый жанр. Здесь недостаточно быть хорошим специалистом, глубоко разбираться в теме и иметь правильную позицию. Вас начинают считывать еще до того, как вы успеваете закончить первую мысль.

Знакомьтесь с площадкой

Многие руководители начинают подготовку к форуму с текста выступления, а я бы начинала с дивана.

Сейчас это звучит странно, но ровно до того момента, пока вы не оказываетесь на сцене.

Потому что мягкие диваны – настоящий враг спикера. Даже очень собранный человек рискует выглядеть в них как мешок с картошкой. Особенно если кресло глубокое, а сидеть в нем предстоит час или полтора.

Я много раз видела, как уверенный, сильный руководитель начинает проигрывать борьбу с мебелью еще до начала разговора. Он поправляет одежду, пытается устроиться удобнее, меняет положение корпуса и сам не замечает, как начинает выглядеть менее уверенно.

Особенно сложно бывает женщинам. Если глубокий диван сочетается с юбкой–карандашом, сохранить элегантность становится непосильной задачей.

Поэтому перед важным выступлением обязательно запросите фотографии или видео площадки. Посмотрите, где вы будете сидеть, как расположены микрофоны и насколько комфортно вам будет существовать в этом пространстве.

Помните о теле и ногах

Я регулярно вижу, как сильные и жесткие руководители буквально распадаются в кресле.

Человек управляет огромной компанией, принимает сложнейшие решения, выдерживает колоссальное давление, а потом начинается панельная дискуссия, и через несколько минут плечи оказываются поднятыми к ушам, спина округляется, а ноги начинают жить собственной жизнью.

Сам человек этого обычно не замечает, в отличии от камеры. Проверьте, развернуты ли плечи. Это один из самых понятных сигналов уверенности и внутреннего достоинства.

Не тянитесь к микрофону. Очень часто люди начинают подстраиваться под микрофон, хотя задача ровно противоположная. Это микрофон должен подстраиваться под вас.

Отдельная история – ноги.

Для женщин существует простое правило, которому до сих пор учат хорошие службы протокола. Представьте, что ваши колени соединены кнопкой. Дальше

можно перекрещивать щиколотки, менять положение стоп, искать удобную позу, но колени остаются вместе.

У мужчин чаще всего проблемы возникают со ступнями. Именно ступни чаще всего рассказывают окружающим о внутреннем состоянии человека. Они начинают двигаться, ерзать, покачиваться или отбивать ритм.

Если нужен хороший пример устойчивости на публичных мероприятиях, посмотрите на Сергея Лаврова. Там есть чему поучиться.

Не выходите на сцену из слабой позиции

Спикер начинает заранее разгонять значимость события. Форум становится важным, аудитория – слишком статусной. В голове «поселяются» министры, крупный бизнес, журналисты, камеры. И в этот момент человек начинает уменьшаться.

Такое состояние слышно в голосе, видно в теле и ощущается в темпе речи. Я предлагаю в этой ситуации простое упражнение. Ответьте себе на вопрос: «Кто я?»

Выпишите достижения, результаты, цифры, проекты, которыми можете гордиться. Все то, что невозможно у вас отнять. Перед выходом на сцену перечитайте этот список несколько раз.

Очень часто этого оказывается достаточно, чтобы вернуть себе внутреннюю опору и вспомнить, почему именно вас пригласили участвовать в этом разговоре.

Не тараторьте

Это один из самых надежных способов публично потерять лицо. Человеку дают микрофон, и его начинает нести.

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

Д. БЕРДЯЕВА

"Выгорание" персонала – что делать когда это еще не "коллективная оппозиция "?

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Знаете эту грань, когда команда еще не взялась за вилы, но уже смотрит на вас взглядом зомби из сериала «Ходячие мертвецы»? Это не бунт. Это выгорание. И если «коллективную оппозицию» видно сразу (там хоть энергия есть на протест), то тихое тление сотрудников — штука коварная. Оно маскируется под лень, глупость или «внезапное» падение KPI. Я 20 лет в HR. Прошла путь от «да он просто не хочет работать» до точной диагностики потухшего взгляда через Zoom. Давайте разбираться, что делать с этой эпидемией, пока вы не остались у разбитого корыта.

