

Главная тема: **СДЭК - ЛУЧШАЯ ЛОГИСТИКА**



**Автоматизация помогла сократить  
время хранения с 30 до 12 часов  
и ускорить доставку**



Анастасия  
Кожемякина



Вячеслав  
Пырву



Вероника  
Мкртумян



Алексей  
Оносов



Андрей  
Ващенко



Игорь  
Демидов

Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**СДЭК по-прежнему приятно удивляет качеством сервиса и лидерством в доставке.**

**Интервью с ветераном компании ответственным за ее «сердце» (автоматизацию логистики) в номере.**

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Владимир  
Красновский



Елена  
Лигостаева



Анастасия  
Насонова



Наталья  
Миронова



Сергей  
Пронин



Екатерина  
Брынская



Лейла  
Байрамова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Ольга  
Филиппова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



Подписные индекс  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71801, 90993



Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 90501

№ 4 2024

Главная тема номера: **ЭДО**



**Компания должна иметь структурированную систему учета документов и электронного документооборота, позволяющую определить все движение и историю изменения документа**



**НОВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ  
К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

8-800-707-90-56

info@perspektiva-centr.ru  
newmanagement.store

**В компании нет командной работы? Не понимаете как выявлять лидеров и ключевых сотрудников? Ваша команда не может выстроить стратегию? Не получается наладить слаженную работу между отделами?**

С этими и другими проблемами может разобраться деловая игра

# «НОВЫЙ МИР»

Это уникальный комплекс «4 в 1» для оценки и развития команд и компетенций руководителей по направлениям:

- ▶ Работа в команде и целеориентированность
- ▶ Управленческие навыки и лидерство
- ▶ Коммуникация и кроссфункциональное взаимодействие
- ▶ Стратегическое мышление в условиях конкурентной среды и постоянных изменений

Абсолютно каждый участник, двигаясь по процессу, тренирует свои навыки стратегического мышления, коммуникации, лидерства и командного взаимодействия. «Новый мир» помогает найти зоны роста команды в целом и отдельных сотрудников, даст возможность получить реальный опыт взаимодействия и настройки команд. Всё это способствует решению задач любой сложности на практике и развитию вашего бизнеса.



подробнее об  
игре «Новый Мир»



Все еще сомневаетесь, что бизнес-игры отличный инструмент для обучения? Рекомендуем посмотреть запись вебинара, где делятся реальным опытом эффективного использования игр в корпоративной практике

Подписывайтесь на нас! С нами интересно и полезно!

 novoeupravlenie

 novoeupravlenie

 newmanagement\_store

 @newupravlenie





# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

- 5  
**КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА  
СДЭК стремится к европейскому  
качеству и китайской скорости**  
Николай Пахомов
- 11  
**РЕКРУТМЕНТ  
Северсталь привлекает ежемесячно  
более 1000 новых специалистов**  
Анастасия Кожемякина, Северсталь
- 17  
**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА  
Увольнение по результатам  
оценки – крайняя мера**  
Надежда Зырянова
- 23  
**КОУЧИНГ  
Запросы на коучинг бывают  
только серьезные**  
Вячеслав Пырву
- 25  
**Коучинг первых лиц: трансформация  
руководителей бизнеса**  
Вероника Мкртумян
- 29  
**МЕНЕДЖМЕНТ  
Критика – это не способ  
самоутвердиться за счет подчиненных**  
Алексей Оносов, Юнисофт
- 39  
**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА  
Тема повышения  
производительности труда –  
это такая мечта, недостижимая мечта**  
Андрей Ващенко
- 45  
**Трибуна Директора  
Я бы спросил –  
«Почему не SpaceX?»**  
Игорь Демидов, D-Agency
- 51  
**ТРУДОВОЕ ПРАВО  
Слова ранят. Правовые последствия  
оскорбления**  
Александра Шишкина
- 57  
**В 2025 году в Трудовом кодексе  
появятся нормы о заемном труде**  
Татьяна Кочанова
- 63  
**КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ  
Просроченная ипотека на стройку:  
все больше неплатежей**  
КА «Долговой консультант»

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 30.11.2024 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

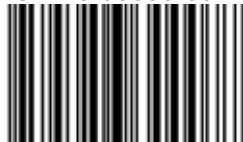
Приглашаем директоров компаний поделиться  
опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

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 >

№ 35  
(759)

Издается с 1996 г. 2024 г.

Объединенная редакция

ИД 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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

# СДЭК стремится к европейскому качеству и китайской скорости



/НОЯБРЬ  35/2024



**Как Вы начали свой профессиональный путь в компании СДЭК?**

**В** компании СДЭК я занимаю должность руководителя департамента продуктов и логистики. Если точнее, можно назвать это логистической платформой — суть в том, что я отвечаю за автоматизацию всех логистических процессов компании. Под моим руководством находятся четыре продуктовые команды, чья основная задача — повышать эффективность бизнес-процессов.

Мой путь в СДЭК начался около шестнадцати лет назад. Я пришел в компанию еще студентом-заочником архитектурного университета, на подработку в роли пешего курьера. Полгода



**Николай Пахомов**

я бегал с заказами, затем год работал на складе, и так шаг за шагом дорос до своей нынешней роли.

Большая часть моего опыта связана со складами. Это включало открытие и запуск новых объектов, а также создание обучающих систем. Например, мы разработали собственную систему управления складом (WMS), и я участвовал в этом процессе с самого начала. Разработка и совершенствование таких решений — одна из ключевых задач моего департамента.

