

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Распечатать" – 71052, 71055, 72035;

№ 12
(776)

2025

Главная тема: **ТМК: ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

**Сильной стороной модели ТМК
стала выбранная модель управления
Корпоративным университетом**

Елена Позолотина
ТМК

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

стр. 3

Корпоративное обучение перестает быть вспомогательной функцией и постепенно становится неотъемлемой частью стратегического управления...

Елена Позолотина, ТМК

ПРОТОКОЛ&ЭТИКЕТ

стр. 7

Современная дипломатическая переписка — это синтез вековых традиций и цифровых инноваций....

Ксения Ибрагимова

ПЕРЕПИСКА

стр. 17

Внынешнее время важно заботиться о сохранности Вашей персональной информации....

Анна Кунаева, Московский институт психологии

УПРАВЛЕНИЕ

стр. 29

Работодатели отмечают наибольшую выраженность абсентеизма у поколения Z....

Ирина Невзорова

УВОЛЬНЕНИЕ

стр. 41

Увольнение топ-менеджера — это не просто кадровое решение, а стратегический шаг....

Алексей Оносов, Юнисофт

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

**Корпоративный университет ТМК:
как обучение стало стратегическим
инструментом бизнеса**

Елена Позолотина, ТМК

ПРОТОКОЛ&ЭТИКЕТ

**Современные аспекты
дипломатической переписки:
от традиции к цифровой эре**

Ксения Ибрагимова

ПЕРЕПИСКА

**Краткость в письмах —
не всегда сестра таланта**

Анна Кунаева, Московский институт психологии

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Ошибки разумного инвестора

Баладжи Касал

УПРАВЛЕНИЕ

**Абсентеизм на работе:
как реагировать и что делать?**

Ирина Невзорова

АБСЕНТЕИЗМ

**Почему сотрудники избегают
работы?**

Анастасия Сусуева

УВОЛЬНЕНИЕ

**Преимственность власти —
краеугольный камень всего процесса
расставания с топ-менеджером**

Алексей Оносов, Юнисофт

УВОЛЬНЕНИЕ

**Топы порой уходят,
Ничто не вечно под луной**

Мария Набиева

ИИ

**Искусственный интеллект в бизнесе:
революция, которую вы пропускаете**

Алина Новикова, Winner.Team

**Найм и удержание персонала:
что работает в 2025?**

Consort Group

№12
(775)

Издается с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 05.05.2025 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Корпоративный университет ТМК2U: как обучение стало стратегическим инструментом бизнеса



В последние годы корпоративное обучение перестает быть вспомогательной функцией и постепенно становится неотъемлемой частью стратегического управления. ТМК демонстрирует уникальный для российского рынка подход к организации этой работы: корпоративный университет компании интегрирован в бизнес-процессы на всех уровнях и напрямую влияет на эффективность работы персонала.

Инструмент бизнеса, а не образовательное учреждение

С самого начала ТМК выбрала модель, в которой корпоративный университет не оформлен как отдельное юридическое лицо и не дублирует функции вузов, которая замыкается на коммерческой самоокупаемости. При этом компания получила лицензию на дополнительное профессиональное образование, что позволяет оперативно



Елена Позолотина
ТМК

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



закрывать внутренние потребности в обучении – от переобучения персонала до внедрения новых стандартов. ТМК2U не сепарирован от бизнеса: его глава одновременно возглавляет и HR-функцию всей Группы ТМК и входит в правление компании.

Такая модель управления исключает разрывы в коммуникации и позволяет университету не просто сопровождать, а фактически предвосхищать стратегические задачи компании.

От рабочих до топов: единая система развития компетенций

В отличие от большинства корпоративных учебных центров, ТМК2U делает ставку на обучение всех категорий персонала, включая производственные специальности. Этот подход обеспечивает распространение корпоративных стандартов и компетенций внутри всей группы, объединяющей более 58 тысяч сотрудников.

Корпоративный университет ТМК2U также не ограничивается классическим обучением. В его задачи входит методологическая поддержка адаптации и переквалификации персонала в условиях организационных и других процессов.

Технологическая база и масштаб охвата

Образовательная среда ТМК построена на собственной цифровой платформе, выполняющей функции как социальной сети, так и учебного пространства. Система охватывает до 90% сотрудников, которые используют ее не только для обучения, но и для прохождения аттестаций, тестирований, участия в опросах и коммуникации внутри компании.

Институт внутренних бизнес-тренеров: развитие экспертизы внутри компании

Сильной стороной модели ТМК2U стал собственный институт бизнес-тренеров, который не только живет с 2012 года, но и расширяется. Каждый сотрудник, вне

зависимости от должности, может пройти обучение и аттестацию, а затем в дополнение к основной работе проводить корпоративные тренинги, что формирует у сотрудников лидерские и коммуникативные компетенции. Как показывает практика, многие из таких тренеров позже получают повышение внутри своих функциональных направлений.

Поддержка профессионального роста: от стажировок до магистратуры

Для управленцев и специалистов в ТМК2U предусмотрена система резервов, индивидуальных планов развития и обязательных образовательных программ. Один из главных проектов – совместная магистратура с Уральским федеральным университетом. Более 70% слушателей этой программы получают повышение до окончания обучения.

Практики вовлечения и удержания персонала

ТМК2U активно использует обучающие мероприятия для вовлечения сотрудников всех уровней. Это корпоративный форум «Горизонты» для молодых специалистов. Кроме того проводятся организуются чемпионаты рабочих профессий, кейс-клубы для управленцев, а также создана собственная школа разработчиков электронных курсов, где сотрудники осваивают навыки создания учебных продуктов и получают возможность развиваться в новом направлении без отрыва от основной работы.

Работа с рынком и обратная связь от клиентов

В дополнение к основной задаче корпоративного университета – обеспечению потребностей бизнеса, ТМК2U также работает на внешнем рынке. При этом коммерческая деятельность служит в первую очередь не доходной статьей, а инструментом валидации качества собственных программ: если корпоративный клиент возвращается за повторным обучением, это становится маркером эффективности предлагаемых решений.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Цифровизация и автоматизация — приоритет на ближайшее будущее

Среди ключевых проектов на перспективу компания выделяет создание внутренней цифровой системы, которая позволит каждому сотруднику видеть возможные карьерные маршруты внутри Группы ТМК на основании накопленных знаний и умений. Для HR-службы это станет инструментом быстрой замены и поиска сотрудников под конкретные задачи.

При этом компания активно внедряет VR-тренажеры для отработки производственных ситуаций с наибольшими рисками для охраны труда. Такая практика позволит минимизировать количество травм и ошибок на производстве за счет отработки реальных кейсов.

Подход ТМК2U к корпоративному обучению демонстрирует успешную интеграцию учебной функции в бизнес-процессы. Университет не только выполняет роль «школы для сотрудников», но и становится ключевым элементом принятия и реализации стратегических решений, что позволяет компании гибко реагировать на современные вызовы и системно развивать компетенции на всех уровнях.