Дарья Бердяева

1. Можно ли на собеседовании понять, что кандидат выгорел?

Да, и это видно за первые 30 секунд. Выгоревший «отличник» — это диагноз.

Как хороший консультант, я вам скажу: не верьте в сказку «я просто ищу стабильность». Выгоревшего кандидата выдает три маркера.

1.Потухший взгляд. У него нет энергии себя продавать. Речь плоская, эмоций ноль. Это как общаться с батарейкой на одном проценте.

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

Е. ЧЕРНИГОВСКАЯ

«Директор – это сердце магазина» – эта фраза очень точно отражает реальную динамику команды

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Екатерина Черниговская

Именно директор задаёт эмоциональный и управленческий тон всей команде: от атмосферы внутри коллектива до качества сервиса, который получает покупатель. Как корпоративный психолог, я бы выделила несколько важных аспектов.

Во-первых, сотрудники ориентируются не столько на стандарты, сколько на состояние и поведение руководителя. Если директор стабилен, умеет выдерживать высокий уровень нагрузки, сохраняет уважительную коммуникацию, управленческую ясность и зрелость - это напрямую влияет на уровень тревожности команды, текучесть и вовлечённость персонала.

Во-вторых, директор магазина - это не только административная функция, но и эмоциональный центр системы. Именно через него проходят конфликты, напряжение, сопротивление изменениям, жалобы клиентов и перегрузка сотрудников. И от того, насколько руководитель способен контейнировать это напряжение, зависит устойчивость всей команды.

Важно понимать, выгорание директора редко остаётся его личной проблемой, потому что эмоциональное состояние руководителя очень быстро масштабируется на коллектив. Команда начинает работать либо в режиме напряжения и страха ошибок, либо в режиме доверия и ответственности. Сегодня эффективный директор - это уже не просто сильный операционный управленец. Это человек, который способен одновременно держать процессы, людей и эмоциональный климат команды. И именно такие руководители становятся ключевым фактором удержания сотрудников и стабильности бизнеса.

Екатерина Черниговская,
Корпоративный психолог, эксперт ДК КАПИТАНЫ Российского Бизнеса

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

Д. СКРЫЛЕВ

Кибер угрозы становятся все изощреннее

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

DoS атаки, фишинг и поддельные голоса — кто сегодня угрожает российским компаниям и госсектору, какие решения работают, а где бизнес до сих пор выбирает «серые» схемы.

Дмитрий Скрылев

В последние годы кибератаки на инфраструктуру российских организаций и предприятий перестали быть чем то экзотическим. Под удар попадают не только госкорпорации и объекты критической информационной инфраструктуры (КИИ), но и аптечные сети, логистические компании, промышленные предприятия. О том, как меняется ландшафт угроз и насколько российский рынок готов к импортозамещению, мы поговорили с Дмитрием Скрылевым, заместителем директора 4ПЛ по ИТ ГК «Сантэнс»

Атака как прикрытие

На вопрос, с какими видами киберугроз сегодня сталкиваются отечественные компании чаще всего, эксперт отвечает без колебаний: DDoS остаётся самым массовым оружием.

«DDoS -это когда сервис нагружают паразитным трафиком или запросами, и легитимный пользователь просто не может получить к нему доступ, - объясняет Дмитрий - На фоне политических и социальных конфликтов число таких атак резко выросло. В российском сегменте под ударом прежде всего госсектор, объекты критической инфраструктуры, нефтегазовая промышленность, логистика».

Но просто «положить» сайт или приложение- лишь вершина айсберга. Эксперт подчёркивает, что сегодня преобладают комбинированные атаки: DDoS используется как отвлекающий манёвр.

«Везде взрывается, тебе головы не поднять, а в это время кто то по узкой тропинке уже проникает на твою территорию. А перед этим, скорее всего, было фишинговое письмо - массовая рассылка, где сотруднику предлагают открыть «файлик о повышении зарплаты». Любопытство, жадность, страх - злоумышленники используют психологические уязвимости обычного человека, и кто то из сотрудников обязательно на них попадётся» - описывает схему Дмитрий.