### **Как изменился уровень автоматизации учёта складских процессов и других смежных областей за последние 16 лет?**

— СДЭК за 21 год прошёл путь от работы в Excel до современной автоматизации. В начале посылки записывали в таблицы, пересылали данные почтой, что вызывало ошибки и задержки. Через несколько лет внедрили первую систему автоматизации «ЭК-2 Город», которая минимизировала ручной труд, но всё ещё требовала много времени.

Со временем автоматизация позволила исключить ошибки, ускорить передачу данных и улучшить контроль на всех этапах. Например, система предотвращает отправку грузов без регистрации, а клиенты сразу получают информацию о движении посылки. Это снизило количество ошибок на несколько порядков. Сегодня автоматизация обеспечивает надёжность, скорость и эффективность, что остаётся ключевым приоритетом компании.

### **Какие основные этапы развития автоматизации и изменений в подходах к хранению и обработке грузов можно выделить в истории вашей компании?**

— Восемь лет назад, будучи руководителем операционной службы, я курировал склады и участвовал в крупной автоматизации, начав с первого сортировщика в Домодедово. Это был б/у аппарат, который окупился за три года и стал важным шагом в механизации.

Бизнес стремительно рос: каждые два года мы удваивали масштабы, увеличивая площади и число сотрудников. Постоянные переезды и адаптация процессов стали нормой. Мы перешли на модель кроссдокинга, минимизируя хранение и сокращая операции почти вдвое. Благодаря этим изменениям эффективность



работы складов выросла на 70%, что помогло нам поддерживать бурный рост компании.



### **Как Вы пришли к идее оптимизации процесса сортировки грузов путём исключения промежуточного этапа размещения на полках? Было ли это ваше собственное изобретение или вы вдохновлялись зарубежным опытом?**

— Ситуация с международной логистикой восемь лет назад оставляла желать лучшего. Перелом наступил с приходом нового операционного директора, имеющего опыт в европейских компаниях и понимание их процессов. Но кадры меняются, что неизбежно сказывается на бизнесе. Сегодня наша система — это смесь европейской упорядоченности и китайской скорости.

Китайский подход к логистике кардинально отличается: от полностью автоматизированных складов до тех, где работает множество людей. Например, в складских комплексах грузы сортируют вручную, что требует значительных ресурсов. Европейцы, напротив, чётко следуют регламентам, где каждый этап задокументирован, исключая любые нарушения цепочки ответственности.

Мы стремились объединить китайскую скорость с европейским качеством, но идеала пока не достигли. Потери и ошибки случаются, так что работа над улучшением продолжается. Рост количества направлений заставил искать автоматизированные решения. Часть процессов уже автоматизирована, на некоторых крупных складах доля груза на автоматизированной сортировке занимает уже более 70%. Опыт показал, что не всё можно автоматизировать. Стандартные грузы легко поддаются автоматизации, а крупногабаритные и нестандартные требуют ручной сортировки. В результате автоматизация помогла сократить время хранения с 30 до 12 часов и ускорить доставку. Внедрение технологий оказалось сложным, но оно оправдало себя, и мы продолжаем совершенствоваться.



### **Как Вы оцениваете эффективность инициативы «Сервис 3.0», запущенной компанией СДЭК в прошлом году, с точки зрения повышения удовлетворённости сотрудников и улучшения качества обслуживания клиентов?**

— Основой нашего подхода всегда были ценности. Именно через их призму мы принимали всех сотрудников в компанию. Этот принцип был заложен с само-





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

го начала, буквально с момента основания. Ценности были представлены повсюду — на всех пунктах выдачи заказов (ПВЗ) и складах. Формулировки вроде «за каждой посылкой — человек» или «мы заботимся о людях и грузах» напоминали всем, что мы создаём не просто бизнес, а сервис, который по-настоящему нужен людям.

Однако есть один важный нюанс: с собственным персоналом такой подход работает гарантированно. Мы можем напрямую влиять на их мотивацию, проводить адаптацию, внедрять обучающие программы. Но компания СДЭК — это также франчайзинговый бизнес, и здесь всё чуть сложнее. Первоначальных партнёров мы тоже отбираем через этот фильтр ценностей, но уже не с такой тщательностью, как штатных сотрудников. А когда партнёр набирает свою команду, у него могут быть свои метрики и подходы. Например, мотивация сотрудников у франчайзи может отличаться от нашей. Она не хуже и не лучше, она просто другая. И контролировать соответствие ценностей на уровне всей компании становится сложнее.

Несмотря на это, мы поддерживаем партнёров: предоставляем им программы обучения и адаптации, внедряем стандарты работы. Например, менеджеры по клиентскому сервису следят за тем, чтобы ПВЗ соответствовали всем требованиям бренда. У них есть чек-листы с указанием того, как должен выглядеть ПВЗ и каким должен быть сервис. Если что-то не так, вопрос решается с владельцем франшизы, ведь СДЭК — это бренд, а бренд нужно беречь.

В прошлом году мы запустили инициативу «Сервис 3.0». Её суть заключалась в том, что счастливый сотрудник создаёт счастливого клиента. Мы сосредоточились на том, чтобы сделать работу наших менеджеров более комфортной. Цель была в том, чтобы они улыбались не по обязанности, а потому что им приятно быть на работе. Для этого мы провели оптимизацию программ, упростили интерфейсы, пересмотрели бизнес-процессы и даже убрали часть KPI, которые оказывали чрезмерное давление. Это был комплекс мероприятий, направленных именно на сотрудников, а не на клиентов напрямую.