***Елена Позолотина,**
Заместитель Генерального директора по управлению персоналом —
Директор Корпоративного университета **ТМК2U**

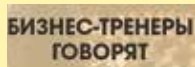
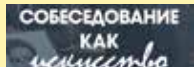
Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

ИЗДАТЕЛЬ  12 – ИП ГОНЧАРОВА



ДАРИТ ТМК ПОДПИСКУ НА ВСЕ НАШИ СМИ



Современные аспекты дипломатической переписки: от традиций к цифровой эре



1. Эволюция дипломатической переписки

За последние два десятилетия дипломатическая переписка претерпела кардинальные изменения, сравнимые по масштабу с переходом от пергаментных свитков к печатным документам в эпоху Возрождения. Если в 2000 году посольства обменивались вербальными нотами через курьеров с гербовыми печатями, то сегодня министры иностранных дел публикуют заявления в Twitter, а конфиденциальные переговоры частично ведутся в защищённых мессенджерах типа Signal.

Эта трансформация прошла через три четких этапа. Традиционная эра (до 1990-х) характеризовалась строгой иерархией документов: вербальные ноты (официальные), личные ноты (полуформальные), меморандумы. Среднее время доставки составляло 3-7 дней. В период цифровой революции (2000-2020) электронная почта стала основным каналом коммуникации, сократив время ответа до 24 часов. По данным исследования МИД Германии, видеоконференции заменили 40% очных встреч.

Также появилась Twitter-дипломатия, позволяющая передавать прямые заявления политиков и ожидать мгновенной реакции.



Ксения Ибрагимова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Современная эпоха гиперкоммуникации (2020-н.в.) привнесла использование искусственного интеллекта для анализа переписки и прогнозирования реакций, блокчейн для верификации документов, а также появление виртуальных посольств в метавселенных. Например, МИД Швеции уже проводит дипломатические приемы в VR-пространстве.

2. Какие ошибки чаще всего совершают люди в дипломатической переписке, и как их можно избежать?

Типичные ошибки и их решение

Дипломатическая переписка требует особой внимательности, так как даже незначительная ошибка может привести к международному инциденту. Анализ архивов ООН показывает, что 68% дипломатических конфликтов последних пяти лет начались с неосторожных формулировок в переписке.

Наиболее распространённые ошибки включают:

- Неформальный тон (использование смайлов или разговорных фраз в первом письме)
- Многословие (письма длиннее 7 предложений теряют 40% эффективности)
- Ошибки оформления (отсутствие темы снижает вероятность прочтения на 30%)
- Культурные несоответствия (в Японии письмо начинают с 3-4 вежливых фраз, тогда как в США сразу переходят к сути)
- Нарушение конфиденциальности – отправка секретной информации через незащищенные каналы (WhatsApp)

Решение этих проблем лежит в строгом соблюдении протокола: использование официального стиля, четкая структура (введение - суть - заключение), обязательная проверка через сервисы типа Grammarly, и главное — изучение культурных норм адресата. И не допускайте утечек. Как показывает практика посольства ОАЭ, внедрение чек-листов для проверки писем снизило количество ошибок на 75%.

3. Какие моменты важно учитывать при переписке с международными партнерами?

Особенности международной переписки

Международная дипломатическая переписка — это сложный пазл из культурных, лингвистических и протокольных норм. По данным исследования Harvard Business Review, правильно составленное дипломатическое письмо увеличивает вероятность успешных переговоров на 60%.

Ключевые аспекты:

1. Культурные особенности: В арабских странах первые 3-4 абзаца посвящаются установлению личного контакта. В Китае прямые отказы заменяют фразами «нам нужно больше времени на изучение».

2. Языковые нюансы: Даже при использовании английского следует избегать идиом. Фраза «ballpark figure» (приблизительная цифра) может быть неправильно понята не носителями. Ложные друзья переводчика (actual в английском языке обозначает «текущий», а не «актуальный»).

3. Структура: Западные партнеры ценят четкость: проблема - аргументы - предложение - сроки.

4. Формальности: Ошибка в титуле (Dr. вместо Prof.) может испортить все впечатление. Соблюдение дипломатического протокола – использование официальных обращений (например, Your excellency для послов, Honorable Minister для министров)

Особого внимания требуют юридические аспекты. Письмо посла Франции 2017 года с двусмысленной формулировкой о торговых квотах стало причиной двухлетнего спора в ВТО. Поэтому сложные документы должны проходить обязательную юридическую проверку. Пример провала – твит дипломата, опровергающий заявление его же правительства.

4. В каких случаях вы считаете уместным использовать неформальный стиль в дипломатической переписке?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Когда уместен неформальный стиль

Переход на неформальный стиль в дипломатии похож на танец — требует чуткости и взаимности. По данным исследования MIT, 82% дипломатов допускают неформальности после 3-5 лет сотрудничества.

Допустимые случаи:

1. Долгосрочные отношения: Посол Канады в переписке с коллегой из Австралии после 7 лет работы может использовать «Hi John» вместо «Dear Mr. Smith».

Экстренные или оперативные ситуации, когда нужна быстрая координация (кризис, срочные переговоры, логистика). После устного согласования продублируйте решение официальной нотой. Использование неформального общения в дипломатии второго трека (неофициальные переговоры через экспертов, НКО, бизнес): «Как мы обсуждали в кулуарах форума, предлагаю...»

Публичная дипломатия — коммуникация с широкой аудиторией. Поздравление от имени посольства. Но важно сохранять нейтральность.

2. Культурные особенности: В скандинавских странах формальности минимальны уже на этапе знакомства.

3. Личные события: Поздравление с повышением или рождением ребенка допускает эмодзи «класс».

Однако существуют «красные линии»:

- Первый контакт (даже в WhatsApp начинайте с полного имени)
- Юридические документы
- Конфликты (нейтральный тон обязателен)

Интересный кейс: Посольство Бразилии в 2021 году разработало систему «зеленый/желтый/красный» свет для определения допустимого уровня неформальности в переписке с каждым партнером.

Неформальность недопустима при первом письме новому контакту, в юридически значимых документах (договоры, ноты), переписка с представителями стран со строгим протоколом (КНДР, Иран, Саудовская Аравия).

5. Как вы относитесь к использованию эмодзи и других визуальных элементов в официальных сообщениях? Это может быть уместно?

Эмодзи в дипломатической переписке

Дискуссия об эмодзи напоминает спор о допустимости рукопожатий в XIX веке. Исследование ООН 2023 года показало, что 58% дипломатов до 40 лет используют смайлы в рабочей переписке.

Где допустимы:

- Внутренняя коммуникация («Документ утвержден» «галка»)
- Оперативные чаты («класс» вместо «подтверждаю»)
- С давними партнерами («Рады встрече! «Рукопожатие»»)
- Твиты с флагами стран по случаю поздравлений с национальными праздниками
- Посты о гуманитарных проектах с символами сотрудничества
- Переписка со студенческими делегациями или волонтерскими программами

Абсолютные табу:

- Официальные ноты

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

trainyourbrain.eu.com

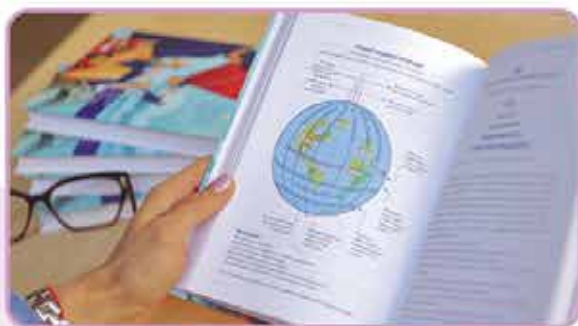
САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1 Управленческий и кадровый консалтинг
- 2 Организация тренингов
- 3 Прямой поиск и подбор персонала
- 4 Организация корпоративных и командообразующих мероприятий



КНИГА

"КОМАНДА РУЛИТ"



[T.ME/TVTEAM](https://t.me/tvteam)

Какие главы показались
особенно полезными? Пишите!



