

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по каталогу "Ресурсы" – 71052, 71055, 71035;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 14
(778)

2025

Главная тема: **ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ**

**Все системы мотивации
призваны «распаковать»
потенциал команды**

Оксана Набок
Эксперт по HR

**ТЕРМИНЫ
«ПРОТОКОЛ» И «ЭТИКЕТ»
ЧАСТО ЗВУЧАТ РЯДОМ,
А ИНОГДА И ВО ВСЕ
ВОСПРИНИМАЮТСЯ
КАК СИНОНИМЫ**

Татьяна Баранова,
эксперт по бизнес-этикету
и эффективным деловым коммуникациям,

**НЕЖЕЛАНИЕ УЧИТЬСЯ
МОЖЕТ БЫТЬ ВЫЗВАНО
ФОРМАТОМ ОБУЧЕНИЯ.**

Виктория Таланова,
«Ингосстрах»

**СОПРОТИВЛЕНИЕ —
ЭТО ЕСТЕСТВЕННО.**

Ольга Чеснокова,
HR-директор Right line»

**КОМБИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД
К СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ
ЧЕРЕЗ МАТЕРИАЛЬНЫЕ
И НЕМОНИТАРНЫЕ СТИМУЛЫ
ДАЕТ НАИБОЛЕЕ
МОЩНЫЙ ЭФФЕКТ**

Оксана Набок,
Эксперт по HR

**ТОЛЬКО
25% СОТРУДНИКОВ
СЧИТАЮТ, ЧТО ОБУЧЕНИЕ
УЛУЧШАЕТ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

Руслан Абдрахманов,
Руководитель Web Armada

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ
Как «распаковать» потенциал команды?
Оксана Набок, Train your brain

17

ПРОТОКОЛ&ЭТИКЕТ
Управляемое впечатление: зачем современному бизнесу правила делового этикета
Татьяна Баранова

29

БИЗНЕС-ВСТРЕЧА ДК КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
Ошибки ведения социальных сетей делают многие и они типичны

33

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
Мотивация к обучению нужна всегда
Руслан Абдрахманов, Web Armada

41

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Работа с возражениями и отказами. 300 приемов для продаж, переговоров и холодных звонков
Дмитрий Ткаченко

49

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
Создать систему обучения надо обязательно

51

Виктория Таланова, «Ингосстрах»
Мотивация к обучению нужна всегда

54

Ольга Чеснокова, Right line
Корпоративное обучение: как сделать его эффективным и преодолеть основные трудности

59

Михаил Жучков
А хотят ли они обучаться?
Антонина Лебединская, Бизнес-тренер

62

МЕДИЦИНА
Браслет Дмитрия ОГНЕРУБОВА для остановки кровотечения при операции на сердце, спасающий жизни оперируемых
Дмитрий Огнерубов

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 20.05.2025 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

№14
(778)

Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

Как «распаковать» потенциал команды?

Современные подходы к мотивации
на основе анализа мотивов личности
и психологических потребностей



В моей 30-летней HR-практике все управленцы хотели бы создать команду неравнодушных и ответственных единомышленников. Всё системы мотивации, которые я разрабатываю, призваны «разбудить» вдохновение и зарядить команду на реализацию амбициозных задач.

Для этой задачи мы создаем системы ключевых показателей эффективности, ценности и корпоративные кодексы, системы долгосрочной мотивации, организуем вдохновляющие и синхронизирующие команды стратегические сессии.

В чем же рецепт высокопродуктивных команд и как замотивировать работать «вдоль»?

Идя в глубину этой темы, как HR -практик, при создании систем мотивации я прежде всего отталкиваюсь от мотивов и психологических потребностей личностей. Эта «стыковка» интересов человека и задач организации дает синергию ресурсов и возможностей, которая в итоге масштабирует результаты.



Оксана Набок
Эксперт по HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



При этом комбинированный подход к системе мотивации через материальные и немонетарные стимулы дает наиболее мощный эффект. Важно работать над созданием развивающей корпоративной среды, где люди нацелены на долгосрочное сотрудничество, заинтересованы работать на результат и правильно подходить к нематериальной мотивации своей команды:

- Учитывать личностные особенности, различия между поколениями и культурные коды.
- Выделять разные целевые аудитории и потребности каждой из них.
- Создавать немонетарные программы и гибкий набор льгот.

Разберём актуальные подходы к нематериальной мотивации, которые оправдают себя в ближайшей перспективе.

«СТЫКОВКА» ИНТЕРЕСОВ ЧЕЛОВЕКА И ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ ДАЕТ СИНЕРГИЮ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

3D-модель личности — основа мотивационной модели

3D-модель личности позволяет лучше понять, как различные факторы — от внутренних черт до внешних условий — формируют идентичность человека и определяют его поведение в корпоративной среде. И выстроить нематериальную систему мотивации для разных категорий сотрудников с учётом их личностных особенностей.

Представим личность как сложную структуру, включающую 3 основных измерения:

- **Первое измерение — личностные особенности.** Это ядро нашей индивидуальности — черты характера, темперамент, когнитивные способности и эмоциональный интеллект. Они формируются под влиянием генетики, воспитания, жизненного опыта и определяют реакции на внешние стимулы, способы принятия решений и взаимодействия с окружающими. Эти характеристики остаются отно-

сительно стабильными на протяжении жизни, хотя могут в некоторой степени видоизменяться под воздействием среды, личных обстоятельств и саморазвития.

- **Второе измерение — ценности поколений.** Каждое поколение, каждая возрастная группа формируются в уникальной исторической эпохе — среде, которая накладывает отпечаток на мировоззрение, ценности, нормы поведения и потребности.

- **Третье измерение — культурные коды.** Среда, в которой мы живём, определяет, какие ценности мы считаем важными, как следует вести себя в различных ситуациях и строить отношения с людьми. Эти различия проявляются в повседневных взаимодействиях, ритуалах и обычаях.

Все три измерения взаимодействуют, образуя сложную систему, которая формирует личность.

Личностные особенности влияют на то, как человек воспринимает и реагирует на изменения в обществе и культуре. Поколенческие особенности задают общие рамки для развития личности, но индивидуальные черты делают этот процесс уникальным. Культурные коды создают контекст, в котором происходит взаимодействие между поколениями и личностями.

Вот почему создание эффективной мотивационной модели требует комплексного подхода, учитывающего все эти аспекты. На тренингах по управлению командой я подробно разбираю как практически применить эти знания.

Важно помнить, что каждый сотрудник уникален, и ключ к успешной мотивации лежит в индивидуальном подходе, признании заслуг, создании условий для профессионального и личностного роста, вариативности немонетарной мотивации.

Стыковка 3D-модели с системой мотивации

Шаг 1. Учитываем индивидуальные потребности и ценности:

- **Цели и амбиции.** Понимание личных целей и амбиций сотрудника помогает найти точки соприкосновения между его интересами и целями компании. Это создает ощущение причастности и значимости работы.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



• **Самореализация.** Предоставление возможностей для профессионального роста и самовыражения. Важно давать сотрудникам возможность развивать свои таланты и принимать участие в значимых проектах.

• **Признание и обратная связь.** Регулярная положительная обратная связь и признание достижений помогают поддерживать высокий уровень мотивации. Люди ценят, когда их труд замечают.

ВАЖНЫЙ АСПЕКТ СОСТОИТ НЕ ТОЛЬКО В ПОНИМАНИИ РАЗЛИЧИЙ И РАЗНЫХ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ ВНУТРИ КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, А В ИНТЕГРАЦИИ КОМАНДЫ И СОЗДАНИИ СОВМЕСТНОЙ «ПЕРЕОПЫЛЯЮЩЕЙ» КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЫ.

• **Баланс работы и личной жизни.** Уважение к личным границам и предоставление гибкости в рабочем графике способствует снижению стресса и повышению удовлетворенности работой.