Важно отметить, что эту работу мы начали ещё до 2022 года, но последующие события сделали её особенно актуальной. Сейчас мы ценим своих сотрудников ещё больше, так как подбор персонала стал сложнее и дороже. Например, в 2023 году ставки для аутсорсингового персонала выросли в два, а в некоторых случаях и в три раза, что, конечно, сильно повлияло на нашу экономику. Однако это заста-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



вило нас ещё больше ценить своих людей, ведь именно они — основа успешного бизнеса и лучшего сервиса для клиентов.



## Как технологии искусственного интеллекта влияют на сферу логистики?

— Сегодня невозможно не заметить влияние искусственного интеллекта, особенно если ты работаешь в IT или логистике. Лично я около полугода назад тоже сдался и начал активно использовать ChatGPT в своей повседневной жизни. Бытовой пример — написать поздравление коллегам или родственникам.

Раньше мне было сложно сочинить поздравление, а теперь я просто задаю параметры, и ИИ генерирует текст. Я лишь добавляю личные акценты. Это очень удобно! В работе ИИ тоже становится неотъемлемой частью, упрощая рутинные задачи и ускоряя процессы. В нашей компании есть команда, занимающаяся внедрением ИИ, и одна из целей — чтобы 30% кода, написанного разработчиками, создавалось с помощью инструментов типа Copilot.

Пока мы достигли 15%, но это уже хороший результат. ИИ помогает даже с такими рутинными задачами, как распознавание вложений и подбор кодов ТНВЭД, что раньше занимало много времени и часто приводило к ошибкам. Сегодня это происходит гораздо быстрее и точнее. Одно из применений ИИ, которое мы реализуем — это использование компьютерного зрения для улучшения сортировки посылок. На линии часто изредка происходят ошибки, когда две посылки «слипаются» и воспринимаются как одна, из-за чего одна из них может уехать в неправильном направлении. Теперь мы создали инструмент, который анализирует видео в реальном времени и выявляет такие проблемы, помогая операторам быстрее исправить ошибку.

Для автоматизированной сортировки мелких отправок мы используем подносы — очень похожие на те, что используются в столовых. Но при сортировке мы обязательно измеряем и взвешиваем отправления, а как это сделать, когда по линии отправление идет на подносе, на помощь приходит ИИ.

Мы обучили модель распознавать поднос по фото посылки на сортировочной линии, чтобы избежать ошибок измерений. В логистике применения ИИ на самом деле безграничны. Например, мы внедрили систему, которая автоматизирует учет грузов на складах, анализируя количество товарных единиц на основе



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

видеопотока с камер. Также мы разрабатываем рекомендательные модели для автоматического заказа расходных материалов для офисов. Модель анализирует потребление товаров, например, канцелярии, и сама формирует заказ, освобождая сотрудников от этой рутины. В будущем, когда система «научится» на большем объеме данных, она будет делать все это без необходимости подтверждения человеком.

ИИ сейчас похож на конструктор LEGO — можно собрать что угодно, экспериментировать, пробовать новые решения. Мы только начинаем осознавать его потенциал. Повышение эффективности на 30% — это уже неплохо, но впереди еще гораздо больше возможностей. И технологии вроде ChatGPT уже показывают, как они могут улучшить нашу работу и повседневную жизнь. ИИ — это не просто новая технология, это наше будущее, и оно обещает быть гораздо более удобным и эффективным.

\* **Николай Пахомов,**

Руководитель департамента логистических продуктов **СДЭК**, Лауреат премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025 в номинации логистика



Беседовала:

Анастасия Насонова

[anastasiianasonova0@gmail.com](mailto:anastasiianasonova0@gmail.com)



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

Эксклюзивно для



**ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА**



**WHATSAPP 89263501881**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



# Северсталь привлекает ежемесячно более 1000 НОВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

*А это верхушка айсберга от той большой и системной работы по подбору, оценке, адаптации и обучению, которую ведет HR-служба при поддержке топ-менеджмента.*



**Анастасия  
Кожемякина**  
«Северсталь»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## **Hr-brand сегодня стал важным фактором ведения успешного бизнеса — как Вы оцениваете его у себя?**

**В** нашей компании системно подходят к понятию бренда работодателя — для нас это то, как нас видят соискатели, наши преимущества для их привлечения, а также принципы создания комфортной среды для наших сотрудников. То есть мы не сосредоточены только на том, как выглядит наш карьерный сайт или аккаунт в соцсетях. Прежде всего это большая работа над внутренними процессами, чтобы ожидания совпадали с реальностью. Поэтому прежде всего наш БР базируется на ценностях честности, прозрачности и открытости.

Мы уже видим значительные результаты от нашей работы. В частности, по последнему исследованию вовлеченности у нас выросли показатели вовлеченности, удовлетворенности сотрудников, индекса счастья. Значимо вырос eNPS на 5 п.п. до 39% при бенчмарке 37% для производственных предприятий. Значимо выросли такие факторы, как «Ценность сотрудников», «Забота» и «Социальный пакет». Также стоит отметить, что наша укомплектованность персоналом на таком сложном рынке труда тоже выше бенчмарка по отрасли. Мы закрыли с начала года более 7000 вакансий, а в июле, в разгар рекламной кампании, установили свой личный рекорд – более 1000 вакансий в месяц.

## **Онбординг — какое внимание Северсталь уделяет введению в коллектив новых сотрудников?**

— Процесс онбординга в компании поддерживается на всех уровнях адаптации — социальной, организационной и психологической. Мы реализуем продуманную программу адаптации, включающую welcome-тренинги, автоматические рассылки и геймифицированное приложение. Новичков поддерживают наставники, HRBP и руководители, а интеграция в коллектив проходит через неформальные мероприятия. Регулярно собирается обратная связь для совершенствования процесса.