приобрести книгу



Краткость в письмах – не всегда сестра таланта

Переписка с древних времен была и остается искусством баланса между эффективностью и формальностью. Особенно важен этот баланс в академической и образовательной среде. В такой коммуникации важно соблюдать профессионализм и учитывать психологические аспекты. Давайте разберем ситуации из практики и разберем ключевые вопросы:



Как изменились правила переписки с развитием технологий?

Несмотря на то, что современные инструменты коммуникации значительно ускорили обмен информацией, они не отменили необходимость формальности. Например, у нас в институте, 90% запросов от коллег или партнеров проступает через мессенджеры, но все ключевые решения мы предпочитаем фиксировать в электронных письмах с корпоративной почты с упоминанием ключевых руководителей.

Пример: мы с руководителем отдела можем через мессенджер согласовывать необходимость кандидата на ту или иную позицию, обсуждать детали вакансии и кадровый резерв. Но сам подбор будет происходить только после того, как ректор утвердит заявку на подбор по почте. Такой формат помогает



Анна Кунаева
Московский институт
психологии

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сохранить все важные дела и получить финальное одобрение, которое не потеряется в череде входящих сообщений в мессенджерах.

Типичные ошибки и как их избежать

- Избыточная краткость. Такой формат может сопровождать согласования, но на практике, часто воспринимается неверно. Фраза «исправьте методичку» может восприниматься как критика и может вызвать лишнее напряжение. Тогда как «Прошу исправить методичку. Добавьте, пожалуйста, в неё важные цифры и расшифровку исследования», было воспринято как предложение к улучшению и не вызвало сопротивления от исполнителей.

- Короткие письма, в которых не сформирована суть. Случается так, что партнер по переписке может отправлять письмо частями, в первом письме написать «Добрый день», во втором «Меня зовут Иван» и только потом в третьем или четвертом сообщении задать вопрос или изложить суть. Такой стиль общения создает визуальный шум, отвлекает от выполнения актуальных задач и может вызвать тревогу из-за постоянных сигналов. Лучше в одном письме представляться, излагать суть и задавать вопросы. В идеале, сделать так, чтобы смысловые блоки были разделены абзацами для удобства восприятия.

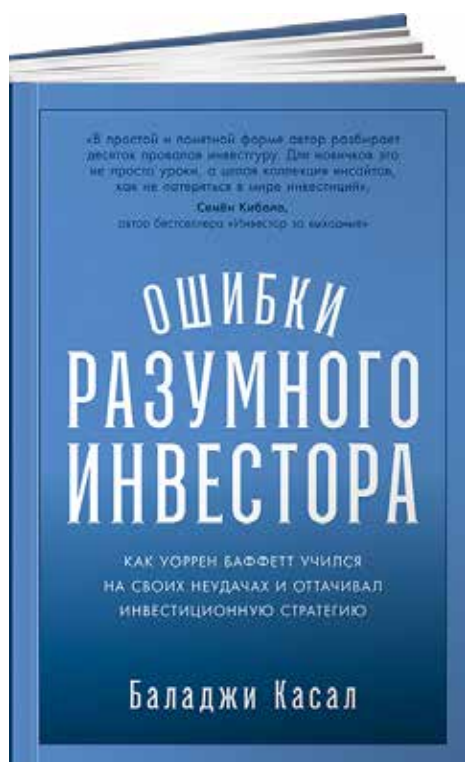
- Не представляться и надеяться на то, что собеседник поймёт, кто ему пишет. К сожалению, часто встречаю такой стиль общения среди соискателей и партнеров, когда пишут «Добрый день! Я по поводу вакансии». После такого письма приходится задавать несколько встречных вопросов, что значительно удлинняет процесс коммуникации и добавляет лишних хлопот. Если вы пишете незнакомцу, лучше написать «Добрый день! Меня зовут Анна Иванова, я ознакомилась с вашим предложением на сайте института, хочу присоединиться к вашей команде. Вот моё резюме».

Переписка с региональными партнерами: нюансы

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@BK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год



Издательство
«Альпина Про»

8 (800) 550-53-22

www.alpinabook.ru

альпина PRO

Введение

Мне нравится изучать неудачи. Мы хотим понять, что привело бизнес к краху, а самое частое, что его губит, — самоуспокоенность. Для успеха необходима неутомимость, ощущение, что кто-то гонится за вами, но вы не собираетесь уступать. Эта неутомимость — чувство, что завтра будет интереснее, чем сегодня, — должна пронизывать всю организацию.

Уоррен Баффетт,
общее собрание акционеров компании Coca-Cola,
2013 год

У Уоррена Баффетта потрясающий послужной список как инвестора и бизнесмена. Вместе с Чарли Мангером он превратил Berkshire Hathaway Inc. из текстильной компании в 1965 году в холдинг, полностью или частично владеющий самыми разными компаниями. Рыночная стоимость Berkshire достигла почти \$900 млрд в марте 2024 года, и она стала восьмой в мире по стоимости. Для многих людей Berkshire — источник финансового успеха.

Баффетт начал свой инвестиционный путь, когда ему было всего 11 лет. С дет-



ства его увлекало множество интересных проектов, все они были предпринимательскими. Он торговал и был трейдером. На мой взгляд, именно этот опыт сформировал его. Он стал прочным фундаментом для превращения Баффетта в успешного инвестора и бизнесмена.

Из трейдера, инвестора и бизнесмена Баффетт эволюционировал в создателя империи. Успех, которого он добился, во многом поразителен, особенно когда понимаешь, какие ошибки были совершены на этом пути. А ошибок было много, и некоторые из них весьма значительны. Причем самые серьезные были связаны с упущенными возможностями, а не с совершенными действиями. Иначе говоря, он отказывался от вложений в то, что ему нравилось и было понятно. Этой теме я посвятил целый раздел.

Баффетт открыто признает свои ошибки и принимает их. Ошибки неизбежны в инвестициях. Более того, он признает, что продолжит совершать ошибки и в будущем. Вместе с тем он учится на своих ошибках и движется вперед. Это ключ к успеху. Ошибки не сдерживают его. Он осознает границы своих возможностей.

Что еще важно в контексте принятия ошибок — стиль руководства Баффетта. С его подачи менеджеры Berkshire оперативно сообщают о своих проблемах и ошибках и, таким образом, ускоряют их исправление. Эта практика помогает поддерживать репутацию Berkshire и является отличительной чертой их корпоративной культуры.

В 1989 году Баффетт обнародовал свои «ошибки первых 25 лет» в ежегодном письме акционерам Berkshire. На мой взгляд, это признание помогло ему почувствовать облегчение. Спустя 25 лет, в 2015 году, в очередном письме он отметил, что теперь перечень его ошибок занял бы еще больше страниц. Баффетт ожидает увеличения числа ошибок в будущем, причем готовиться надо к ошибкам упущения, а не действия.