Дальше сценарий зависит от цели: украсть данные, опубликовать их, шантажировать или просто уничтожить инфраструктуру. Причём, по словам эксперта, всё чаще атакующие не рассчитывают на выкуп - они выводят системы из строя намеренно и безвозвратно.

Планы восстановления: BRP и DRP

Одна из самых тревожных тенденций -хакеры действуют почти открыто. «Заходишь на Telegram каналы или в даркнет - там прямыми списками публикуют IP адреса компаний, которые будут атаковать завтра. Дают установку - например, сегодня работаем по аптекам. Ничего им не мешает», - констатирует Дмитрий.

Отсюда первый и главный тренд в защите: надеяться на то, что тебя не заметят, нельзя. Нужно быть готовым не только к защите своей инфраструктуры, но и к её восстановлению.

«Должны быть чёткие планы: Business Recovery Plan, Disaster Recovery Plan, -перечисляет специалист. - Без планов восстановление после серьёзной атаки займёт от недели до нескольких недель и месяцев. На коммерческом рынке через два три месяца ты уже никому не нужен - твою нишу займут. Госсектор, конечно,

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Д. УШАКОВ

Как чашка кофе может спасти компанию от хакера

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

В рекламе часто можно встретить слоган, что «по цене чешки кофе…» можно что-то купить - чуть ли не автомобиль или накопить на пенсию.

Дмитрий Ушаков

Вот и в случае с информационной безопасностью можно привести похожую аналогию: если вместо того, чтобы пить кофе каждый день по 10 – 15 минут, и тратить это время на совещание или анализ рисков информационной безопасности, то можно сэкономить миллионы рублей и уберечь ключевые активы компании от хакеров и конкурентов.

Давайте подробнее разберёмся, поэтому так происходит и в чем реальная причина.

На самом деле описать все нюансы задачи построения комплексной системы информационной безопасности для компании не представляется возможным в рамках даже нескольких статей - у нас (у «Гладиаторов информационной безопасности») уже ни одна сотня постов об этом вышла в нашем канале (https://vk.me/glabit) и на видеосервисах (например, https://www.youtube.com/channel/UCVdMxQYsMp2sXqlH5yo2fFw). Но я попробую сфокусироваться на самом важном.

И здесь важно зафиксировать несколько тезисов, прежде чем мы перейдём к рассмотрению конкретных сценариев:

1) не надо путать реальную безопасность с требованиями соблюдения нормативных требований, которые обычно трансформируются в формальное соответствие «на бумаге» - так называемую «бумажная безопасность»;

2) это не отменяет того факта, что требования нормативных документов важны, их надо соблюдать, поскольку в своей основе они подсвечивают важные аспекты защиты данных или активов компании;

3) информационные безопасность никогда не была и не будет бизнес-процессом, который генерирует для компании выручку. Это всегда «защитная», а не «атакующая» функция - то есть через задачи безопасности можно контролировать ущерб, риски, снижать вероятности, но на этом невозможно заработать – эффекты раскрываются только в случае кризиса (когда реализовался какой-то инцидент безопасности - можно назвать его «черным лебедем». Отличие от «черных лебедей» в бизнесе в том, что в случае инцидентов информационной безопасности мы можем сами управлять вероятностями и влиять на «скорость» возникновения этих инцидентов)

НЕВОЗМОЖНО ПРИЙТИ В СОСТОЯНИЕ «ЗАЩИЩЕННОСТИ» РАЗ И НАВСЕГДА — ЭТО ВСЕГДА ДЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС, КОТОРОМУ НУЖНО УДЕЛЯТЬ ВНИМАНИЕ И ЗА КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОТВЕТСТВЕННЫЙ

4)невозможно прийти в состояние «защищенности» раз и навсегда — это всегда длительный процесс, которому нужно уделять внимание и за который должен быть ответственный. Таким образом, мы приходим к концепции, что «информационная безопасность» - это одна из зон ответственности компании, где должен быть либо свой собственный руководитель, либо наемный профессиональный аутсорсер со стороны.