Путь любого сотрудника в компании начинается с наставника. Он помогает в процессе онбординга комфортно и быстро адаптироваться к рабочему месту и процес-

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# HR EXPO PRO 2024: итоги 2 дня



**В** Цифровом Деловом Пространстве 26 ноября проходил второй день XXIV международной конференции и HR выставки HR EXPO PRO ЛЮДЕЙ 2024. В работе конференции приняли участие порядка пяти тысяч топ-менеджеров, руководителей и HR-специалистов — вместе участники рынка обсудили подходы российских компаний в управлении персоналом. Последним тенденциям была посвящена главная панельная дискуссия дня — «Российские модели управления персоналом».





## Увольнение по результатам оценки – крайняя мера

(Что даёт компании оценка кандидатов и сотрудников на практике)



### Что даёт процедура оценки персонала?

- **Качество найма.** Оценка позволяет выявить кандидатов, соответствующих запросам компании. Например, кейс-интервью помогает понять, как специалист справляется с реальными ситуациями в жизни и работе.

- **Производительность.**

Регулярная оценка сотрудников позволяет определить их сильные стороны и области для развития. Как следствие, мы формируем более эффективные команды, снижаем текучесть кадров, создаём здоровую атмосферу в компании. Всё это сказывается на производительности.

- **Вовлечённость.**

Проходя процедуру оценки, сотрудники получают представление о своих сильных и слабых сторонах. Это помогает им развиваться в нужном направлении, а затем применять новые навыки на практике. Сотрудник, прошедший эти циклы, действительно более вовлечён и мотивирован.



**Надежда Зырянова**  
ООО «АРКСИНОС»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- Развитие.

Полученные во время оценки данные помогают направлять развитие сотрудника в нужную сторону. Например, сотруднику, которому не хватает лидерских качеств, можно предложить курс по управлению командой. Такие решения особенно важно для подготовки внутреннего резерва на ключевые должности.

- Обоснованные решения

Собранные в ходе оценки данные помогают объективно подходить к повышению зарплат, карьерным переходам или ротации. Это снижает риск принятия субъек-

## КЕЙС-ИНТЕРВЬЮ ПОМОГАЕТ ПОНЯТЬ, КАК СПЕЦИАЛИСТ СПРАВЛЯЕТСЯ С РЕАЛЬНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ЖИЗНИ И РАБОТЕ

тивных решений и укрепляет доверие сотрудников к компании. Примером реального профита служит оценка 360, которую мы внедрили в нашей компании и получили улучшение качества коммуникаций внутри команд и снижение количества конфликтов.



**Какие изменения вы вносите в процесс оценки при её повторении?**

— • Каждый повторный цикл оценки, разумеется, уточняет и обогащает результаты предыдущего.

Все результаты мы аккумулируем в профиле сотрудника.

Со временем он даёт всё более объёмное видение сотрудника и его особенностей.

• Индивидуальный план развития сотрудника корректируется с учётом результатов оценки. Например, если в первой итерации оценка показала, что сотрудник

с трудом воспринимает обратную связь, в ИПР мы добавляем модуль, обучающий эффективной коммуникации.

- Каждая последующая итерация всё более персонализирована.

В повторную оценку мы добавляем элементы, учитывающие индивидуальные карьерные цели. Например, в этом году после первого цикла оценки в отделе дизайна arcsinus мы поняли, что ребятам нужно подтягивать навык донесения информации. Мы нашли курс и составили план усиления этого навыка.



### Если происходит увольнение по результатам оценки — как вы реализуете этот шаг?

— Увольнение по результатам оценки — крайняя мера. Но её можно сделать конструктивной.

## ПРЕЖДЕ ЧЕМ РАССТАТЬСЯ, МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ПЛАН УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ (PIP — PERFORMANCE IMPROVEMENT PLAN)

- У нас подробно прописаны возможные причины увольнения сотрудников, основанные на конкретных показателях. Также есть скрипт увольнения — мы стараемся ясно донести сотруднику причины расставания и по возможности сохранить его лояльность к компании.
- Прежде чем расстаться, мы предлагаем план улучшения работы (PIP — Performance Improvement Plan), чтобы дать шанс на исправление.
- Сотрудник должен понимать, почему его результаты оказались ниже ожидаемых и как это может отразиться на интересах компании в перспективе. В этой экстремальной ситуации мы обязательно объясняем, что расставание — не чья-то личная инициатива, а вынужденная мера в интересах бизнеса.
- Если увольнение неизбежно, мы проводим его корректно, предоставляем рекомендации и даже помощь в поиске новой работы. Вот реальный пример из





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**ИИ ПОКА НЕ УМЕЕТ  
УЧИТЫВАТЬ  
ТАКИЕ АСПЕКТЫ,  
КАК МОТИВАЦИЯ  
И КАРЬЕРНЫЕ АМБИЦИИ**

практики arcsinus: мы дали сотруднику с низкой результативностью трёхмесячный план по улучшению показателей. Увы, это не решило проблему. После обсуждения с HR мы помогли составить резюме и порекомендовали в компании, где его навыки более востребованы.