Шаг 2. Определяем ключевые ценности и подходы к мотивации для разных поколений сотрудников:

• **Бэби-бумеры** (рождённые в 1946–1964 годах) ценят стабильность и карьерный рост и мотивированы возможностью влиять на стратегические решения компании. Им важны признание их заслуг и уважение к опыту.

• **Поколение X** (1965–1980 годы рождения) ставит в приоритет баланс между работой и личной жизнью, независимость и автономию в работе. Их мотивирует возможность самостоятельно управлять проектами и видеть результаты своего труда.

• **Миллениалы** (1981–1996 гг.) ищут смысл в своей работе и хотят видеть её влияние на общество. Их привлекают возможности для развития и обучения. Глав-

ными факторами мотивации являются гибкость рабочего графика и использование современных технологий.

- **Поколение Z (1997-2011 гг.)** ожидает от руководителя мгновенной обратной связи и признания, интересуется инновациями и новейшими решениями. Для мотивации важны работа в команде и высокая адаптивность компании к изменениям. При этом, они любят общаться с цифровыми помощниками и нейросетями, для них это совершенно естественно.

- **Поколение Альфа (после 2011 года рождения)** ещё изучается. Но уже понятно, что, рождённые в цифровом мире, они привыкли общаться в нём. Заботятся о планете и ценят социально-значимые и экологические проекты. Им важны индивидуальность и самовыражение.

Шаг 3. Встраиваем культурные коды:

- **Корпоративная культура.** Создание атмосферы доверия, открытости и взаимной поддержки способствует формированию сильной команды. Важно, чтобы сотрудники чувствовали себя частью единого целого.

- **Традиции и ритуалы.** Поддержание корпоративных традиций и проведение мероприятий, направленных на укрепление командного духа, способствуют созданию позитивной рабочей среды.

- **Этика и ценности.** Чёткое определение и соблюдение этических норм и ценностей компании помогает сотрудникам идентифицировать себя с организацией и стремиться к достижению общих целей.

- **Поддержка и развитие.** Инвестиции в обучение и развитие персонала демонстрируют заботу о будущем каждого сотрудника, что повышает лояльность и вовлеченность.

Важный аспект состоит не только в понимании различий и разных целевых аудиторий внутри каждой организации, а в интеграции команды и создании совместной «переопыляющей» корпоративной среды.

Переосмысление традиционных моделей мотивации. Управление впечатлениями.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Проблема традиционных систем мотивации в том, что они сосредоточены исключительно на операционных аспектах:

- Заработная плата и бонусы (премии).
- Специальное обучение и повышение квалификации.
- Репутация и оценка достижений.

HUMAN EXPERIENCE MANAGEMENT ФОКУСИРУЕТСЯ НА ПОТРЕБНОСТЯХ, ОЖИДАНИЯХ И ЧУВСТВАХ СОТРУДНИКОВ, СТРЕМЯСЬ ПОВЫСИТЬ ИХ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

Они недостаточно вариативны и мало адаптированы к потребностям самих сотрудников: их ожиданиям, стремлениям, эмоциям, расширению личностных возможностей и внутренним мотивам. Многие элементы, которые побуждают вкладываться в общее дело и направлять энергию на решение профессиональных задач, могут быть усилены.

Повышение эффективности, вовлечённости и мотивации сотрудников начинается с предоставления им нового, позитивного и значимого опыта. Человек вряд ли задумается об уходе из организации, где он вдохновлен, вовлечён в стратегию, мотивирован интересными задачами и получает положительный опыт от взаимодействия в команде.

Именно на создании такого опыта акцентирует внимание современный подход к управлению персоналом — Human Experience Management (НХМ). Дословно — «управление человеческим опытом».

В отличие от традиционного управления человеческим капиталом (Human Capital Management, HCM), ориентированного на операционные аспекты, НХМ фокусируется на потребностях, ожиданиях и чувствах сотрудников, стремясь повысить их вовлеченность и удовлетворенность.

Основные принципы:

- Признание уникальности каждого члена команды.
- Учёт его индивидуальных потребностей и целей и персонализация HR-мероприятий и коммуникаций под них.
- Качественная и развивающая обратная связь.
- Внимание к физическому, эмоциональному и ментальному здоровью сотрудников.

Вопросы, которые нужно задать перед внедрением подхода:

- Какая у нас ключевая команда и что для них важно (на этом этапе очень помогут современные подходы к профилированию)?
- Что может сделать их профессиональную жизнь лучше?
- Как это создать в организации?
- Что вдохновит сотрудников стать амбассадорами своей организации?

Исходя из этого основные инструменты Human Experience Management:

- Карта взаимодействия сотрудника с компанией — первое касание (знакомство с вакансией) и все дальнейшие контакты (собеседование, адаптация, повышение квалификации и так далее) до текущего положения или увольнения. Фактически это тот же путь клиента, но применимо к члену команды.
- Методика изучения потребностей сотрудника. Изначально тоже применялась в отношении потребителей — для оценки ситуаций, в которых у них появляется потребность в продуктах или услугах компаний. Теперь адаптирована под задачи HR.
- Создание профилей сотрудников и карты компетенций организации.
- Креативный анализ потребностей и тестирование идей, помогающих их удовлетворить.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- Создание ценностного предложения работодателя.

Управление человеческим опытом и использование маркетинговых инструментов в HR для формирования позитивных впечатлений — не просто новые тренды, а переосмысление привычных подходов, которое позволяет преодолеть проблемные точки во взаимодействии с командой и выйти на качественно новый уровень взаимопонимания, и, соответственно, вместе масштабировать результаты организации.

КАРТА ПУТИ СОТРУДНИКА



Мотивация с учётом психологических потребностей

Помимо формирования позитивного профессионального опыта в мотивации важно учесть психологические потребности — это внутренние факторы, которые определяют поведение и мотивацию людей. Они играют ключевую роль в формировании отношения человека к работе, его удовлетворённости и продуктивности. В контексте социальных отношений эти потребности становятся особенно важными.

Рассмотрим основные психологические потребности, выделяемые различными исследователями, включая Стивена Риса, и способы их использования в системах немонетарной мотивации.

Безопасность и надежность

Базовые человеческие потребности. В организационном контексте проявляются через стабильную работу, справедливое отношение и защиту прав работников.

Применение: обеспечивайте безопасные условия труда и минимизируйте стрессовые ситуации, предлагайте сотрудникам программы страхования здоровья, психологическую поддержку.

Принадлежность

Людям важно ощущать себя частью сообщества. В рамках профессиональной деятельности это выражается в значимости командной работы, чувства сопричастности и поддержки коллег.

Применение: организуйте корпоративные мероприятия и другие активности, направленные на укрепление сплоченности. Создавайте благоприятную атмосферу для общения и сотрудничества в профессиональных и социальных аспектах.

Уважение и признание

Своих усилий, достижений и результатов. В работе это может проявляться в желании получать благодарности, похвалу, награды и карьерный рост.

Применение: внедряйте систему регулярных отзывов и поощрений, отмечая успехи сотрудников публично. Используйте награды и грамоты для подчеркивания вклада. Начинайте встречи с позитивных достижений.

Самоактуализация

Эта потребность связана с желанием реализовать свой потенциал и развиваться профессионально и лично. Она включает стремление к самосовершенствованию и самовыражению.