Если посмотреть на инвестиционный путь Баффетта, то видно, как он эволюционировал и экспериментировал. Он не только добивался успеха, но и терпел неудачи. Начиная Баффетт как инвестор, скупающий недооцененные активы, а потом стал успешным бизнесменом. Ему нравилось то, чем он занимался, и это поддерживало его интерес. Фактически у него самый длинный список успешных инвестиций. Это отражает его способность постоянно учиться и развиваться!

Это сильно отличается от инвестиционного подхода его учителя, Бенджамина Грэма. Грэм отошел от активного инвестирования, когда ему было 62, в 1956 году. Он считал, что в мире инвестиций не осталось сложных задач, которые нужно решать. По своему складу он был ученым, искателем сложных задач и решателем проблем.



Как уже отмечалось, на своем долгом пути Баффетт совершил немало ошибок. Они были разными и случались на разных этапах: при приобретении бизнеса, инвестировании в акции и заключении сделок. Инвестору, имеющему дело с ликвидными ценными бумагами, исправить ошибку не так уж и сложно — достаточно продать акции либо сразу, либо максимально быстро, исходя из оценки.

В случае владения бизнесом исправление ошибки может быть долгим и трудным. Иногда можно оставить бизнес в покое, но перестать вкладывать в него. В большинстве случаев, однако, бизнес приходится либо ликвидировать, либо продавать.

Баффетт делал ошибки при оценке экономических характеристик компаний, например бизнеса авиаперевозок. Иногда он связывался с сырьевыми компаниями на пике экономического цикла, как в случае ConocoPhillips, занимавшейся разведкой и добычей нефти и газа. Это объясняется тем, что при бурном росте рынка, как это было в 2007 году, очень легко поддаться эйфории. Ряд ошибок связан с недостаточно быстрыми действиями в результате чрезмерной осторожности или промедления. Из-за этого Баффетт упустил несколько прекрасных возможностей, например Google.

Баффетт и Мангер создали действенный фильтр для принимаемых решений. Чаще всего они быстро говорили «нет». Но, несмотря на это, ошибок все равно было много. Ошибки возникали из-за собственных предубеждений и эмоций Баффетта, например чрезмерного оптимизма или пессимизма. В некоторых случаях он не проводил комплексный анализ бизнеса или не смог предвидеть экономических последствий. Здесь ошибки были результатом как упущений, так и неправильных действий.

Так или иначе, Баффетт и Мангер построили бизнес-империю с нуля. Они открыто и честно говорили о своих ошибках, постоянно учились и использовали накопленный опыт для совершенствования инвестиционного подхода.

На пути инвестора ошибки неизбежны. Важно уметь распознавать их и устранять, причем чем раньше, тем лучше. К сожалению, в мире инвестиций зеркало заднего вида всегда чище, чем лобовое стекло.

Моя основная цель — извлечь уроки из ошибок Баффетта, чтобы помочь вам стать успешным инвестором. Конечно, они могут быть полезными и трейдеру. Ошибки неизбежны на жизненном пути. Главное — своевременно распознавать их и безотлагательно исправлять... чего бы это ни стоило. Для этого требуются не только критическая самооценка и сильная интуиция, но и характер! Основатель Amazon Джеффри Безос говорит, что он не закрыт для критики и хочет учиться на своих неудачах — расти через трудности.

Ошибки помогают понять, чего делать не следует. Конечно, лучше учиться на чужих ошибках, чем на собственных. Эта книга — моя попытка проанализировать



чужие ошибки и представить их в виде уроков. Я верю, что они помогут вам стать успешным инвестором и жить полноценной жизнью.

Надеюсь, книга будет вам полезной!

ЧАСТЬ А

Ошибочные действия

Человек, который действует, неизбежно совершает ошибки, однако избегает самой серьезной оплошности — бездействия.

Бенджамин Франклин

Глава 1

Berkshire Hathaway Inc.

1965 год

Эмоции более спонтанны, чем мысли.

Шри Рамакришна Парамахамса

Berkshire и Hathaway, две старейшие текстильные компании США, объединились в 1955 году. Это объединение было единственным сохранившимся текстильным производством в Новой Англии, в него входило 15 фабрик с совокупным доходом более \$120 млн. К 1962 году у Berkshire Hathaway Inc. осталось лишь семь фабрик, а сама компания стала убыточной. На фондовом рынке за акцию компании давали всего \$7,50, в то время как оборотный капитал составлял \$10,25 на акцию, а балансовая стоимость — \$20,20.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@BK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Абсентеизм на работе: как реагировать и что делать?



Взникший в процессе развития институтов государственных выборов, термин абсентеизм долгое время обозначал уклонение избирателей от участия в голосовании. В 20 веке этот термин все чаще начали упоминать экономисты в связи с уклонением работников от выполнения трудовых обязанностей и присутствия на рабочем месте.

- Что вы считаете основными причинами абсентеизма в современных организациях? Как эти причины могут различаться в зависимости от отрасли?

- С точки зрения транзактного анализа абсентеизм это вид психологической игры, форма выражения протеста, сопротивления или защиты из позиции Ребенка в отношении ответственности. Страх принятия на себя какой-либо ответственности, включая ответственность признаться в своих переживаниях, заставляет человека выбирать стратегию избегания, а желание привлечь к себе внимание через отказ от ответственности – стратегию демонстративного бунта. В основе поведения лежат скрытые мотивы, которые по каким-то причинам человек не может выразить напрямую, вслух. Чаще всего это - 1) несогласие с требованиями работодателя; 2) опасение за собственную безопасность. На эмоциональном уровне это переживание 2-х чувств - гнева и страха. На психологическом уровне триггер может затрагивать следующие состояния из раннего жизненного опыта человека:



Ирина Невзорова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- страх порицания - когда человек не знает, как выполнить работу, боится ошибок;
- гнев против власти - несправедливость со стороны работодателя, обесценивание работодателя (считает, что работа организована неправильно);
- страх успеха - страх стать заметным и не справиться с успехом;
- желание стать заметным - паттерн получения внимания через деструктивное поведение;
- страх принятия решения – например, решения об увольнении, перекладывание этой ответственности на работодателя;
- гнев на себя - вызывание наказания со стороны работодателя возможно за что-то совершенно не связанное с работой).

ИГНОРИРОВАНИЕ ЯВЛЕНИЯ, КАК И УСИЛЕННАЯ БОРЬБА С НИМ НЕ САМЫЕ ЛУЧШИЕ СТРАТЕГИИ

Такое поведение свойственно детям или людям, не чувствующим себя автономными, склонным к зависимостям. В организациях, где присутствует авторитарный стиль управления, жесткое проявление власти и гиперконтроль, эти факторы способствуют развитию как страха, так и гнева. Системы штрафов, неизбежное тяжелое наказание вызывают у таких людей желание дистанцироваться от всего, что может повлечь за собой удар по и без того неустойчивой самооценке. Однако, отсутствие контроля, избыточные либерализм и попустительство, также могут способствовать проявлению абсентеизма, создавая питательную почву для этого явления.