## Каким опытом и навыками должен обладать эксперт по оценке?

- Знание инструментов оценки — ассесмент-центров, интервью по компетенциям и психологические методики.
- Навыки анализа — способность интерпретировать результаты и делать выводы.
- Эмпатия и коммуникативные навыки, чтобы корректно давать обратную связь.
- Понимание специфики отрасли и потребностей компании. HR-специалист с опытом работы в IT лучше оценит программиста, чем, например, то, кто работал в ритейле.




## ИИ и оценка — можно ли ему доверить процесс уже завтра?

— ИИ уже активно применяется для первичной оценки резюме и проведения автоматизированных собеседований, но заменяет живого эксперта. ИИ анализирует ответы на тесты и видеоинтервью, оценивая невербальные сигналы. Это помогает отсеивать неподходящих кандидатов на ранних этапах. Но ИИ пока не умеет учитывать такие аспекты, как мотивация и карьерные амбиции.

**\* Надежда Зырянова,**  
HR arcsinus, специалист по оценке и обучению персонала **ООО «АРКСИНУС»**

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

Эксклюзивно для 

Комментарий по теме: «Татнефть» подала иск к АО «Туполев». Источник: [https://tass.ru/ekonomika/22305691?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=mobile&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F9762c559-48da-5ebb-a896-42d1aba87fd3](https://tass.ru/ekonomika/22305691?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F9762c559-48da-5ebb-a896-42d1aba87fd3)



**В** картотеке арбитражных дел в Арбитражном суде республики Татарстан появилось дело № А65-35428/2024 в котором в качестве истца указан - ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина, в качестве ответчиков - АО Казанский авиационный завод им. С.П. Горбунова - филиал «Туполев», г.Казань и АО «Туполев», г.Москва. Цена иска составляет 5 607 347 200 рублей. Никакой другой официальной информации по этому делу нет, поэтому понять в чем именно состоит спор двух коммерческих компаний пока сложно.



**Юрий Александров**

Исходя из данных из открытых источников, речь может идти о неисполнении обязательств со стороны АО «Туполев» по договору о поставке ТУ-214. В качестве причин неисполнения обязательств указывается объективная невозможность произвести самолет в предусмотренные контрактом сроки. Если анализировать ситуацию, исходя из таких сведений, то с правовой точки зрения она будет выглядеть следующим образом.

В силу ст.ст. 506, 309 ГК РФ договор поставки должен быть исполнен в сроки и на условиях, указанных в нем. В силу ст.ст. 450-451, 523 ГК РФ отказ от договора поставки по инициативе одной из сторон возможен в случае существенного нарушения контракта, например неоднократного нарушения сроков поставки товара.

**Читайте полный текст  
в журнале «КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ №01»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru**



# Запросы на коучинг бывают только серьёзные



БИЗНЕС ИДЕИ    БИЗНЕС РЕШЕНИЯ    БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ    БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



**Какие проблемы  
управления сегодня хотят решить  
с вашей помощью руководители  
компаний?**

*П*овышение эффективности работы с командой или партнерами. Диагностика «со стороны» проблемных мест в работе. Медленное движение к целям. Много суеты, мало результата. Не получается больше зарабатывать на бизнесе.



**От чего зависит количество сессий?**

– Все перечисленные требуют, как правило, более 10 встреч. 20–30 встреч — это работа в течение 5–7 месяцев с целой цепочкой проблем на пути к среднесрочным целям. Напри-



**Вячеслав Пырву**




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

мер, создание прототипа продукта и первые продажи. Или перераспределение ролей ко-фаундеров в небольшом бизнесе и адаптация процессов под новые роли.

Слишком много в этой скорости зависит от готовности к изменениям у предпринимателя и его топов. Более 30 встреч — это работа в формате сопровождения к стратегическим целям: кратный рост, захват рынка, продажа бизнеса и т. д.

## КЛИЕНТ НЕ ГОТОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ САМОГО СЕБЯ И СВОИХ СПОСОБОВ УПРАВЛЕНИЯ, ПРЕДЛАГАЯ «СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО С СОТРУДНИКАМИ», НО НЕ С СОБОЙ

 **Когда и почему вы можете не принять заказ на коучинг?**

– Когда клиент не готов детально погружаться в анализ ситуации и делится проблемой лишь в общих чертах, ожидая сразу советов/планов от меня.


Клиент не готов к изменениям самого себя и своих способов управления, предлагая «сделать что-то с сотрудниками», но не с собой.

**\* Вячеслав Пырву,**

Основатель/СЕО бизнеса, предприниматель, бизнес-коуч, трекер

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

Эксклюзивно для 

**ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА**  —  
**WHATSAPP 89263501881**

# Коучинг первых лиц: трансформация руководителей бизнеса



## Что такое коучинг первых лиц?

**К**оучинг первых лиц бизнеса (executive коучинг) - это направление коучинга, которое направлено на трансформацию личности собственников и топ-менеджеров компании. Давно известный факт, что масштаб бизнеса определяется масштабом тех людей, кто стоит во главе управления этим бизнесом. Поэтому executive коучинг способствует развитию тех клиентов, чья трансформация напрямую влияет на успех команды и компании в целом.