Применение: обеспечьте доступ к тренингам и образовательным программам, расширяющим знания и навыки сотрудников. Предоставляйте возможности для участия в инновационных проектах и инициативах. Интересная работа очень вдохновляет и одновременно вы сможете реализовать новые проекты для организации.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мотивируйте с учётом психологических потребностей:

- Признавайте значимость сотрудников и их вклад в общее дело
- Выстраивайте неформальные отношения
- Оценивайте свои решения и действия как руководителя через призму справедливости и безопасности
- Доверяйте и делегируйте, если сотрудник показал себя с лучшей стороны, чтобы повысить его вовлечённость, самостоятельность и ответственность
- Распределяйте задачи по интересам

- Дайте команде возможность развиваться и продвигайте их таланты
- Ставьте понятные задачи и формулируйте конкретные, измеримые результаты

И сотрудники будут не просто формальными исполнителями ваших задач, а инициаторами и амбассадорами компании, заинтересованными в её успехах и росте.

www.TOP-PERSONAL.ru



Немонетарная мотивация по типу личности

Помимо психологических потребностей, ценностей и приоритетов важную роль в системе мотивации играют ожидания человека в плане формата коммуникации и способы взаимодействия с ним.

Ещё в 1972 году была разработана модель, позволяющая прогнозировать эти ожидания и анализировать возможные паттерны поведения — Модель процесса коммуникаций (Process Communication Model / PCM).

Она предлагает подходы для построения эффективных коммуникаций, учитывающих личностные особенности.

**БУДУЧИ МЕЖДУНАРОДНЫМ
СЕРТИФИЦИРОВАННЫМ ТРЕНЕРОМ ПО МОДЕЛИ
PCM, Я ПРИМЕНЯЮ ЭТОТ И ДРУГИЕ ПОДХОДЫ
В СВОИХ ПРОЕКТАХ И ВИЖУ, КАК ТРЕНИНГИ ПО
КОММУНИКАЦИЯМ РАЗВИВАЮТ КОМПЕТЕНЦИИ
КОМАНД, УКРЕПЛЯЮТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОЛЛЕГ
ДРУГ С ДРУГОМ**

PCM выделяет 6 типов личности, для каждого из которых есть свои, особо чувствительные источники мотивации. В каждом человеке есть все эти качества, но наша базовая настройка будет приоритетной и более комфортной для взаимодействия.

1. Логик

В своей деятельности опирается на факты, исследования, эмпирические данные. В работе ценит структурированный подход. Мотивирован на признание своих компетенций, ценит грамотную координацию и качественную обратную связь. В условиях стресса и хаоса становится раздражительным, старается взять на себя максимум процессов и критикует других.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



2. Упорный

Ему важна вовлечённость в проект от всех членов команды и работа ради общей миссии. В первую очередь решает задачи, связанные с этим. Мотивирован на искреннее обсуждение «по делу». Старается сильнее, если видит уважительное отношение к своему мнению. Нетерпим к нарушению ценностей, недостаточной включённости в процессы и нарушению договорённостей.

3. Душевный

В приоритете — командная работа, взаимоподдержка и доверительная атмосфера, где люди делятся переживаниями. Его мотивируют внимание и уважение к чувствам (его и других членов команды), отношение к людям как к личностям. Теряет инициативность, если чувствует себя виноватым.

4. Мечтатель

Большую роль отводит визуализации целей и разных сценариев, обсуждению возможностей и вариантов, спокойной обстановке — это ключевые факторы его мотивации. Предпочитает быть стимулированным внешней средой, но может потерять фокус и пассивно ждать от окружающих решений.

5. Бунтарь

Для активной работы ему нужна стимулирующая энергичная среда. Ценит творческий подход и работу не по плану, «на интуиции». Его мотивируют энтузиазм других членов команды, неординарные задачи, возможность проявить гибкость и свободу в выборе решений. Если чувствует себя загнанным в жёсткие рамки, теряет запал и хаотично делегирует, обвиняет в неудачных результатах других.

6. Деятель

Привык работать в условиях высокой динамики, конкретных результатов и гибкости. Его мотивируют вызовы и возможность проявить себя. Мотивация падает, если деятель считает, что среда не оставляет места для инициативы, а скорость решения задач слишком низкая.

Профилирование личности дает возможность узнать себя лучше, понять свои сильные качества, базовые настройки с точки зрения мотивации и предпочтительной рабочей среды. Будучи международным сертифицированным тренером по модели РСМ, я применяю этот и другие подходы в своих проектах и вижу, как тренинги по коммуникациям развивают компетенции команд, укрепляют взаимодействие коллег друг с другом. На таких командных сессиях мы вместе создаем коммуникационные подходы, которые мотивируют и повышают эффективность с учетом психологических мотивов и потребностей. Эффективная коммуникация тоже заряжает батарейки, способствует вдохновению и повышает результативность.

Как сочетать разные элементы в немонетарной мотивации для максимального эффекта

Для немонетарной мотивации важен комплексный подход, который сочетает различные методы.

Вот несколько примеров конкретных действий:

- **Программа наставничества:** помогает быстрее адаптироваться, развивает новые навыки и чувство принадлежности к коллективу. Наставничество может работать от старшего поколения в области передачи экспертизы и от нового – в области цифровых решений.
- **Гибкий рабочий график:** позволяет сотрудникам лучше сбалансировать работу и личную жизнь. Главное – результат и высокая производительность. Очень помогает открытый мониторинг выполнения командой КПЭ с элементами геймификации процесса в онлайн формате. В этом случае, где бы ты не находился, твоя продуктивность всем видна, и это уже мотивирует.
- **Обратная связь:** регулярные встречи с руководством для обсуждения успехов и планов развития на будущее укрепляют доверие и повышают самооценку. У руководителя появляется возможность дать развернутую обратную связь своему сотруднику с учетом индивидуальных ожиданий, мышления и типа личности. Такой диалог может быть очень ценным вкладом в мотивацию и развитие карьеры.
- **Признание от руководства и коллег** способствует укреплению кросс-функциональных связей. Для этой задачи прекрасно работают инструменты бла-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



годарности и карточки «спасибо», которые рассылаются коллегами и партнерам, когда они особенно «позаботились» о проекте.

- Образовательная и творческая среда: предоставление доступа к тренингам, семинарам, создание интересных сообществ и мероприятий поддерживает интерес, самоактуализацию и профессиональное развитие. Ключевой аспект – «перепыление» команды, желание открыться новому и совместное созидание.

- Коллаборации с клиентами, партнерами, приглашение семей сотрудников на корпоративные мероприятия усиливают экосистему организации в целом, создают совместные позитивные впечатления, новый интересный опыт и желание продолжать взаимодействовать в этом сообществе.

Понимание 3D модели личности и психологических потребностей человека играют ключевую роль в формировании мотивации команды.

Понимая и учитывая эти факторы, компании могут разработать более эффективные мотивационные системы, помогающие повысить удовлетворённость, удовольствие от совместного общения и производительность разных людей в команде.

Это переход на новый уровень управления сотрудниками, где команда становится заинтересованным и влиятельным участником процесса, а не просто качественным исполнителем.

***Оксана Набок,**

Управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain, международный эксперт по HR и коммуникациям, сертифицированный тренер по модели PCM

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

Эксклюзивно для



Управляемое впечатление: зачем современному бизнесу правила делового этикета



Протокол и этикет: в чем разница и зачем это бизнесу

Термины «протокол» и «этикет» часто звучат рядом, а иногда и вовсе воспринимаются как синонимы. Между тем это совершенно разные понятия, которые играют разные роли в профессиональной среде.

Протокол — это чёткая система правил, регламентирующая официальные мероприятия: порядок встреч, рассадку гостей, старшинство, порядок речей. Он применяется при визитах делегаций, переговорах на высоком уровне, торжественных приёмах с участием государственных лиц или руководителей крупных корпораций. Протокол учитывает каждую деталь: кто за кем входит, где кто сидит, в какой момент кто говорит. В основе протокольного взаимодействия лежит строгое соблюдение формальностей и иерархий.