Я бы не стала ставить причины абсентеизма в зависимость от отрасли. Скорее отрасль влияет на то, как в ней организован процесс передачи, принятия и контроля ответственности. Отрасли с творческой деятельностью, как правило организованы с высокой долей либерализма и слабым контролем. И мы нередко можем видеть срывы сроков завершения творческих проектов по причине отсутствия кого-то из участников.

Самый жесткий контроль и железные правила встречаются на предприятиях военной промышленности. Там это является необходимой и абсолютно оправданной

мерой. И те же самые железные правила способствуют тому, что там с подобными сотрудниками быстро прощаются.

Там же, где система контроля и ответственности не выстроена или непоследовательна, например, такое встречается в строительстве, или она неоправданно жесткая и избыточно властная, а такую организацию можно обнаружить в любой отрасли, распространению абсентеизма способствуют именно эти особенности управления.

- Какие аспекты культуры могут способствовать или, наоборот, снижать уровень отсутствия сотрудников?

Роза Крауз, доктор философии из Бразилии, коуч руководителей международного уровня, лауреат премии Эрика Берна в области организационного транзактного анализа, говорит, что от того, какова идеология людей в компании зависит ее организационный климат. Она выделила 4 типа идеологии людей, которые могут присутствовать в корпоративной культуре:

Взаимодействие. Эта идеология ориентирована на сотрудничество, партнерство, уважение к другим людям как к личностям, а не как к должностям.

Избавление. Эта идеология стимулирует эксплуататорские, манипулятивные отношения и отсутствие доверия, уважения, лояльности и ограничение личного участия в жизни организации.

Бегство от всего. Для этой идеологии характерны зависимые отношения, чувство неполноценности, отсутствие власти и ограничения в размере личного вклада, а также в способности принимать решения.

Ни к чему не стремиться. Для этой идеологии характерны бесплодные, пассивные и отчужденные отношения, апатия и отсутствие интереса и цели в жизни. Также не хватает приверженности и вовлеченности в работу с людьми и в результаты работы организации.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Только идеология взаимодействия максимально способствует снижению абсентеизма. Присутствие всех остальных идеологий людей в корпоративной культуре организации может провоцировать эту деструктивную форму поведения. Организационный климат, позволяющий снижать негативные чувства и способствующий проявлению открытости, дающий возможность просить помощи, в большей степени будет способствовать решению проблем людей, практикующих абсентеизм.

- Как найти баланс между гибкостью и необходимыми стандартами?

Если ответить коротко, то стандарты лучше делать гибкими. И здесь, пожалуй, основная проблема не в том, как построить гибкие стандарты, а в том, как их внедрить. Работа по моделям гибких стандартов предполагает предоставление сотруднику выбора из некоего набора допустимых условий труда. И здесь есть риск столкнуться со страхом управляющего или владельца бизнеса ослабить властные нити управления, предоставляя сотрудникам больше свобод. При этом люди, стоящие у руля компаний, в большинстве своем весьма разумны, их убеждают эконо-

РАБОТОДАТЕЛИ ОТМЕЧАЮТ НАИБОЛЬШУЮ ВЫРАЖЕННОСТЬ АБСЕНТЕИЗМА У ПОКОЛЕНИЯ Z

www.TOP-PERSONAL.ru

номические выкладки. И да, если убытки от абсентеизма окажутся меньше затрат на внедрение гибких стандартов – идея может не сработать.

Но если необходимость таких стандартов будет принята руководством, то на плечи службы персонала ляжет забота по обучению людей выбору. Именно ситуация выбора больше всего стимулирует людей к принятию ответственности. Люди, избегающие ответственности, как правило не умеют делать выбор, поэтому так важно обучение.

- Как вы считаете, могут ли внешние факторы, такие как экономическая нестабильность или пандемии, влиять на уровень абсентеизма? Как организации могут подготовиться к таким ситуациям?

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Почему сотрудники избегают работы?



Существует явный абсентеизм — опоздания, частые отгулы, длительные больничные. Ходят даже кулуарные истории от HR: «вышел на обед — и не вернулся». Традиционно именно такие формы считались предметом HR-аналитики и учета. Их можно измерить, сопоставить с производственными потерями и оценить в деньгах. Но сегодня контекст меняется. Мы живем в постковидную эпоху и эпоху цифровизации. Рабочие места стали гибридными, а зачастую и полностью удалёнными. Это требует от работодателя большего доверия — и одновременно создает пространство для новой формы абсентеизма. Растет феномен тихого абсентеизма. Сотрудник «по табелю» на месте, но эмоционально и когнитивно выпадает из рабочих процессов. Он приходит на встречи, отвечает на «пинги» и срочные задачи, но не вовлечён в суть происходящего. Он выпадает через микро-перерывы, прокрастинацию, «залипание» в экраны. Он присутствует, но не включен. Сегодняшняя работа — это постоянные отвлечения, цифровой шум, высокая плотность коммуникаций и «вечно включённый режим». В этом контексте способность к фокусировке становится самой ценной производственной единицей. Внимание — это новая валюта.

Абсентеизм — это не болезнь. Это симптом

Он сигнализирует о сбоях в системе. Важно не просто считать количество прогулов, а понимать причины выпадения сотрудников из включенного, осмысленного труда. Давайте разберем основные.

Причины абсентеизма

1. Психическое здоровье

Сотрудники, сталкивающиеся со стрессом, тревожностью и эмоциональным выгоранием, чаще берут больничные или не приходят на работу. По данным ВОЗ, в 2020 году в результате пандемии количество случаев тревожных расстройств выросло на 26%, депрессивных — на 28%. Исследование Гарвардской медицинской школы и Уни-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



верситета Квинсленда показало: каждый второй человек в мире сталкивается с психическим расстройством в течение жизни.

2. Дизайн труда и среды

Одно из российских исследований показывают, что абсентеизм связан с качеством организации труда. Среди причин:

- низкая финансовая грамотность;
- отсутствие признания труда;
- избыточная бюрократия.

Дополнительно:

• **Сломанные роли.** Размытые границы ответственности, матричные структуры и культура бесконечных согласований «со всеми» вымывают энергию и инициативу сотрудников.

• **Культура гиперконтроля.** Чем больше трекинга — тем ниже вовлечённость. Гиперконтроль, замаскированный под заботу, уничтожает автономию. Абсентеизм становится способом вернуть себе контроль над ситуацией. Связь между низким уровнем автономии и выгоранием подтверждена исследованиями в области организационной психологии (смотрите исследования по Psychosocial Safety Climate).

• **Хроническая перегрузка и отсутствие digital-гигиены.** Время ≠ результат. Особенно при гибридном или удалённом формате. Постоянные Zoom-звонки без пауз разрушают когнитивные функции. Термин “Zoom fatigue” уже стал научным — длительные видеоконференции вызывают истощение и ухудшение внимания³.

• **Недоверие к системе.** Сотрудники отстраняются, если чувствуют, что их голос ничего не решает.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год



Экономические преступления обойдутся дороже. Что будет?

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

Минюст России пересмотрит штрафные санкции по 36 статьям УК РФ, которые не обновлялись более двух десятилетий.

И хотя большинство специалистов указывает на то, что данный законопроект является обоснованным и своевременным и поможет пополнить бюджет.