## Как работает executive коучинг?



**Вероника Мкртумян**

**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



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 12 (293)

ДЕКАБРЬ 2024

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

*Татьяна Кочанова*

**Изменения в трудовом законодательстве  
за ноябрь 2024 года**

*Галина Чибитько*

**Через работу с молодёжью можно решить  
проблему синих воротничков**

*Илья Глазырин*

**Высокий гонорар сегодня не гарантирует, что  
сотрудник останется в компании**

*Александра Мишкина*

**Слова ранят. Правовые последствия оскорблений**

*Татьяна Човикова*

**Опять «Тройка»**

*Татьяна Кочанова*

**В 2025 году в Трудовом кодексе появятся нормы  
о заемном труде**

*Шон Бетров*

**Гуманизация уголовного законодательства  
в отношении врачей**





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 12  
Декабрь 2024

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

*Ульяна Зеленая*

**Госдума приняла закон о «дачной амнистии» для домов на несколько семей**

*Павел Хлебников*

**Свидетели в спорах о найме по-новому**

*Чина Аржанникова*

**Верховный суд расширил критерии «движимости» для налогов**

*Александра Шишкина*

**Является ли фундамент объектом налога на недвижимость?**

*Оксана Васильева, Виктор Дворовенко, Марина Николаенко, Егор Фоминых*

**Права прописанного в квартире, но не собственника**

*Андрей Жолудев*

**Суд арестовал Леонтьева по обвинению в обмане Ларисы Долиной: Подробности расследования уголовного дела**

**Комментарии экспертов**



## Тема повышения производительности труда – это такая мечта, недостижимая мечта

*И к ней постоянно подступаются в контексте, что вот можно подкрутить и будет лучше: по-другому организовать людей, по-другому сделать что-то еще, и все нормально. И в принципе композиция правильная, но почему, допустим, собирают чипы на Тайване, и до сих пор не могут построить фабрики в США?*



*Почему не могут перенести производство айфона в Индию, точнее перенесли, но уволили вице-президента по этому проекту, потому что оказалось неэффективно?*

К сожалению, некоторые вещи качественно можно делать только ограниченное количество времени. То есть в любом процессе: фабрика, производство, технологии — можно нащупать такие режимы, когда там работают в два раза больше те же самые люди, не очень сильно напрягаясь, делают в два раза больше продукции. Но потом их пересадили по-другому, переобучили по-другому, работу по-



**Андрей Ващенко**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

другому организовали, да, получили существенные улучшения. Но сколько можно это удерживать во времени? И вот выясняется, что на самом деле не получается стабильно гарантировать качество и выполнять определенные виды работ, когда вычерпаны резервы, когда реально прошла оптимизация и люди работают на пиковых нагрузках не в смысле ума, не в смысле физики, а в смысле того, что им приходится действительно много работать.

Просто рабочий день реально загружен, нельзя пойти покурить, нельзя что-то еще сделать, надо выполнять по плану, передавать. Тогда и приняли решение, что это тяжело во всех смыслах.

## А ВО ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ МЕСТАХ ВСЕ ВРЕМЯ РАЗРЫВЫ, ПРОСТОИ, ПЕРЕБОИ, И ОНИ ЧАСТО ВООБЩЕ НЕ СВЯЗАНЫ С РАБОТОЙ ОТДЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

И поэтому только на Тайване и в Китае удалось организовать массовую сборку телефонов. При том, что у них там огромные людские ресурсы, при том, что там конкурс соискателей на очень ограниченное количество мест, удается поддерживать такой порядок, такой режим смены работников, чтобы с одинаковым качеством создавать продукцию с высокими требованиями к нормативной документации, к технологии и всем остальному.

А во всех остальных местах все время разрывы, простои, перебои, и они часто вообще не связаны с работой отдельных людей. Это часто процесс такой хаоти-

**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

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

## Набрать сотрудников на производство сейчас – задача со звездочкой

*Но тем она интереснее! Каждая производственная компания, которая проявляет гибкость и готова нанимать новые для себя категории кандидатов, расширять варианты источников привлечения кандидатов, заботиться об условиях труда, предоставлять возможности для роста и развития сотрудников, заниматься удержанием персонала, будет выигрывать у других на «рынке кандидатов». Если компания ничего не готова менять в своих подходах в работе с персоналом, тогда нехватка рабочих будет только нарастать.*

*Но такие предприятия вряд ли уже остались, все понимают необходимость перемен.*

*Б*изнес всегда ищет возможности снижения затрат, и ФОТ (Фонд оплаты труда) - весомая их составляющая, поэтому релокация производств в страны с более низкими затратами на персонал и иными (налоги, коммунальные платежи, прочее) идея не новая. При этом в ближайшей перспективе я не вижу таких рисков.

Скорее наоборот - есть некий тренд на новые горизонты развития трудовой миграции: Минтруд предложил увеличить квоту на квалифицированных рабочих в 1,5 раза в 2025 году – это поможет предприятиям закрыть часть потребности в персонале. Я не считаю постоянное повышение дохода правильной стратегией привлечения и удержания сотрудников, важно следить за рынком труда, поддерживать средний рыночный доход, и при этом работать с нематериальной мотивацией сотрудников, условиями труда, другими параметрами ценностного предложения работодателя.



**Светлана  
Васильева**

# Я бы спросил – «Почему не SpaceX?»



**Что вам сегодня мешает масштабироваться?**

**В**ремя. Кажется, что мы не растем, однако за 2024 год мы сделали несколько крупных федеральных кейсов, команда выросла на 30%, мы вступили в партнерский клуб Agima, выросли в количестве и масштабе клиентов. Так что мы растем, но если выделять то, что не дает нам масштабироваться, то, наверное, это нехватка квалифицированных кадров. Специалистов стало кратно сложнее подбирать, поэтому где-то мы ограничиваем себя в проектах. Однако и эту задачу мы уже решили.