Татьяна Баранова

Этикет — это принятые в обществе нормы поведения, которые регулируют повседневные коммуникации: как поприветствовать коллегу, как вести переписку, как корректно отказать, как поддержать беседу в перерыве на конференции. Эти нормы гибче: в зависимости от среды, отрасли, корпоративной культуры они могут варьироваться, оставаясь при этом инструментом уважения и эффективного общения.

В повседневном или светском этикете порядок действий часто определяется социальными нормами, связанными с возрастом или полом. Например, инициатива рукопожатия принадлежит женщине: мужчина не должен первым протягивать руку. Аналогично в общении — старший по возрасту первым начинает разговор или завершает встречу.

В протоколе всё устроено иначе. Например, есть понятие протокольного старшинства, которое определяется должностью, рангом, ролью в мероприятии — именно оно регламентирует порядок приветствий, рассадки, выступлений и других элементов церемонии.

В бизнесе с протоколом сталкиваются не все — в основном руководители высокого уровня, сотрудники департаментов протокола или организации, активно взаимодействующие с государственными структурами или крупным бизнесом. А вот с этикетом сталкивается каждый, кто строит профессиональные отношения: на собеседовании, на переговорах, при переписке или публичных выступлениях.

Почему важно понимать эту разницу? Потому что пренебрежение нормами, даже в бытовых ситуациях, влияет на восприятие профессионализма человека и компании в целом. Иногда достаточно одной детали, чтобы испортить впечатление. Например, даже некорректно подобранный бизнес-подарок может пошатнуть репутацию: если подарок будет воспринят как неподобающий или избыточный, это поставит под сомнение уважение к партнёру и знание контекста взаимодействия.

Этикет — не формальность, это способ сделать взаимодействие предсказуемым, понятным и комфортным. А значит — повысить доверие, укрепить деловую репутацию и создать условия для устойчивого роста.

Этикет — не формальность, а управляемая репутация

Вопреки распространённому заблуждению, этикет — это не про демонстрацию манерности или внешнюю галантность. Это рабочий инструмент, с помощью которого мы управляем впечатлением, формируем доверие и строим эффективные связи в профессиональной среде.

Почему этикет работает как инструмент управления репутацией?

Потому что в деловом мире важно не только, что вы делаете, но и как вы это делаете. Корректное поведение позволяет минимизировать риски недопонимания, снижает уровень стресса в коммуникации, делает взаимодействие более предсказуемым и безопасным для всех сторон.

Особенность делового этикета в том, что вектор уважения смещён в сторону профессионального статуса. И если в повседневном этикете учитываются возраст и пол, то в деловом — главный ориентир — это должность, деловой статус.

Этикет — это способ сигнализировать о зрелости и профессионализме.

Способность соблюсти норму в сложной, напряжённой или нестандартной ситуации говорит о внутренней устойчивости и умении ставить цели выше эмоций.

Примеров тому множество. На переговорах, где на кону крупная сделка, важно не только хорошо подготовить презентацию, но и уметь вести себя в зале переговоров: не торопиться, не перебивать, правильно вступать в диалог. Малейшее проявление неуважения — даже неосознанное — может стоить доверия партнёра.

Даже детали, казалось бы, незначительные, работают на общую картину репутации.

Например, вопрос угощений на переговорах — задача, о которой заранее заботятся помощники руководителей или протокольные службы. И здесь тоже не бывает мелочей. Ошибки в выборе угощений могут испортить впечатление и повлиять на атмосферу встречи.

Классический пример — история с дорогими трюфельными конфетами ручной работы, посыпанными какао. Казалось бы, внимательный и красивый жест. Но всё может обернуться неловкостью: один из участников, сделав неудачный вдох, может испачкать лицо и одежду шоколадной пудрой. Вместо сосредоточенности на переговорах придется думать о внешнем виде и переживать за впечатление, что, конечно, скажется на настроении и общей атмосфере встречи.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Таких рисков можно избежать, если помнить: на столе не должно быть угощений, которые крошатся, оставляют следы или вызывают дискомфорт. Слоёное тесто, жидкие начинки, выпечка с маком — всё это может привести к неловким ситуациям. Ведь никто не будет рад осознать, что провёл важные переговоры с крошками на костюме или маком на зубах.

Этикет — это и про то, чтобы предусмотреть такие детали заранее и создать условия, в которых людям удобно сосредоточиться на главном — содержании встречи.

Речевая культура: вы управляете словами — значит, управляете отношением

В деловой среде слова работают как инструменты влияния.

Тон, стиль, структура речи передают не только смысл сказанного, но и отношение к собеседнику, к ситуации, к себе самому. Корректная и уважительная речь — это маркер профессионализма, а не просто приятное дополнение к содержанию коммуникации.

Как обращаться, благодарить, отказывать, делать комплименты — всё это элементы речевого этикета.

Важно помнить, что деловая коммуникация требует ясности и точности формулировок без излишней фамильярности, но и без излишнего официоза. Слишком казённые обороты отдаляют, создают холодную дистанцию. Чрезмерная неформальность — разрушает уважительную дистанцию.

Пример неочевидной ошибки — широко распространённая фраза «Заранее благодарю». На первый взгляд она вежлива. Но в реальности такая формулировка иногда воспринимается как давление: получается, что вы еще не согласились помочь, а вам уже сказали спасибо — таким образом, фактически, обязали что-то сделать.

Живые, но чёткие формулировки работают эффективнее формальных штампов.

**КУПИТЬ ПОЛНЫЙ НОМЕР ИЛИ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ В
АГЕНСТВЕ УРАЛПРЕСС
89263501881 ВАЦАП**

Ошибки ведения социальных сетей делают многие и они типичны

Бизнес встреча экспертов Делового клуба КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА прошла в бурной дискуссии и открыла интересные детали.



Сергей Полторак
SMM-агентство
«Символ роста»



Тимур Меджидов
руководитель отдела
спецпроектов ТАСС



Элла Алиева
пиар-менеджер и редактор
деловой соцсети TenChat

Социальные сети сегодня набирают большую популярность в контексте ведения бизнеса. Многие компании задаются вопросом – «Как эффективно вести соцсети для развития и расширения бизнеса, привлечения новых клиентов?» Наши эксперты разобрали основные ошибки, с которыми сталкиваются предприниматели, крупные компании при ведении соцсетей и дали свои рекомендации.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Маркетолог Сергей Полторак выделил следующие типовые ошибки при ведении соцсетей. Во-первых, многие компании просто дублируют информацию со своего корпоративного сайта в соцсети. Для большего охвата необходимо диверсифицировать контент для разных интернет площадок. Во-вторых, часто контент для соцсетей недостаточно адаптируется для клиентов и новых сотрудников, большое количество публикаций без соответствующей навигации размывает внимание пользователей. Важно акцентировать внимание на формировании качественной EVP компании (ценностном предложении, наборе преимуществ). В-третьих, у многих компаний наблюдается хаотичная работа с контентом организации, поручение этого функционала не специалистам, а сотрудникам компании, занятых другими производственными задачами. SMM-специалисты и бренд-менеджеры планируют выпуск контента заранее, контролируют показатели и обеспечивают более продуктивную работу.

Также Сергей подчеркнул, что сегодня недостаточно только текстового формата для соцсетей, необходимо уделять особое внимание видео-формату. Он определил 3 приоритетных направления видео-формата для ведения соцсетей компаний:

1) Экспертные полноформатные видео – о компании, внутренних процессах, сотрудниках, информация о конечном продукте и потребителях

2) Клипы-нарезки (тизеры с яркими выдержками из полноформатных видео, интервью с сотрудниками)

3) Сборные клипы с корпоративных мероприятий, выставок, коллабораций, где принимала участие компания. Съемка новостей компании за определенный период.

Развлекательный контент, завязанный на трендах из соцсетей, по мнению Сергея, нужно использовать очень осторожно и дозированно, особенно в крупных компаниях, которые давно на рынке. В приоритете более стабильный контент с оговоренной повесткой.