Сложности с закрытием этой зоны ответственности обычно связаны с тем, что здесь тяжело выделить какие-то ключевые операционные показатели (KPI), по которым можно оценивать качество реализации данной функции.

Например, количество обнаруженных вирусов: когда их много – это хорошо или всё-таки плохо?

С одной стороны, раз нашли – это хорошо, значит, система безопасности работает. Но если посмотреть на это с другой стороны, то если вирусы появляются, значит в самой сути нашей системы безопасности есть пробоина, через которую вирусы попадают в сеть. Значит, это плохо. А нулевое число обнаруженных вирусов – это хорошо, значит, защита работает? Но это также может означать, что у нашей системы защиты и детектирующих функций нет, они просто ничего «не видят»! Как видим, здесь нет однозначного ответа - он будет зависеть от целей и задач, которые мы ставим перед «защитой от хакера», ведь средства или регламенты защиты - это всего лишь инструменты. Как и с чашкой кофе или молотком - их надо уметь применять.

Так как же всё-таки, успевать и кофе пить, и выстраивать систему информационной безопасности для бизнеса, на что обращать внимание. Давайте разберём несколько примеров инцидентов.

Сценарий №1: вирус-шифровальщик уничтожил базу 1С компании

Типичный случай, с которым зачастую обращаются компании с просьбой помочь даже не в расследовании, а в восстановлении после инцидента. 1С - это одна из ключевых систем любой организации, в которой находится весь хозяйственный учёт предприятия. Из-за потери этой системы можно лишиться и первичной документации и, как следствие, получить штрафы от налоговой, можно потерять информацию о текущих сделках, поставщиках, логистических цепочках, особенностях и структуре сделок. Поэтому когда вирус шифровальщик через компьютер бухгалтера находит сервер 1С и уничтожает на нём информацию – это катастрофа не только для отдела бухгалтерии, но и для компании в целом.

Ситуация обычно усугубляется тем, что бухгалтерия не является квалифицированным пользователем компьютеров, слабо разбираются в технологиях, недостаточно бдительна к современным Интернет угрозам (например, очень слабо разбирается в техниках социальной инженерии, которую активно применяют злоумышленники для заражения компьютеров). А ещё бухгалтеры активно и без должной осмотрительности пользуются внешними ИТ-подрядчиками, которые помогают им решить вопросы на-

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

А. ЗАВАДСКАЯ

Кибербезопасность начинается с сотрудников: почему одних регламентов недостаточно

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Вы можете тщательно продумать политики безопасности, закупить дорогостоящее ПО для защиты данных и предотвращения вторжений, но в конечном итоге информационная система вашей компании будет устойчива ровно настолько, насколько ваши сотрудники соблюдают принятые правила безопасного обращения с данными и поведения в сети.

Анастасия Завадская

Многие компании решают этот вопрос через создание многостраничных регламентов, в которых по пунктам описывают политики безопасности: не устанавливать мессенджеры на рабочие ПК, не использовать внешние ИИ-инструменты, не хранить логин и пароль от учетной записи под клавиатурой… Но работают ли эти правила на практике?

Нет смысла вводить правила безопасности, если сотрудники их не соблюдают

Возможно, в вашей компании уже есть регламенты, с согласованными с руководством политиками безопасности. Однако важно не только их записать и оформить в документ, но и грамотно донести до персонала — так, чтобы сотрудники их поняли и действительно соблюдали. Как показывает наш опыт, соблюдают политики не всегда. Почему так?

Проблема 1: сотрудники просто не читают регламенты по информационной безопасности

Иногда рядовые пользователи просто не могут пробиться через сложные канцелярские или технические формулировки. ИТ-специалисты, которым часто поручают составлять регламенты, оформляют их как сложные многостраничные документы. Даже если такие документы приносят сотрудникам на подпись, те часто подписывают их не глядя.