**Игорь Демидов**  
D-Agency



**Что для Вас важнее:  
сделать для клиента максимум,  
даже если он не прав, или открыть**

**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





ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

В номере:

**№4**  
**2024**

**Проблемы ЭДО в бухгалтерии**

**Документирование образовательной деятельности в университете**

**Организация обучения делопроизводственного персонала на рабочем месте. Наставничество**

**Организация документооборота АО «Центральная ППК»**

**Компания должна иметь структурированную систему учета документов и электронного документооборота, позволяющую определить все движение и историю изменения документа**

**Подделка документов: законодательство и судебные кейсы**

**Рецепты тоже нередко подделывают**

При поддержке:





# НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ “КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА” 2024

ОРГАНИЗАТОР 

ПРИГЛАШАЕМ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА НЕКОММЕРЧЕСКОЕ УЧАСТИЕ  
В ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024 (С 2001 Г)

## НОМИНАЦИИ

- А**
1. ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ
  2. БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ
  3. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ & БИЗНЕС
  4. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РАБОТОДАТЕЛИ
  5. ЛУЧШИЕ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ
- Б**
1. ЛУЧШИЕ АЙ ТИ КОМПАНИИ
  2. ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ БАНКА
  3. ДОВЕРИЕ К БРЕНДУ РИТЕЙЛА
  4. ОН ЛАЙН РИТЕЙЛ
  5. МЕДКЛИНИКИ & КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ
6. СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ
  7. ЛОГИСТИКА
  8. КОСМЕТИКА
  9. ОБУВЬ&ОДЕЖДА
  10. ЕДА&НАПИТКИ&АГРО
  11. НЕДВИЖИМОСТЬ & СТРОИТЕЛЬСТВО
  12. ВУЗЫ& БИЗНЕС ШКОЛЫ
- В**
1. ЛУЧШИЕ HR ДИРЕКТОРА
  2. ЛУЧШИЕ SEO
  3. БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ
  4. КАДРОВЫЕ АГЕНСТВА
  5. БИЗНЕС КНИГИ
  6. САЙТЫ

ЦЕРЕМОНИЯ В ДЕКАБРЕ 2024

ЖДЕМ ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ И ПРИГЛАШАЕМ ПАРТНЁРОВ В ПРОСТОЙ ФОРМЕ  
С ОПИСАНИЕМ УСПЕХОВ КОМПАНИИ  
НА ПОЧТУ 7447273@VK.RU

NVGONCHAROVA0802@YANDEX.RU  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГКОМИТЕТА  
НАДЕЖДА ГОНЧАРОВА  
ВАЦАП 89258817901