По мнению Сергея Полторака, компаниям стоит предоставлять корректную информации о себе в соцсетях, чтобы не было рассогласования с транслируемой повесткой и реальностью. Это может быть большой репутационной ошибкой, последствия которой так или иначе будут всплывать в сети Интернет. При таких проблемах важно не игнорировать, а отрабатывать данные сложности согласно принятым правилам. Соцсети – отличный инструмент для двухсторонней коммуникации и если компания работает открыто, то проработать данную ошибку не составит труда.

Мотивация к обучению нужна всегда



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



Ключевые моменты

- **Нежелание учиться:** Если сотрудники не хотят учиться, это может быть связано с отсутствием мотивации или понимания ценности обучения. В Web Armada мы предлагаем сделать обучение интерактивным, показывать его пользу и вводить стимулы, такие как бонусы.

- **Соппротивление изменениям:** Сопро-
тивление новым программам — естественная реакция. Мы рекомендуем объяснять выгоды, внедрять изменения поэтапно и собирать обратную связь.

- **Высокая текучесть кадров:** Частая смена сотрудников требует быстрого онбординга. При высокой текучести важно быстро обучать новичков. Web Armada использует e-learning, наставничество и базы знаний.



Руслан Абдрахманов
Web Armada

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



• **Актуальность знаний:** В быстро меняющихся отраслях знания устаревают. Регулярные обновления и практическое обучение поддерживают компетенции. Мы проводим вебинары, предоставляем доступ к профессиональным ресурсам и используем проектное обучение.

Корпоративное обучение: как Web Armada решает ключевые вызовы

Привет, друзья! Это Руслан Абдрахманов, руководитель Web Armada.

Ни один сайт, ни одна рекламная кампания не работают без главного — людей, которые понимают, зачем они это делают. За годы работы в digital-сфере мы не только создавали сайты и маркетинговые стратегии, но и помогали клиентам развивать их команды через обучение. Корпоративное обучение — это не просто тренд, а необходимость для компаний, которые хотят оставаться конкурентоспособными. Кроме того, корпоративное обучение — это не просто тренинги и вебинары. Это система, которая либо становится драйвером роста, либо — точкой сопротивления.

На основе анализа 200+ проектов и тысяч запросов я расскажу, как мы решаем ключевые проблемы в этой области, поделюсь кейсами, статистикой и практическими советами как превратить обучение в инструмент, который увеличивает прибыль, а не съедает бюджет.

1. Как мотивировать сотрудников учиться?

Проблема: Сотрудники часто воспринимают обучение как дополнительную нагрузку, особенно если оно не связано с их ежедневными задачами. Наш аудит показал, что 68% сотрудников в digital-сфере считают обучение формальностью, а 42% менеджеров признают, что новые знания не применяются в работе.

Решение:

• **Анализ мотивации.** Мы проводим интервью, чтобы понять, какие навыки нужны сотрудникам и какие форматы им комфортны (например, микрообучение или геймификация). В нашем агентстве 80% сотрудников предпочли короткие видеоразборы кейсов часовым лекциям.

• **Связь с KPI.** Обучение должно быть практическим: 20% рабочего времени мы выделяем на реальные проекты. Это увеличило конверсию в выполненные задачи на 35%.

• **Интерактивность и стимулы.** Бонусы, сертификаты и карьерные перспективы мотивируют. Для клиента из HR-сектора мы внедрили систему «битв кейсов», где сотрудники решали реальные проблемы компании. Лучшие решения внедрялись, что снизило текучесть на 27%.

Кейс: Для производителя товаров для дома мы внедряли цифровые инструменты. Скептицизм сотрудников преодолели через семинары, демонстрацию выгод и бонусы за обучение. Через три месяца 85% команды активно использовали систему, а производительность выросла на 20%.

Статистика:

- Только 12% сотрудников применяют навыки из программ обучения (Harvard Business Review).
- Хорошо спланированное обучение повышает вовлеченность у 93% сотрудников (HR Dive).

Таблица 1: Методы повышения вовлеченности в обучение

Метод	Эффективность	Вовлеченность
Лекции	30%	40%
Интерактивные занятия	70%	85%
Электронное обучение	60%	75%

2. Как преодолеть сопротивление изменениям при внедрении новых программ?

Проблема: Новые программы, такие как CRM или методологии, часто встречают сопротивление: «Мы всегда так работали». Это естественная реакция, но она тормозит прогресс.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Решение:

- **Прозрачная коммуникация.** Мы объясняем, почему изменения нужны и как они упростят работу. Например, при внедрении CRM мы показали, как она сократит рутину.

- **Постепенное внедрение.** Резкие перемены пугают, поэтому мы вводим новшества поэтапно.

- **Обратная связь.** Слушаем сотрудников и корректируем программы на основе их отзывов.

- **SOSTAC-модель:**

- **Ситуация:** Анализируем текущее состояние (например, 60% времени менеджеров уходило на рутину).

- **Задачи:** Ставим цели (сократить рутину до 20%).

- **Стратегия:** Внедряем инструменты, такие как Битрикс24, с индивидуальными сценариями.

- **Тактика:** Используем «перевернутый класс» — сначала практика, потом теория.

- **Контроль:** Измеряем результаты (130 часов экономии в месяц через 3 месяца).

Кейс: Для IT-компании мы внедряли новую CRM. Сотрудники сопротивлялись, но демонстрации, инструкции и обучающие сессии изменили ситуацию. Через шесть месяцев 90% пользователей признали систему эффективной.

Статистика:

**КУПИТЬ ПОЛНЫЙ НОМЕР ИЛИ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ В
АГЕНСТВЕ УРАЛПРЕСС
89263501881 ВАЦАП**



Train Your Brain

HR агентство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

**HR МЕНЕДЖМЕНТ.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ПЕРЕКРЕСТКИ:
КОМАНДА КАК КАПИТАЛ
И КАК РЕСУРС**



ХОЧЕШЬ ОТТОЧИТЬ НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ?

- **Создай и замотивируй команду, которая работает на результат.**
- **Научись системным HR подходам на примерах и кейсах этого курса.**
- **Практический курс по созданию эффективных команд.**



НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com

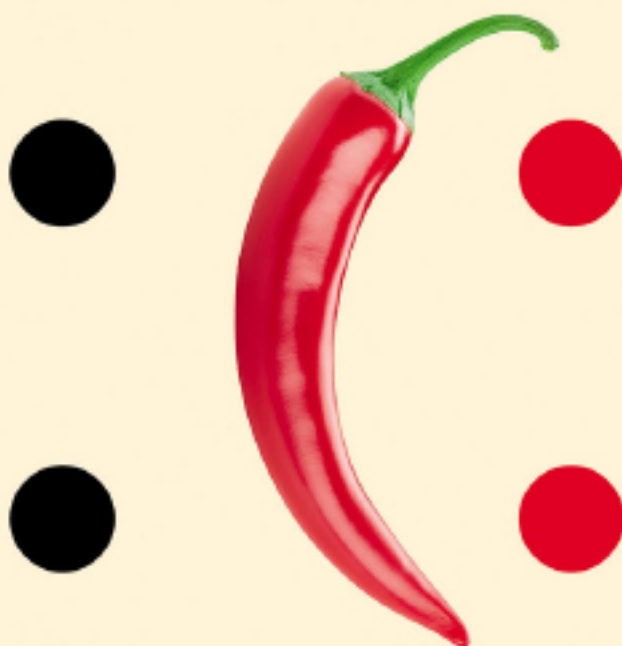


САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Дмитрий Ткаченко

Работа с возражениями и отказами



300 приемов
для продаж, переговоров
и холодных звонков

+70 кейсов продаж и переговоров в кино



Дмитрий
Ткаченко

Издательство
«Альпина Про»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

альпина PRO

Глава 12

Ведение торга

12.1. Тест «Умеете ли вы вести торг»

Практикум

Откройте тест «Навыки продаж: до и после работы с книгой» на с. 17 и прочитайте ответ, записанный вами в пункте 35.