Некоторые специалисты работают удаленно или по гибридному графику и не проходят обучение — хотя представляют не меньшую угрозу для информационной безопасности, чем офисные сотрудники.

Иногда политики безопасности до сотрудников просто не доходят: они тихо «живут» в базах знаний организации. На бумаге они есть, а в процессах — нет.

Как быть? Компаниям стоит уходить от формалистского подхода со сложными техническими регламентами. Цель любого регламента — не продемонстрировать экспертность специалистов ИБ-отдела, а научить всю команду распознавать фишинг, проверять адреса отправителей и соблюдать базовые правила цифровой безопасности.

Информацию нужно подавать в форме, понятной как ИТ-специалисту, так и рядовому сотруднику, далекому от информационных технологий. Можно использовать разные форматы: проводить вебинары, делать рассылки по электронной почте с описанием новых угроз, распространять буклеты и брошюры, читать лекции и даже проводить так называемые киберучения. Если сотрудник не сдал «тест», пусть пройдет обучение еще раз.

И важно помнить: образовательный процесс должен быть непрерывным. Киберкриминал изобретает новые схемы каждый день, и отделаться одной общей

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Ю. ЯКОВЛЕВА

Трудовой договор с CEO – суть в деталях

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Юлия Яковлева

В российском законодательстве нет понятия CEO специалиста, оно оперирует другими терминами – генеральный директор, директор, председатель, единоличный исполнительный орган (Гражданский кодекс Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», Федеральный закон «Об акционерных обществах» и т.д.).

Учитывая разнообразие нормативных правовых актов, регулирующих сферу деятельности единоличного исполнительного органа, генерального директора, директора (далее CEO, ЕИО), и, соответственно, сферы правового регулирования, при разборе деталей оформления трудовых отношений с CEO необходимо учитывать, что это лицо, которое является одновременно и работником (слабой стороной трудовых правоотношений), и лицом, которое фактически осуществляет управление организацией, представителем работодателя.

Первый вопрос, который необходимо осветить при разборе особенностей трудового договора с CEO, - кто нанимает CEO и, соответственно, кто заключает с ним трудовой договор.

Российское законодательство в отношении деятельности коммерческих юридических лиц устанавливает возможность создания юридического лица одним учредителем, который и является директором (генеральным директором) – CEO. В данной ситуации

отсутствует целесообразность заключения трудового договора. И как еще в 2021 г. отметила Федеральная служба по труду и занятости, на отношения единственного участника общества с учрежденным им обществом трудовое законодательство не распространяется (Письмо Роструда от 29.07.2021 № ПГ/20827-6-1). Трудовые отношения в таких ситуациях возникают в силу решения единственного участника общества, соответственно, за CEO в таком случае необходимо сдавать отчетность, уплачивать НДФЛ, предоставлять иные сведения, как и за любого иного работника.

Судебная практика свидетельствует о том, что недобросовестные единственные учредители, являющимися CEO, заключая с самим собой трудовой договор и продавая в последствии бизнес, предъявляют исковые требования о взыскании заработанной платы, которая не была выплачена ранее (например, дело Оймяконского районного суда Республики Саха (Якутия) № 2-34/2025).

Однако заключение трудового договора с CEO требуется в том случае, если учредителей несколько, либо учредитель и ЕИО – это разные лица. Даже в том случае, если CEO сам является одним из нескольких учредителей, трудовой договор необходим, в противном случае организации грозит административный штраф (ч. 1, 2 ст. 67 ТК РФ, ч. 4, 5 ст. 5.27 КоАП РФ).

Трудовой договор с CEO не может быть подписан им самим в качестве и представителя работодателя, и работника. Особенность таких трудовых договоров состоит в том, что со стороны работодателя трудовой договор с CEO должен подписывать один из учредителей, уполномоченный на подписание. Для обществ с ограниченной ответственностью это может быть председатель общего собрания, для акционерных обществ таким уполномоченным лицом может выступать председатель совета директоров (или наблюдательного совета) либо лицо, уполномоченное советом директоров.