Но некоторые эксперты видят риски в повышении штрафов. В погоне за статистикой правоприменители могут «забыть об истинных целях и задачах уголовного судопроизводства» и переборщить с назначением штрафов ради пополнения казны.

На то, что высокие штрафы образумят потенциальных преступников, рассчитывать не приходится. Юристы считают, что на динамику экономических преступлений изменения никак не повлияют.



Татьяна
Кочанова

**Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №04»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



Преемственность власти – краеугольный камень всего процесса расставания с топ-менеджером



 Каждый, кто хоть раз увольнял топ-менеджера, согласится с народной мудростью: проще десять новых нанять, чем одного уволить. Когда речь заходит о высшем руководящем составе, процесс расставания превращается в настоящую операцию со множеством тонкостей, подводных камней и потенциальных проблем. Порой это называют «эффектом бегемота в болоте» — чем глубже сидит, тем сложнее вытащить. Интеграция топ-менеджера в компанию происходит на всех уровнях: от формальных процессов до неформальных связей, от стратегических решений до корпоративной культуры.

Топы вырастают в организацию подобно мощным деревьям – с разветвленной корневой системой полномочий, информации и личных отношений. Чтобы «выкорчевать» такое дерево без разрушения всего «сада», требуется тщательное планирование и виртуозное исполнение. Ситуация осложняется, когда топ-менеджер обладает уникальными компетенциями или является хранителем



Алексей Оносов
Юнисофт

важных клиентских отношений. Потеря таких связей иногда становится критичной для бизнеса – клиенты могут уйти вслед за менеджером, унося с собой значительную часть выручки.

Эмоциональная составляющая в процессе увольнения топ-менеджера невероятно важна и часто недооценивается. Руководители высшего звена привыкли чувствовать себя победителями, лидерами, ценными активами компании.

Сообщение об увольнении превращается для многих в личную трагедию, удар по самолюбию и репутации. Реакция может быть самой разной – от тихого принятия до открытой войны против компании. И здесь не помогут стандартные HR-протоколы. Каждый случай требует индивидуального подхода, учитывающего личностные особенности конкретного руководителя. Встречал случаи в бизнес-практике, когда увольняемый топ начинал шантажировать компанию, угрожая раскрыть конфиденциальную информацию или переманить ключевых специалистов. А бывало и так, что человек элементарно отказывался принять факт увольнения, продолжая приходить на работу и отдавать распоряжения. Такие ситуации требуют не только правовой подготовки, но и психологической выдержки со стороны собственника бизнеса.

Репутационные потери при неправильном увольнении топ-менеджера способны нанести компании удар, сравнимый с маркетинговой катастрофой.

Информация об «исходе» высокопоставленного сотрудника распространяется моментально и может быть интерпретирована рынком как признак серьезных внутренних проблем. Конкуренты не упустят случая подбросить дров в костер слухов, а клиенты начнут переосмысливать надежность партнерства с компанией, переживающей управленческий кризис. На рынке труда также формируется определенное мнение о компании, которая «избавляется» от руководителей – потенциальные кандидаты на высокие позиции задумаются трижды, прежде чем связать свою судьбу с таким работодателем.

Финансовая сторона увольнения топ-менеджеров заслуживает отдельного внимания – она редко ограничивается выплатой положенного. «Золотые парашюты», компенсационные пакеты, отступные – все эти инструменты призваны смягчить расставание и минимизировать риски постувольнительных конфликтов. Однако

российская практика в этом вопросе существенно отличается от западной. Если в Европе и США размеры выходных пособий часто закреплены в контрактах изначально и могут достигать нескольких годовых окладов, то у нас такие договоренности встречаются реже и обычно становятся предметом напряженных переговоров при расставании.

Финансовые последствия увольнения топа выходят далеко за рамки непосредственных выплат – это и потенциальные судебные издержки, и затраты на поиск нового руководителя, и возможное снижение оборотов в период «междущарствия».

Сложно посчитать, во что обошелся нашей компании уход директора по развитию в прошлом году – прямые выплаты составили три месячных оклада, но косвенные потери от замороженных проектов оказались в разы больше.

СООБЩЕНИЕ ОБ УВОЛЬНЕНИИ ПРЕВРАЩАЕТСЯ ДЛЯ МНОГИХ В ЛИЧНУЮ ТРАГЕДИЮ, УДАР ПО САМОЛЮБИЮ И РЕПУТАЦИИ

Психологическая подготовка команды к уходу лидера требует не меньшей деликатности, чем работа с самим увольняемым. У каждого топ-менеджера есть свой круг лояльных сотрудников, для которых его уход становится личным потрясением. Возникает закономерный вопрос: что делать с этими людьми? Увольнять следом за руководителем? Пытаться переманить на свою сторону? Оставить все как есть, рискуя получить «пятую колонну» внутри компании? Универсального ответа нет, но очевидно одно – работа с командой должна начинаться еще до официального объявления об увольнении лидера. Важно понимать, кто из сотрудников критически важен для бизнес-процессов, а кто просто лоялен лично топ-менеджеру без особой ценности для компании. С первыми стоит провести индивидуальные беседы, обсудить их будущее в компании, возможно, предложить новые перспективы роста. Вторых, возможно, придется отпустить вслед за лидером, если их лояльность новому руководству окажется под вопросом.

Правовые аспекты увольнения руководителей высшего звена имеют свою специфику, зачастую более сложную, чем при расторжении трудовых отношений с ря-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ТОПЫ ВРАСТАЮТ В ОРГАНИЗАЦИЮ
ПОДОБНО МОЩНЫМ ДЕРЕВЬЯМ
– С РАЗВЕТВЛЕННОЙ КОРНЕВОЙ
СИСТЕМОЙ ПОЛНОМОЧИЙ,
ИНФОРМАЦИИ И ЛИЧНЫХ
ОТНОШЕНИЙ**

довыми сотрудниками. Трудовой кодекс предусматривает особые основания для увольнения генеральных директоров и других топ-менеджеров, однако практика показывает, что чистое юридическое расторжение контракта – лишь малая часть процесса. Тут вступают в игру дополнительные соглашения о неконкуренции, конфиденциальности, передаче интеллектуальных прав. В российских реалиях эти документы не всегда имеют надежную правовую силу, но их наличие создает определенные правила игры при расставании.

Информационное сопровождение увольнения топ-менеджера – настоящее искусство, требующее баланса между откровенностью и сдержанностью. Выбор между конфиденциальностью и прозрачностью определяется множеством факторов: публичностью компании, личностью увольняемого руководителя, причинами расставания и даже отраслевыми традициями. На одном полюсе – полное молчание и формальные коммуникации в стиле «расстались по обоюдному согласию для реализации новых возможностей». На другом – открытое признание проблем, особенно если увольнение связано с серьезными нарушениями или провалом стратегии.

СОТРУДНИКИ СРАВНИВАЮТ ЛЮБЫЕ РЕШЕНИЯ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ С ГИПОТЕТИЧЕСКИМИ РЕШЕНИЯМИ ПРЕЖНЕГО

Независимо от выбранного подхода, важно помнить о внутренней и внешней аудитории: сотрудниках, клиентах, партнерах, СМИ. Каждая из этих групп требует своего формата коммуникации. Помню случай, когда наш конкурент решил «замолчать» увольнение харизматичного коммерческого директора, известного всему рынку. Отсутствие официальных заявлений породило волну слухов, некоторые из которых были гораздо разрушительнее для репутации компании, чем правда.