Напомню ситуацию: ЛПР спрашивает: «Какую скидку дадите?» Ваш ответ: _____

И еще два кейса, с которых я начинаю каждый тренинг по ценовым переговорам. Представьте:

Ситуация 1. «Продажа квартиры»

Вы — продавец квартиры. Заявленная вами цена продажи — 8 млн рублей. Минимальная цена, ниже которой вы не опустите цену ни при каких обстоятельствах, — 7,7 млн.

Потенциальный покупатель после показа говорит:

«Сколько готовы уступить?» Ваш ответ: _____

Теперь давайте перейдем от бытового торга к профессиональному.



Ситуация 2. «Скидка клиенту»

Вы — менеджер по продажам. Максимальная («менеджерская») скидка, которую вы можете дать клиенту, — 5%. Есть еще «директорская» скидка (до 10%), но ее можно предоставить только после согласования с шефом.

Клиент в конце встречи спрашивает: «Какие возможны скидки?» Ваш ответ: _____

Продолжим изучать ваши навыки торга с помощью еще одной ситуации переговоров с профессиональным закупщиком.

Ситуация 3. «Большая скидка»

Вы — менеджер по продажам. Ваша компания работает с рентабельностью 20%. Максимальная скидка, которая может быть предоставлена клиенту, — 5%. Закупщик, ознакомившись с предложением, говорит: «Нам нужна скидка 30%!» Ваш ответ: _____

Давайте разберем на примере этих ситуаций типовые ошибки, которые допускают продавцы при ведении торга, и оценим ваши ответы по пятибалльной шкале.

Ответ на «единицу». Начинающие инеподготовленные продавцы сразу «снимают последнюю рубашку» — с самого начала называют нижний порог, идя на максимальную уступку. В наших ситуациях это 300 000 рублей в ситуации 1 и 5% в ситуациях 2 и 3. По школьной пятибалльной системе — это оценка «кол»! Надеюсь, что вы так не поступили!

Кто-то гордо сказал: «Скидок нет!» — и победно взглянул на контрагента. Правда, тем самым поставил под угрозу сделку и будущее сотрудничество. Встреча может закончиться словами: «Вас понял. Спасибо, что пришли. До свидания!» Это ответ на «двойку с минусом». Ведь эго партнера по переговорам было уязвлено: «Как это мне — и не сделали никаких уступок?!»

Ответ на «двойку». Позвольте угадать, что сделали 80% читателей этой книги. Вы сделали первую небольшую уступку. Например, около 50 000 рублей в ситуации 1 и 1–3% в ситуациях 2 и 3. Угадал? По более чем десятилетнему опыту проведения тренинга «Переговоры о цене. Торг. Манипуляции» знаю, что именно так поступает большая часть участников и при этом... гордится собой. Давайте задумаемся, что произошло за те несколько секунд, которые вы произносили ваш ответ? В ситуации 1 («Продажа квартиры») вы потеряли сумму, сопоставимую с месячной зарплатой большинства россиян, в ситуациях 2 и 3 («Скидка клиенту» и «Большая скидка») се-



рзезно «срезали» рентабельность сделки и нанесли ущерб своей организации. Ведь маленькая «скидочка» наносит колоссальный вред рентабельности. Например, скидка 5% при наценке 15% приводит к сокращению рентабельности сделки на 39%.

Правило

Нельзя давать скидку в ответ на первое требование покупателя/закупщика.

«Троечники» отдали скидку не деньгами, а дополни тельными услугами, такими как бесплатная доставка, расширенная гарантия, дополнительная отсрочка и т. д.

Но ведь эти бонусы тоже стоят денег для вашей компании, а отдав их клиенту и ничего не попросив взамен, вы нарушили изначальное равновесие и повысили риск дальнейшего требования уступок и торга со стороны клиента.

Правило

Скидки не отдают «просто так». Их меняют на уступки со стороны клиента.

«Четверку» получают те, кто использовал пакетирование: выдвинул встречное требование, предложил размен уступками. «Четверку с плюсом» заслужили читатели, предложившие обменять не скидку в деньгах, а уступку в виде дополнительной услуги или малоценного для вас ресурса.

Например:

«Если в договоре купли-продажи квартиры мы укажем заниженную стоимость, я смогу оставить вам часть мебели».

«Если вы увеличите заявку на 10 000 рублей, я смогу организовать бесплатную доставку».

«Если будете забирать товар самовывозом, я дого ворюсь с руководством о предоставлении вам дополнительного торгового оборудования».

Если так, вы молодец! Не отдали уступку просто так, а начали искать взаимовыгодное решение. Такая модель поведения характеризует грамотного переговорщика и успешного продавца. И все же существует еще более эффективный алгоритм действий.

«Пятерку» получают те из вас, кто сначала повысил ценность, а потом «перевел мяч» на сторону поля покупателя.

Вопросы к видеокейсу №4

- Какую оценку за ведение торга получит продавец из этого комедийного ролика?
- Как ему следовало поступить?





12.2. Начало торга. Что отвечать на «Дайте скидку»

Давайте на примерах:

Ситуация	Фраза покупателя/закупщика	Создание ценности	Мяч на сторону покупателя
«Продажа квартиры»	«Сколько готовы заплатить?»	«Квартира после ремонта, не требует вложений, "завезжай и живи". К тому же подходит под ипотеку»	«А почему вообще зашла речь о снижении цены?»
Ситуация	Фраза покупателя/закупщика	Создание ценности	Мяч на сторону покупателя
«Скидка клиенту»	«Какие возможны скидки?»	«Иван Иванович, весь товар есть в наличии, можем доставить хоть завтра. Вам не надо будет собирать заявки у трех поставщиков и тратить время и нервы, волнуясь о том, что часть товара могут не привезти в нужный срок. К тому же это сырье уже одобрено вашим главным технологом»	«Кстати, а почему возник вопрос о скидках?»
«Большая скидка»	«Нам нужна скидка 30%!»	«Петр Петрович, давайте подумаем. Внедрением будут заниматься наши специалисты, имеющие опыт аналогичных проектов на предприятиях вашей отрасли. Это позволит избежать ошибок и сократить время внедрения»	«И раз речь зашла о стоимости, подскажите, с чем связан вопрос о ее изменении?»

**КУПИТЬ ПОЛНЫЙ НОМЕР ИЛИ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ В
АГЕНСТВЕ УРАЛПРЕСС
89263501881 ВАЦАП**

Создать систему обучения надо обязательно



Что делать, если сотрудники не хотят учиться?

 ля начала нужно понять, почему они не хотят учиться. Если обучение является частью внедрения изменений, тогда сопротивление – естественный процесс. В этом случае надо дать сотрудникам время и эмоциональную поддержку. Как вариант, отложить обучение на некоторое время, пока команда не пройдет стадии принятия изменений. Также нежелание учиться может быть вызвано форматом обучения. Оно скучное, занимает много времени или подается сложным языком. В такой ситуации нужно выходить на диалог с разработчиком обучения, дать ему обратную связь и желательно переформатировать контент под целевую аудиторию. Часто сотрудники просто не понимают, зачем им обучаться. Здесь важна включенность руководителя, который сможет донести до сотрудников необходимость обучения. Причин нежелания обучаться может быть много, но самое главное помнить, что директивные методы работают слабо. Дать сотрудникам приказ пройти обучение можно, но эффективность будет не очень высокой, так как сотрудники пройдут его для галочки, чтобы избежать возможных санкций. Настоящего развития при таком подходе не произойдет.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как обучать сотрудников в условиях высокой текучки кадров?