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

Ю. НАСЫРОВА

Когда в команду приходит “тот самый” человек, это чувствуется сразу: задачи решаются быстрее, атмосфера становится лучше, а продукт растет

Рекрутмент digital-специалистов мало чем отличается от найма специалистов в обычную сферу. Разве что только тем, что здесь чаще можно встретить этап тестовых заданий и технических интервью.

Рынок digital хоть и перенасыщен резюме, но вместе с тем испытывает дефицит компетентных специалистов. Потому что красивое портфолио или строчка в CV не гарантируют, что человек сможет решить реальную бизнес-задачу.

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

За годы практики я выстроила систему найма, которая позволяет найти коллегу с реальным практическим опытом.

Юлия Насырова

В этой статье подробно разберу свой процесс: от поиска кандидата до финального решения, с акцентом на то, что действительно имеет значение.

1. Резюме: факты вместо обязанностей

На что работодатель смотрит в резюме? Ему не важно перечисление обязанностей и то, чем занимался человек.

Не нужно переписывать и свою должностную инструкцию. Возьмем два резюме разных людей на вакансию ux/ui-дизайнер, например, то обязанности у них будут плюс-минус одинаковыми.

Важны результаты! Вместо стандартного “Отрисовывал макеты в Figma” лучше писать про влияние на продукт. Например, “Оптимизировал UX-сценарии регистрации, что сократило время заполнения формы с 3 минут до 45 секунд”. Если в резюме нет цифр и фактов - это первый сигнал к тому, что кандидат, возможно, и не знает результатов своей работы.

2. Бизнес-мышление

Распространенное заблуждение среди digital-специалистов: “Я не влияю на деньги, я просто пишу код / настраиваю рекламу / рисую макеты / веду задачи”.

Это неверно. В современном digital нет технических задач без бизнес-контекста. Любой результат должен в конечном счете работать на цели компании.

ЕСЛИ В РЕЗЮМЕ НЕТ ЦИФР И ФАКТОВ - ЭТО ПЕРВЫЙ СИГНАЛ К ТОМУ, ЧТО КАНДИДАТ, ВОЗМОЖНО, И НЕ ЗНАЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ СВОЕЙ РАБОТЫ

Независимо от специализации, всегда можно измерить или оценить производительность, экономику, качество трафика, пользовательский путь, бюджеты и прочее.

Когда кандидат на собеседовании говорит не о том, что он делал, а о том, какой эффект это принесло, таким специалистам и готовы делать оффер в первую очередь.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Запрос о том какой именно софт вам нужен – это компас вашей удачи в поиске софта

Автоматизация рекрутмента в небольшом агентстве: как мы нашли рабочую HRM с ИИ и не разорились по дороге Когда управляешь кадровым агентством, быстро понимаешь: твой главный ресурс - это время рекрутеров, а главная статья расходов - их зарплата и софт, который должен эту зарплату окупать.

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

У нас небольшая команда: пять штатных рекрутеров плюс пул внешних подрядчиков, которых мы подключаем, когда случается высокая загрузка или нужно закрыть 1-3 вакансии, а основные силы уже заняты. Модель гибкая, но она же диктует жесткие требования к инструментам.

Злата Похалуева

Долгое время мы работали на том, что было под рукой: гугл-формы для сбора контактов, доработанный под себя Битрикс24. Но росло количество проектов, росла база кандидатов и клиентов, и стало очевидно: мы теряем эффективность. Информация разрозненна, подрядчики работают вслепую, не видя истории, а на разбор откликов уходят часы, которые могли бы быть потрачены на переговоры. Мы начали искать нормальную HRM-систему. Провели демо с Talantix, СберПодбором, смотрели

другие известные платформы. Продукты мощные, спору нет. Но когда начинаешь считать бюджет под нашу модель, картина вырисовывается печальная.

Почему мы отсеяли «тяжелый» софт
Первое - стоимость. Оплата за каждую лицензию.

Для пяти штатных единиц это еще терпимо. Но как только ты добавляешь подрядчиков на проект, сумма умножается. А подрядчики - люди временные.