Преемственность власти – краеугольный камень всего процесса расставания с топ-менеджером. В идеальном мире новый руководитель уже подготовлен и плав-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**
7447273@BK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Топы порой уходят. Ничто не вечно под луной



Что бывает с бизнесами, где топы — вечные?



Если коротко: бизнес стагнирует и умирает — 100%. Приток свежей энергии и взгляда на стратегическом уровне — полезен бизнесу.

Но всё зависит от культуры. В “клановых” или иерархических компаниях, где стабильность важнее скорости, “вечные” топы могут быть опорой. А вот в адхократических, рыночных, миссионерских культурах — это губительно. Там нужны лидеры, готовые меняться, переизобретать себя и компанию. Без новых взглядов на стратегическом уровне — не двинешься вперёд.



Как оценить топа на собеседовании с прицелом на возможное расставание?

— Вопрос зрелости. Спросите, как он работает с обратной связью. Как увольнял людей. Как сам уходил. Почему может уйти в будущем? Как хотел бы, чтобы с ним попрощались?



Мария Набиева

Топ-лидер всегда честен. Он не боится говорить и слышать правду. Особенно о себе.

Или подробнее то могу так сказать:

Это глубокий вопрос. Истоки в первую очередь - в том как он работает с обратной связью, насколько сам топ зрел как лидер. Какие у него подходы к развитию команды, что ценит в работе, как развивает и увольняет.

Спросить как он сам расстается с сотрудниками, как он уходил сам из компаний. Спросить почему бы он уволился? Как бы он хотел, чтобы ему озвучили решение? ТОП зрелый всегда честно озвучит свою позицию.



Ленивые топы — как увольнять?

— А кто такой “ленивый”? Самые эффективные лидеры часто выглядят “ленивыми” — потому что всё работает без них. Они настроили систему, делегировали, доверяют.

Но если под “ленивым” мы имеем в виду: топ, который не создаёт среду, не вовлекает, не растит команду и потенциала людей — это не лидер. Это ошибка найма.

Увольнять просто: ставим цели, фиксируем отклонения. 3 дисциплинарных за недостижение показателей и прощаемся. Но зрелым топам обычно достаточно одной честной обратной связи: “Что не так? Что ты готов изменить?” — и он либо соберётся, либо сам уйдёт. А если нет — значит, он не ленивый. Он просто не тот.



Конфликтные топы — что с ними делать?

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Искусственный интеллект в бизнесе: революция, которую вы пропускаете



Почка большинство компаний по-прежнему воспринимают искусственный интеллект как модную опцию или «игрушку для продвинутых», бизнес-среда переживает системную трансформацию. ИИ — это не про завтра. Это про сегодня. А те, кто не адаптируется, рискуют выйти из игры — тихо и незаметно.

Темпы внедрения ИИ-технологий сопоставимы с тем, как интернет в 90-х изменил ландшафт деловой активности. Только на этот раз адаптационного люфта нет: интерфейсы обновляются буквально на следующий день после выпуска обучающих курсов. Речь уже не о планировании на квартал, а о ежедневной калибровке процессов.



ИИ — это не только про технологии. Это про эволюцию управленческого мышления

Алина Новикова

Современные нейросети не ограничиваются генерацией текстов. Они:

- анализируют переговоры;
- распознают модели поведения сотрудников;

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- оценивают тональность и мотивационные маркеры;
- проводят базовую аналитику;
- участвуют в принятии решений.

ИИ уже работает во всех отраслях — от HR и PR до продаж, маркетинга, журналистики, копирайтинга, стратегии, финансов, строительства и медицины. Это больше не «где-то далеко», это часть операционной реальности самых разных команд.

И всё это — с минимальным вмешательством человека. Однако потенциал нейросетей реализуется лишь в том случае, если пользователь умеет правильно ставить задачи и интерпретировать ответы. ИИ — это не магия. Это усилитель. Он масштабирует ваш стиль мышления, умножая сильные стороны и оголяя слабые.

Согласно исследованиям Гарвардской школы бизнеса, MIT и McKinsey, сотрудники, использующие ИИ, демонстрируют рост продуктивности на 200–300% по сравнению с коллегами. Так формируется новый тип профессионалов — superworkers — сотрудники, чья цифровая прокачка обеспечивает кратный рост операционной эффективности.

Компании, готовые к будущему, инвестируют в обучение уже сегодня

В 2023 году IBM приостановила набор 8000 человек: функции этих сотрудников перераспределили между ИИ-инструментами и уже работающими специалистами, обученными новым технологиям. Это не сокращение — это перераспределение ресурса в сторону продуктивности.

В США масштабное внедрение ИИ в бизнес-практики началось ещё два года назад. Корпорации в массовом порядке обучали весь персонал — от администра-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Найм и удержание персонала: что работает в 2025?



Уважаемые коллеги!

В марте-апреле 2025 года **Consort Group** проводила **опрос среди своих клиентов** о том, какие способы найма и удержания персонала являются наиболее эффективными.

Было получено **172 ответа** от представителей HR подразделений российских и зарубежных компаний. Рассылка проводилась как в России, так и в Узбекистане, но подавляющее большинство ответов получено из РФ. Участие респондентов из Узбекистана было ограниченным в связи с осторожным отношением к формату исследования.

Напомним, что по данным Росстата, в **2024 году** заработная плата в России выросла на **18,3%** в номинальном выражении. Это средняя цифра по всем профессиям, без учета наиболее дефицитных вакансий, за закрытие которых ведется настоящая битва.

- Относится она в большей степени не к управленцам, а к инженерам, рабочим, продавцам и работникам склада (список можно продолжать). Понятно, что далеко не все компании готовы постоянно участвовать в этой гонке зарплат или не всегда успевают вовремя принять меры.

Как же ответили респонденты на наши пять вопросов?

Эксклюзивное интервью для



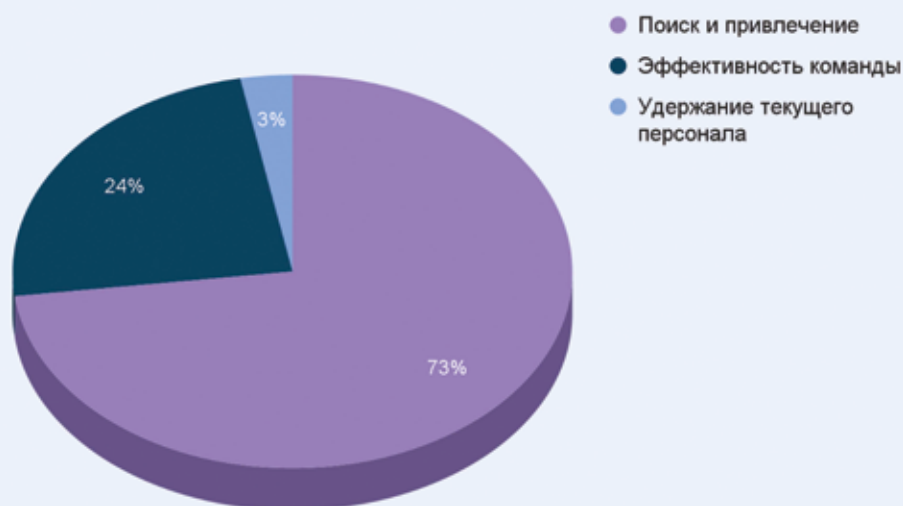
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



1. Основные сложности в HR:



Любопытно, что большинство респондентов не отмечают серьезной текучести кадров.