— Универсального решения для этой задачи нет. С одной стороны, нужно делать обучение, которое не потребует большого количества ресурсов (человеческих, временных, финансовых), так как затрачивать их на сотрудников с коротким жизненным циклом внутри подразделения не кажется целесообразным с точки зрения менеджмента. С другой стороны, важно помнить, что качественное, вовлекающее обучение может стать инструментом по борьбе с текучкой. Поэтому в такой ситуации каждый руководитель принимает свое управленческое решение, учитывает функциональные особенности подразделения и ресурсные возможности. Оптимально в такой ситуации будет создавать систему обучения вместе с компетентным специалистом из Training & Development сферы и работать с ним в команде. Руководитель сможет рассказать про особенности своей команды, потребности и цели обучения, а эксперт поможет подобрать подходящие форматы, длительность и объем обучения.



Как поддерживать актуальность знаний в быстро меняющихся отраслях (IT, маркетинг, продажи)?

— В таких отраслях важно развивать lifelong learning, когда узнавать что-то новое, обучаться является стилем жизни и привычкой. В настоящее время есть множество способов обучения: онлайн-школы, очные тренинги, профессиональные конференции, подкасты, сообщества в социальных сетях и прочее. Можно находить подходящие для себя форматы, интересных спикеров и лидеров мнений. Главное – погрузиться в профессиональную среду и окружить себя актуальными источниками знаний.

***Виктория Таланова,**

Начальник управления «Корпоративный университет» компании «Ингосстрах»

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

Эксклюзивно для



Учись сам, и люди, глядя на тебя, тоже будут учиться и расти



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

Что делать, если сотрудники не хотят учиться?

Первым делом стоит разобраться, почему именно они не хотят учиться. Это может быть не про «не хочу», а про «не нужно», «негде применять», «некогда». Возможно, у человека банально нет физической возможности встроить обучение в перегруженный рабочий график. Так что вместо «Как заставить?», я бы задала вопрос: «Что за этим стоит?»

Если же вы хотите повысить мотивацию ваших сотрудников проходить обучение, то важно им показать, какую реальную проблему или задачу решает обучение. Это может быть карьерный рост, финансовая выгода, возможность избавиться от рутинных процессов и автоматизировать работу. Взрослый человек не пойдет учиться просто так — он должен понимать, какую пользу получит.



Ольга Чеснокова
Right line

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Например, при работе с джунами (или мидлом, у которых есть потенциал вот-вот стать синьором) руководителю стоит даже немного(!) отстраниться — не подсказывать все решения заранее, — чтобы человек почувствовал дефицит навыков и захотел их восполнить.

И, конечно, роль руководителя огромна. Если он сам не учится, не делится опытом, полезными вебинарами или митапами, не поддерживает идею развития, то команда это чувствует. Пример должен быть вдохновляющим: когда руководитель делится полезными инсайтами — это заражает.

Как преодолеть сопротивление изменениям при внедрении новых программ?

Честно? Все то же самое. Сопротивление — это естественно. И даже полезно обеим сторонам. Потому что часто это сопротивление подсвечивает ряд вещей: реальные страхи команды, инсайты, которые стоит учитывать при запуске. У вас появляется ресурс, чтобы собрать практические замечания.

Поэтому, когда планируете внедрение чего-то нового, сразу закладывайте ресурсы на сопротивление. Оно будет. Важно помнить: мозгу учиться трудно, особенно если нет привычки. И сопротивление — это нормально. Просто к этому надо отнестись не как к провалу, а как к части процесса.

Из прикладных советов добавлю разве что: если в компании внедрена система оценки компетенций, это тоже может помочь. Особенно если к ней привязана материальная мотивация — тогда и ценность обучения становится очевиднее.

Поддержка после обучения — обязательна. Нужно не просто «дать курс», а потом забыть. Руководитель должен помогать использовать новые навыки, давать пространство для практики, применять коучинговый подход.

Как поддерживать актуальность знаний в быстро меняющихся отраслях (IT, маркетинг, продажи)?

**КУПИТЬ ПОЛНЫЙ НОМЕР ИЛИ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ В
АГЕНСТВЕ УРАЛПРЕСС
89263501881 ВАЦАП**

Корпоративное обучение: как сделать его эффективным и преодолеть основные трудности



В современном бизнесе без эффективного обучения сотрудников далеко не уедешь: рынок меняется стремительно, и, если команда не развивается, компания быстро отстанет от конкурентов. Зато инвестиции в развитие персонала окупаются: люди работают увереннее, видят, что их рост важен компании, и отвечают повышенной лояльностью.

Однако на практике организовать корпоративное обучение непросто. Часто учебные программы воспринимаются как формальность: сотрудникам скучно, у них нет времени учиться, материалы быстро устаревают, а результат трудно измерить. Что с этим делать? Давайте разберём основные проблемы и посмотрим, как их решить на практике, чтобы обучение действительно работало.



Михаил Жучков

Не хотят учиться: причины демотивации сотрудников

Многие сотрудники не горят желанием учиться. Они не видят прямой пользы тренингов для своей повседневной работы или карьеры. Поэтому любое обучение кажется им пустой тратой времени или скучной обязанностью, а не возможностью развития.

Добавим к этому фактор времени: в плотном рабочем графике трудно выкроить часы на курсы. Многие и так перегружены задачами и воспринимают обучение как лишнюю нагрузку.

Негативный опыт тоже сказывается. Если прошлые тренинги были скучными или бесполезными, у персонала возникает скепсис: «Опять впустую потратим время», — думают сотрудники.

Наконец, человеческий фактор — страх перемен и неуверенность в своих силах. Новое может пугать: вдруг не получится освоить программу, или просьбу об обучении руководство сочтёт признанием некомпетентности. Любые изменения в работе вызывают тревогу, и человек подсознательно избегает обучения, чтобы не выходить из зоны комфорта.

Вовлечение в процесс: как повысить интерес сотрудников к обучению

Чтобы сотрудники учились с энтузиазмом, важно сделать сам процесс интересным, полезным и удобным. Вот несколько подходов, которые доказали свою эффективность:

Геймификация. Используйте игровые механики: начисление баллов, значки, мини-соревнования. Азарт и дух игры заметно повышают мотивацию учиться.

Интерактивность. Сухие лекции мало кого вдохновляют. Встроенные викторины, опросы, симуляции реальных ситуаций заставляют сотрудников активно включаться в процесс и лучше усваивать материал.

Персональный подход. Программа должна учитывать индивидуальные потребности. Позвольте сотруднику выбрать темп и формат, предлагайте темы, полезные для его задач. Когда обучение «заточено» под человека, он видит в нём прямую пользу.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Практическая ценность. Свяжите материал с повседневной работой. Кейсы из практики компании и примеры «с поля» показывают, как новые знания помогают в реальной работе и развитии карьеры.

Удобство доступа. Обучение должно быть легкодоступным. Онлайн-платформы, короткие модули, внутренняя база знаний — всё это позволяет учиться в нужный момент, а не откладывать «на потом».

Соппротивление бесполезно? Преодолеваем барьеры при внедрении новых программ

Когда в компании вводятся новые форматы обучения или программы, нередко возникает сопротивление. Кто-то опасается всего нового, кто-то не верит в необходимость изменений, а у кого-то негативный «осадок» от прошлых неудачных нововведений.

Как преодолеть скепсис? Прежде всего нужна открытая коммуникация: расскажите, зачем вводится новая программа и какую выгоду она принесёт сотрудникам и компании. Также важно вовлечь людей: дайте им высказаться и участвовать во внедрении изменений — тогда появится ощущение причастности, и проект будут воспринимать как «свой».