Платить за них помесячно, когда они месяц могут вообще не заходить в систему, просто выбрасывать деньги на ветер. Второе - скрытые платежи. Базовая стоимость - это только входной билет. Дальше начинается: интеграции с работными сайтами за отдельную плату, доступ к API - доплатите. А когда мы начали интересоваться блоками с искусственным интеллектом, выяснилось, что это вообще опция, которая удваивает стоимость подписки. Для небольшого бизнеса такая схема непозволительна. Третье - сложность. Слишком много настроек, статистик, графиков.

Для небольшой компании половина из них просто не нужна. А интеграции нужно отдельно покупать и «прикручивать» к кабинету. Почему мы вообще уперлись в наличие ИИ Где-то год назад мы начали активно использовать ИИ в работе.

Разработали собственного ассистента в чате GPT и делегировали ему рутину: составление продающих объявлений о найме, формирование вопросов для структурированного интервью, написание отзывов о кандидатах на основе записей интервью. Эффект оказался впечатляющим. Мы поняли, что ИИ сильно экономит время рекрутера на рутине. Теперь они могут заниматься действительно интеллектуальной и аналитической деятельностью, успевают проводить больше интервью. Логично, что следующим шагом стал поиск HRM, где этот искусственный интеллект был бы уже вшит в систему, а не работал отдельно. Что мы искали?

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП

Журнал Управление Персоналом

1996-2025
12 000+ интервью ceo, hrd, топ специалистов успешных фирм

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

Ведущие эксперты

Управление персоналом

Мастер продаж | Трудовое право | Коммерческие | IT REVIEW | Секретарское дело | Делопроизводство | Жилищное право

Сергей Пронин

Владимир Афанасьев

Виталий Снегирев

Елена Тихонова

Елена Яхонтова

Евгений Колотилов

Габдулла Хамитов

Александр Берников

Вадим Демидов

Надежда Новикова

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (310)

МАЙ 2026

WWW.TOP-PERSONAL.RU

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

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве май 2026

Искандар Шонематов

Пересечение зон — это всегда про неопределённость. Устраните неопределённость — устраните большую часть конфликтов

Татьяна Кочанова

Когда и за что Соцфонд штрафует работодателей в 2026 году

Мария Шалина

Корпоративное питание как инвестиции: почему компании пересматривают подход к поддержке сотрудников

Ангелина Биль

Интеллектуальная собственность и споры: маркетплейсы

Анастасия Александрова

Потеря управления коллективом: кейс из отдела СМИ администрации городского округа

Ольга Дученко

Удалёнка по переписке в Telegram признана судом — важный прецедент для миллионов

ИНФОРМАЦИОННО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

№2
2026

В номере:

Подготовка увольнения

Доверенность в бизнесе: маленький документ, из которого вырастает большой конфликт

Защита данных клиента и организации: опыт юридической компании

Кадровые документы в ЭДО

Ошибки в работе с документами: практика, особенности

Как пройти таможенное оформление без штрафов и задержек? 8 рекомендаций, актуальных в 2026 году

Травматизм на производстве. Анализ споров

Чем грозит навязывание клиентам допуслуг и как не попасть на штраф при проверке

При поддержке:

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

EURASIA
TRAINING MANAGER

ДАВАЙ ДОГОВОРИМСЯ!

ТРЕНИНГ

Проблемы с коммуникациями между отделами:

- Постоянные «новые вводные», а иногда и потеря интереса к задачи у заказчика
- Непонимание важности задачи или проблемы, формальный подход, перекладывание ответственности
- Аргументация своего решения, убеждение или разубеждение
- Конфликты и споры, закидывание критикой
- Выбор одного варианта, расстановка приоритетов
- Завышенные требования коллег, когда не можешь дать, то что требуют
- Эскалирование наверх из-за отсутствия неформального контакта
- Выгорание членов команды из-за обесценивания их работы

Узнали проблемы в своей команде?!

Проведите тренинг **«Давай договоримся! Кросс-функциональные коммуникации»**

tndman.com

телефоны для связи: +7 (916) 307-56-69 | +7 (985) 997-62-65 | +7 (499) 372-50-72