А главным вызовом является **поиск и привлечение новых сотрудников.**

2. С какими сложностями сталкиваются наши респонденты при поиске сотрудников:

Вот две главных сложности:

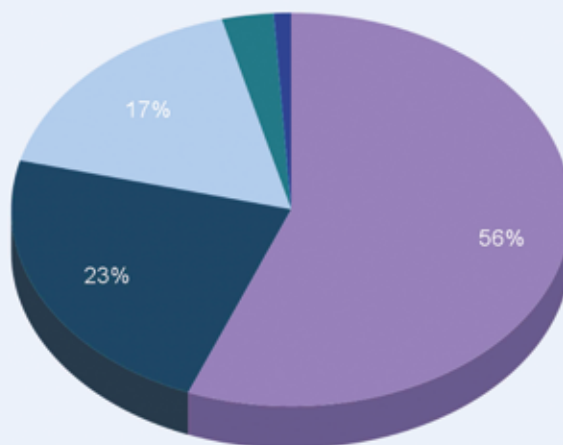
- 1) Найти подходящего специалиста (**48% респондентов**)
- 2) Привлечь кандидатов на существующие условия (**42% респондентов**).

Доля тех, кто затрудняется в оценке профессиональных или личностных качеств несущественна. И некоторые счастливицы вообще не испытывают сложностей при поиске и привлечении. Тем не менее, примечательным является сам факт, что НАЙТИ специалиста и ПРИВЛЕЧЬ его на данном этапе практически одинаково сложно.

От себя добавим, что у наших клиентов самые большие волнения и вопросы к нам, рекрутерам, возникают именно на стадии оффера финалисту, что происходит из-за сильно выросших аппетитов сегодняшних кандидатов.

3. Какие методы наши респонденты считают наиболее эффективными при поиске персонала:

- Работа собственного HR отдела
- Сотрудничество с агентствами по подбору персонала
- Продвижение внутренних кандидатов
- Другие методы (Дни карьеры, "Приведи друга")
- Нет найма в данный момент



**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП

Ашан
ОВИ

АльфаМет

OZON



Ростелеком

hopper
ОПЕРАТОРЫ
ДЛЯ БИЗНЕСА

Газпром
сервис

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

Рид

ВКУСВИЛЛ

skyeng

**МЕРИДИАН
СЕРВИС**

АВТОДОМ

Импульс
Университет

**Урал
Пресс**

СБЕР СЕРВИС

РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

uvenco

ТЕХНИКОЛЬ

STICKPEEK
CREATIVE YOU

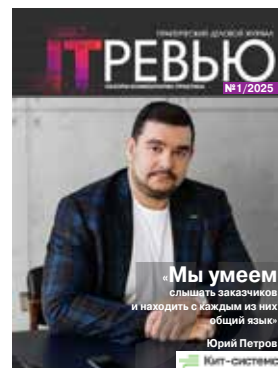
SuperJob

Журнал



1996-2025

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



Альманахи

**Бизнес
тренеры
говорят**

ИИ&бизнес

Мотивация

**Собеседование
как искусство**

**Обучение
персонала**

**СЕЙЛЗЫ:
подбор,
обучение,
мотивация**

**ПРОДАЖИ:
лучшие
технологии**

**Ошибки
ведения
соцсетей**

ИЗДАТЕЛЬ 12 – ИП ГОНЧАРОВА





благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ ЖУРНАЛА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Михаил
Богданов**
Consort Group



**Елена
Позолотина**
Директор Корпоративного
университета ТМК2U



**Ирина
Невзорова**
психолог, организационный
консультант в направлении
транзактный анализ



**Алексей
Оносов**
Юнисофт



**Мария
Набиева**



**Алина
Новикова**
Эксперт по нейросетям,
сооснователь агентства
Winner.Team



**Василий
Орленко**



**Габдулла
Хамитов**



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



**Оксана
Набок**
управляющий партнер
HR агентства
Train your brain



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



**Елена
Яхонтова**
бизнес тренер, эксперт в
области стратегического
управления

ПОДПИСКА 2025

2-ое
полугодие

Образец заполнения платежного поручения

Банк получателя	БИК	044525974
АО «ТБанк»	Сч №	30101810145250000974
Получатель		
Индивидуальный предприниматель Гончарова Надежда Валентиновна	Сч №	40802810400006467172
ИНН 526022935291	КПП	

наименование	ед.изм.	кол-во	цена, руб.	сумма, руб.
Подписка на журнал 2-ое полугодие 2025 г.	номер	20	900,00	18000,00

Всего наименований 1 на сумму (НДС не облагается): Восемнадцать тысяч рублей 00 коп., НДС не облагается

50 номеров журналов и
видео-интервью
с экспертами
и топами фирм



при оплате до 15 мая 2025 г.
подписчик получает в подарок
журналы на сумму 120 тыс.руб.

✓ Электронные версии всех наших деловых журналов



**КЛУБ ГЛАВНЫХ БУХГАЛТЕРОВ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА,
СОБЕСЕДОВАНИЕ, МИССИЯ ФИРМЫ, ЛУЧШИЕ БРЕНДЫ,
ИИ & БИЗНЕС, СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, УВОЛЬНЕНИЕ ТОПА,
ТОП КАНДИДАТЫ, СОЦСЕТИ & ОШИБКИ ВЕДЕНИЯ**

✓ карточку Делового клуба «Капитаны Российского Бизнеса»

(Ваша компания сможет задавать юристам (500 в нашей базе), налоговикам (50), экспертам по управлению, мотивации, коучингу, обучению (100+) любые вопросы и получать письменные ответы неограниченно).

✓ Участие и доступ к видео в zoom бизнес-встреч Делового Клуба «Капитаны Российского Бизнеса» (20 встреч в полугодии).

✓ Videобанк бизнес-встреч с экспертами (60 встреч в полугодии).

Контакты: **89263501881** вацап; эл. почта **7447273@bk.ru**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (297)

АПРЕЛЬ 2025

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

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
март 2025 года**

Алла Митрахович

Последствия увольнения руководителя компании

Екатерина Лохман

KPI: законность, споры, судебная практика

Александра Мишкина

Процедура увольнения: коллизии, споры

Ульяна Зеленая

**Врачи и медперсонал — анализ споров
по трудовой деятельности**

Дмитрий Мартасов

**Анализ трудовых споров в силовых организациях —
прокуратура, полиция и т. д.**

Сергей Луценко

**МРОТ — категория трудового законодательства
и недопустимость произвольного вмешательства
в хозяйственную деятельность**

Александра Аппель

**Микрообучение, фидбек, смысл: как развивается
корпоративное обучение в 2025 году**

Комментарии экспертов

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ТРЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№1/2025

«Мы умеем
слышать заказчиков
и находить с каждым из них
общий язык»

Юрий Петров



Кит-системс