Обеспечьте поддержку: обучите персонал новым навыкам, помогайте на первых порах и вводите новшества постепенно, чтобы у всех была возможность адаптироваться. Покажите личный пример: если руководители активно учатся и поддерживают новую программу, команда зарядится их энтузиазмом. И обязательно признавайте успехи: отмечайте и поощряйте тех, кто включился и старается. Такой подход снизит тревожность и покажет, что изменения несут пользу, а не угрозу.

Кадровая чехарда: обучение в условиях высокой текучести

Высокая текучесть кадров осложняет обучение: не успеешь обучить одного, как на его месте уже новый сотрудник. В такой ситуации важно стандартизировать

**КУПИТЬ ПОЛНЫЙ НОМЕР ИЛИ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ В
АГЕНСТВЕ УРАЛПРЕСС
89263501881 ВАЦАП**

А хотят ли они обучаться?



Вы вкладываете бюджет в обучение сотрудников. А хотят ли они обучаться? Они полноценно вовлекаются в обучение, или лишь соглашаются принять в нем участие «если это обязательно»? Одно из исследований 2023 года, проведенное среди российских работодателей, показало, что 59% компаний сталкивались с задачей мотивировать сотрудников к обучению. Источник: «Исследование рынка корпоративного обучения — 2023», авторы генеральный директор «Эквио» Алексей Вагин и лидер сообщества Digital Learning Павел Безяев. Что мы можем сделать, чтобы обеспечить людям мотивацию учиться? Занятость. Если вы хотите, чтобы человек вложил 2 часа в день в обучение, очевидно, он должен освободить 2 часа. На первый взгляд эта задача кажется очень простой: Пусть просто отложит сам какие-то не самые срочные задачи. Но в восприятии сотрудника все задачи срочные и важные. В этом контексте необходимость выделить 2 часа на обучение выглядит как необходимость делать часть работы в личное время, или как необходимость ухудшить свои результаты, создать проблемы, с которыми ему же придется иметь дело. Так себе мотивация к обучению. Причем время требуется не только для прохождения обучения. Ведь главная задача — чтобы сотрудник после обучения применил новые инструменты в своей работе. Это также потребует времени.



**Антонина
Лебединская**
Бизнес-тренер

Что с этим делать?

1. Сообщите руководителям сотрудников, которых вы направляете на обучение, что на время обучения, они будут выполнять меньше работы, чем обычно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



2. Предложите выбрать конкретные задачи, которые сотрудник делегирует на время обучения или приостановит их выполнение.

3. Пусть руководитель (не HR) сообщит сотруднику, что обучение – приоритетная задача, и на него нужно выделить время, и на время обучения другие задачи необходимо отложить. Пусть также даст свое одобрение на выполнение меньшего объема работы на время обучения. Почему не HR: вы приходите и уходите, а руководитель требует результаты.

4. Предложите сотруднику оповестить коллег и партнеров, о том, в какой период он будет на обучении и будет недоступен.

5. Запланируйте достаточное время после обучения, которое сотрудник будет вкладывать в применение новых инструментов. Желательно выделить не меньше часа каждый день в течение первых 5 рабочих дней. Это тоже важно заранее согласовать с сотрудником, руководителем и запланировать в календаре.

Допустим, нам удалось решить вопрос времени. Давайте вместе разберемся, как можем обеспечить вовлеченность сотрудников в дорогостоящие программы, которые мы для них проводим. Обучение должно быть ценным и актуальным для решения рабочих задач сотрудника. Сотрудник должен очень четко понимать, для решения каких именно задач ему нужны предлагаемые инструменты.

Решение: 1. Для каждого блока обучения, для каждого инструмента, указывать в программе обучения, для решения каких задач он будет полезен данному конкретному сотруднику. Пример. Тренинг поиска решений. Инструмент «Диаграмма Исикавы». Применение: для решения таких задач, как устранение сбоев в логистической цепочке.

2. Полезно строить программу обучения после того, как вы собрали пожелания и ожидания сотрудников. Анкеты и опросы показывают низкий интерес руководства к мнению сотрудника. Личные и командные обсуждения с руководителем показывают больший интерес к мнению сотрудников, и дают больше ценной информации. И помните: спросили мнение, учитывайте его в программе, или дайте честную обратную

**КУПИТЬ ПОЛНЫЙ НОМЕР ИЛИ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ В
АГЕНСТВЕ УРАЛПРЕСС
89263501881 ВАЦАП**

Браслет Дмитрия ОГНЕРУБОВА для остановки кровотечения при операции на сердце, спасающий жизни оперируемых



У нновационный браслет ОГНЕРУБОВА после операции на сердце накладывается на лучевую артерию, там легко чувствуется пульс, через который и делают, собственно говоря, операции.

У каждого десятого пациента в лучшем случае, а иногда даже у каждого пятого эти артерии закрываются. И, получается, невозможно следующую операцию сделать. И это, конечно же, проблема и надо идти через ногу, либо через другую руку, а потом через ногу. А это больше риск кровотечения и смерти. И получается, что такая клиническая задача очень важна для медицины.

Дмитрий с братом-инженером, анализируя проблему, придумали и сами сделали браслет, который пережимает в нужный момент одновременно и лучевую, и локтевую артерии. По словам кардиохирурга, они уже успешно продают прибор больницам, рассказывая о нем на медицинских конференциях. Есть планы выхода на рынок Мексики, Бразилии и других стран, где цена/качество аппарата привлекательна. Пока в стартапе 5 человека и инвестиции из гонораров основателя.  просит бизнес поддержать идею Дмитрия, инвестируя в стартап средства.



Дмитрий Огнерубов

***Дмитрий Огнерубов**

Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON



nopper

Газпром

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал
ПрессСБЕР
СЕРВИС

РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

uvenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKREEK
CREATIVE YOU

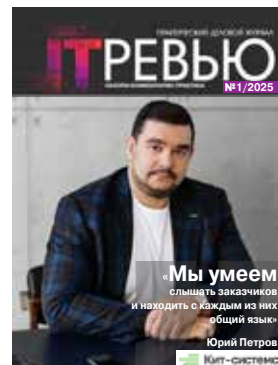
SuperJob

Журнал



1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

СТАРТАПЫ

БИЗНЕС
ТРЕНЕРЫ
ГОВОРЯТ

ИИ&БИЗНЕС

СЛОЖНЫЕ
ПЕРЕГОВОРЫКОУЧИНГ
&
БИЗНЕСОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛАБОЛЬШИЕ
НАЛОГОВЫЕ
СПОРЫ

МАСШТАБИРОВАНИЕ



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



Оксана Набок
Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



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



Дмитрий Семин
бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



Сергей Семенов
Бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



**Александр
Жильцов**



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



Татьяна Баранова
эксперт по бизнес-
этикету и эффективным
деловым коммуникациям,
Лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса 2025



**Руслан
Абдрахманов**
Руководитель
маркетингового агентства
Web Armada 2025



**Дмитрий
Ткаченко**
автор книги «Работа с
возражениями и отказами»



**Ольга
Чеснокова**
HR-директор Right line



**Михаил
Жучков**
Независимый эксперт
построения систем продаж
в B2G, B2B, B2C



**Антонина
Лебединская**
Бизнес-тренер

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**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента

Евгений Колотилов

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (298)

МАЙ 2025

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
апрель 2025 года**

Екатерина Лохман

**ЭДО и трудовые документы — осторожно.
Где проблемы?**

Виктория Алфёрова

Проверки магазинов, и как суды решают споры

Ирина Чевзорова

**Абсентеизм — это вид психологической игры,
форма выражения протеста**

Александра Мишкина

Доверенность: кому, когда и какое право дает?

Татьяна Човикова

За пределами рабочего времени

Татьяна Човикова

Долгие споры

Дарья Кольман

**Успешный врач в онлайн: стратегии развития
и риски**

Комментарии экспертов