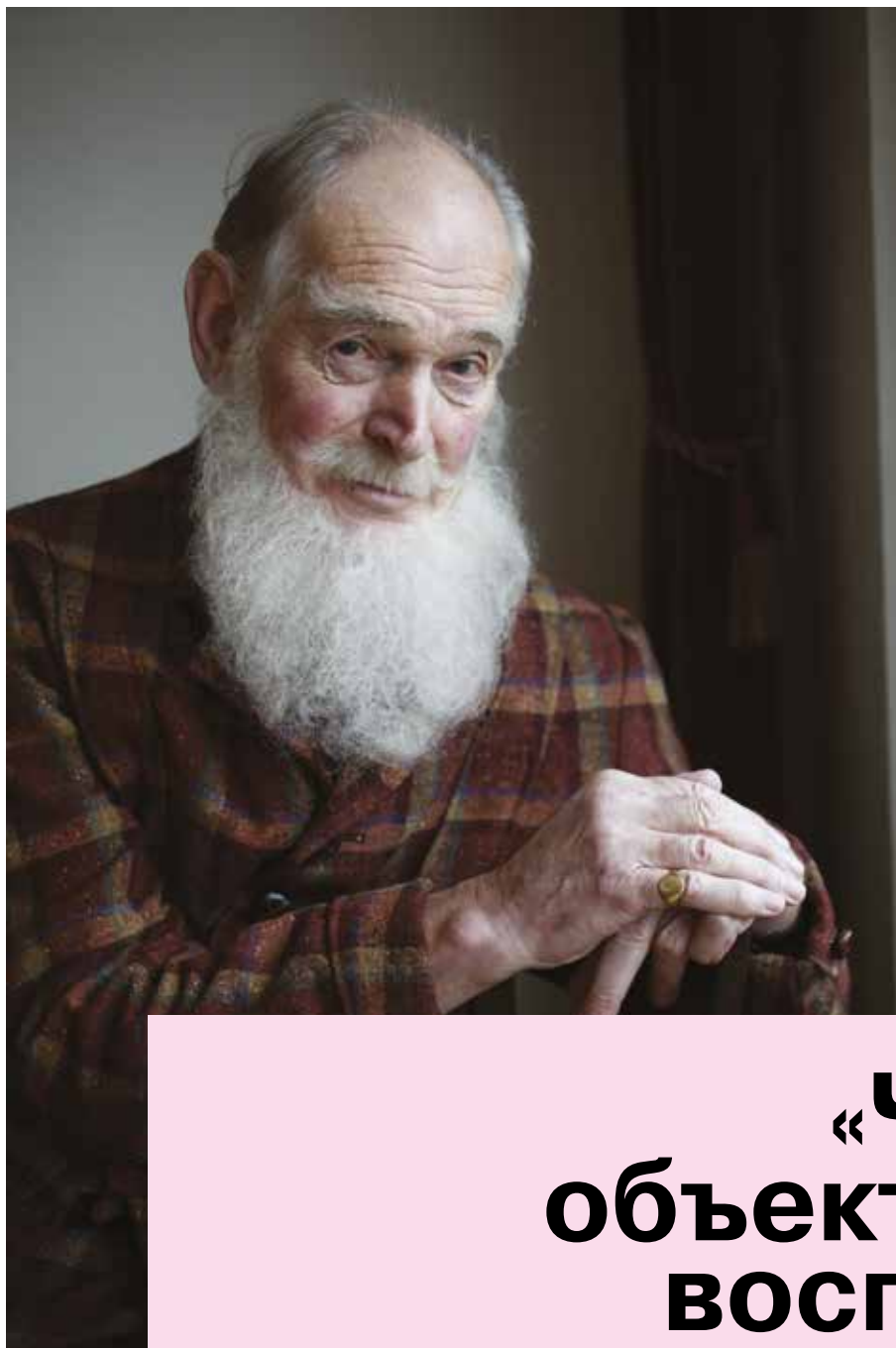
ОРГАНИЗАТОР



ПАРТНЕРЫ







**«Чувство  
объективного  
восприятия  
реальности люди,  
им не обладающие,  
часто называют  
цинизмом»**

**Бернард Шоу**

# КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 1 / 2024

Бизнес и право сегодня

Людей обманывают пробным бесплатным периодом

Страх и ненависть в Тинькофф-банке: как пройти проверку по 115-ФЗ

Стройка вышла за сроки

Дробление бизнеса

Защита деловой репутации юридического лица. Анализ споров

Арест собственника бизнеса: причины, основания и практика судов

Прокурор запросил почти 10 лет для экс-сотрудника ФСБ за взятку в 160 млн руб



**FORMULA  
FORUMS**

# **HR-КОНФЕРЕНЦИЯ:**

Цифровые и производственные  
HR-тренды в управлении  
персоналом

**5 и 6 ДЕКАБРЯ 2024**

**ПРИГЛАШАЕМ ВАС НА HR-КОНФЕРЕНЦИЮ ГДЕ ДВА  
ДНЯ, ПЕРЕДОВЫЕ СПИКЕРЫ БУДУТ РАЗБИРАТЬ И  
РАССКАЗЫВАТЬ ДЛЯ ВАС ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ТЕМЫ И  
КЕЙСЫ ЧЕРЕЗ 3 ТРЕКА:**

**ТРЕК 1: ЦИФРОВОЙ И РЕАЛЬНЫЙ РЫНОК КАНДИДАТОВ И ВАКАНСИЙ 2024  
РАССКАЖЕМ КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИ ПОДБОРЕ  
ПЕРСОНАЛА? ЦИФРОВОЙ PRE-BORDING ИЛИ ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ КАНДИДАТА.  
HR-БРЕНД ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

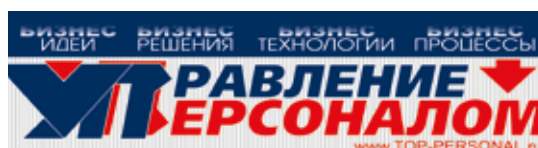
**ТРЕК 2: DIGITAL-ОЦЕНКА, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ. КАК РАЗВИВАТЬ ЭКСПЕРТИЗУ В  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ?  
ЭКСПЕРТЫ ПОДЕЛЯТСЯ: КАК ПРОВОДИТЬ DIGITAL-АССЕССМЕНТ ПЕРСОНАЛА.  
И ТЕМ КАК РАБОТАЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И КУЛЬТУРЫ В  
ПРОИЗВОДСТВЕННОМ И АГРО СЕКТОРЕ**

**ТРЕК 3: МОТИВАЦИЯ, ЦЕННОСТИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В БИЗНЕСЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ EJM. БЕНЕФИТЫ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ,  
КАК РАБОТАЮТ НА УДЕРЖАНИЕ**

**ПОЛУЧИТЕ ПРОГРАММУ КОНФЕРЕНЦИИ-ФОРУМА:  
+7 984 782 00 47 (WATSAPP, TELEGRAM) ИЛИ ЗАПРОСИТЕ  
ПО ПОЧТЕ: INFO@HRFORMULA-FORUMS.RU**

**ПОДРОБНЕЕ О КОНФЕРЕНЦИИ:  
[HTTPS://HRFORMULA-FORUMS.RU](https://hrformula-forums.ru)**

**генеральный инфопартнер**



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 11 (292)

НОЯБРЬ 2024

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

*Татьяна Кочанова*

**Изменения в трудовом законодательстве за октябрь 2024 года**

*Антон Куликов*

**Компания должна иметь структурированную систему учета документов и электронного документооборота, позволяющую определить все движение и историю изменения документа**

*Элина Макарова*

**Квольнения при беременности. Анализ судов**

*Светлана Чичулина*

**Инклюзивная среда. Как построить такую компанию, где на благо всех работают разные люди**

*Екатерина Лохман*

**Дистанционный работник не выходит на связь: как уволить**

*Андрей Жолудев*

**Жительница Красноярска обманула Wildberries на ¥1,2 млн. Ей грозит срок**

*Татьяна Горошко*

**Верховный Суд о сроке подачи заявления о взыскании судебных расходов в пользу третьего лица**





ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

В номере:

**№4**  
**2024**

**Проблемы ЭДО в бухгалтерии**

**Документирование образовательной деятельности в университете**

**Организация обучения делопроизводственного персонала на рабочем месте. Наставничество**

**Организация документооборота АО «Центральная ППК»**

**Компания должна иметь структурированную систему учета документов и электронного документооборота, позволяющую определить все движение и историю изменения документа**

**Подделка документов: законодательство и судебные кейсы**

**Рецепты тоже нередко подделывают**

При поддержке:

