

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущая команда по классу "Персонал" – 7052, 7055, 7056

№ 25
(789)

2025

Главная тема: **ЧЕЛОВЕК + ИИ**

**Будущее за «человек +
искусственный интеллект»**

Дмитрий Семин
бизнес-тренер

Удержание талантов HiPo и HiPro

EURASIA

TRAINING MANAGER

Как удерживать ключевых сотрудников
в команде?

Кто такие HiPo и HiPro, почему они могут
разорвать команду?

Как увеличивать продуктивность
талантливых подчиненных?

Как развивать ядро команды вокруг
мастерства или креатива?

Как давать обратную связь своему боссу?

Как давать обратную связь таланту?

Подробнее про таланты
и управления ими ...



tndman.com

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

ЧЕЛОВЕК + ИИ
GPTtor.ru – платформа
ИИ-ассистентов для экспертов,
руководителей и HR
 Дмитрий Семин, бизнес-тренер

19

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
Бизнес – это наука,
культура и искусство, как синтез
междисциплинарных знаний в эпоху
глобальной трансформации
и развития сложных систем
 Егор Иванков

21

HR ПРАКТИКА
Культура обратной связи
в компании должна быть продумана
и выстроена, а человек
регулярно её получать
 Денис Соломатин, Росгосстрах Жизнь

25

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ
Около 10 000 «возвращенцев»
вернулись в «Группу Лента»
и это о многом говорит
 Татьяна Юркевич, «Группа Лента»

39

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Вместе сильнее
 Кейт Феррацци

47

КОММЕНТАРИИ
Станут ли мышки успешными
уникальными ежиками?
 Борис Жалило

50

НАСЛЕДСТВО & ПСИХОЛОГИЯ
Давайте жить дружно
 Игорь Жуковский

55

НУТРИЦИОЛОГИЯ В БИЗНЕСЕ
Корпоративная нутрициология:
новый стратегический инструмент
управления персоналом
 Наталия Матасова

59

АУДИОДОКУМЕНТЫ
Аудиозаписи & документы
 Алексей Оносов, Юнисофт

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 05.09.2025 г.
 Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
 Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
 Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

№25
 (789)

Издаётся с 1996 г.
 2025 г.

Объединённая редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес
 TP@TOP-PERSONAL.RU




Подписные индексы

ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

GPTtor.ru — платформа ИИ-ассистентов для экспертов, руководителей и HR



 **Дмитрий, вы бизнес-тренер, бизнесмен и профессионально занимаетесь искусственным интеллектом. Как это все взаимосвязано в вашей жизни, в вашей карьере?**

Прежде всего я предприниматель, руководитель компании. Бизнес-тренер по продажам.

Консультант руководителей по управлению персоналом и философии кооперации (созданию команд по принципам живых систем). Я, кстати, давал УП интервью на эту тему.

Поиск лучших решений для эффективности бизнеса и привел меня к изучению возможностей применения искусственного интеллекта в нём. Это сейчас – главное направление моей деятельности.

Я окончил мехмат МГУ, математик по образованию, изучал программирование, учился в аспирантуре РАН. Искусственный интеллект — это та технология, которая меня заинтересовала в этом плане с двух сторон и даже вызвала некоторую эйфорию.

Здесь и далее под ИИ я имею в виду LLM-модели — нейросети для работы с языком (например, GPT-5, Claude и чаты, построенные на их основе). Именно их неспециалисты сейчас называют ИИ.



Дмитрий Семин
бизнес-тренер, Лауреат
премии Капитаны Российского
Бизнеса 2019-2025

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Первое — я понял, что за ИИ будущее, как за инструментом повышения эффективности. Поэтому мне стоит его использовать, консультируя компании. У меня визионерский подход: я делаю ставку на него, занимаясь им сейчас, хотя он пока только развивается. Отсюда и предвкушение будущих результатов, эйфория.

А второе — это то, что изучение искусственного интеллекта, обучение ему, помощь компаниям во внедрении требуют логики, структурированности, умения выстраивать алгоритмы, процессы. Чтобы пользоваться искусственным интеллектом, надо иметь навыки работы с информацией: структурировать ее, размечать, анализировать, делать выводы и прочее. Это присуще мне по складу ума. Не всем это близко. Например, смотришь на рабочий стол на компьютере у кого-то, а там 50 ярлычков. Для меня, как специалиста, это сигнал о том, что человек не очень хорошо структурирует данные. Когда видишь больше 10 объектов на одном экране, мозг переутомляется.

Кроме того, я являюсь владельцем тренинговой компании и уже более 30 лет занимаюсь предпринимательством. Поэтому быть инвестором, предпринимателем, бизнесменом для меня не ново...

ДО 2030 ГОДА В РОССИИ ПОТРЕБУЕТСЯ ОБУЧИТЬ РАБОТЕ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ 30 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК



Искусственным интеллектом интересуются многие. Какова сейчас ситуация на рынке?

— Есть такое понятие — кривая Гартнера, показывающая этапы зрелости технологий, в том числе искусственного интеллекта. Любая новая технология проходит пять этапов. Первый — это некий «триггер», когда она только появляется на рынке, что произошло несколько лет назад. Потом идёт резкий подъем, то, что в просторечии называется хайпом. Это было в прошлом году — «пик завышенных ожиданий». Затем наступил третий этап — «долина разочарования». И сейчас мы переходим к 4-му этапу — «склону» (подъему), т.е. осмысленному использованию технологии, понимая ее плюсы и минусы.

Если брать программистов и machine learning, deep learning и т.п., то там мы уже на плато продуктивности. Работает машинное зрение (распознавание лиц, номеров автомобилей), сортировка выдачи в поисковиках и др.

Кривая зрелости технологий искусственного интеллекта Gartner, середина 2025



Что касается GPT чатов и т.п., то здесь пользователи подошли к началу склона. Произошло некоторое разочарование. Почему? Оказалось, что это не так просто: для работы с искусственным интеллектом нужно иметь соответствующие навыки. Его освоение стало проблемой для людей, многие потыкали и бросили, как игрушку: зачем он нужен? Большинство использует его в трёх ипостасях: поисковик, писатель (контент) и художник (картинки). Всё, дальше этого не идут.

О перспективах в обучении ИИ.

Недавно я был на форуме в ВЭБ.РФ. Там сказали, что до 2030 года в России потребуется обучить работе с искусственным интеллектом 30 миллионов человек. Представляете, какой это рынок для образования? Мы 30 лет учили продажам и управлению, и до сих пор спрос есть. Вообразите, сколько лет можно обучать искусственному интеллекту.

Гораздо легче зарабатывать деньги, когда ты в мейнстриме поднимаешься вверх, чем когда всё идёт вниз и тебе надо спорить с рынком. Так что мы сейчас находимся перед новым подъемом. Он уже не такой быстрый, как на хайпе, но всё равно идёт вверх и еще много лет до плато продуктивности. Это идеальный момент вступить в

бизнес, заниматься инвестициями и начинать его развивать. Потому что время, которое пионеры потратили на прохождение первого, второго и третьего этапов кривой Гартнера уже прошло. Сейчас и клиенты более подготовлены, и разработчики более осмысленно подходят к созданию продуктов.

Кто имеет наибольшие шансы на успех в этой гонке?

— Добьются успеха те компании, которые начали раньше осваивать, получили опыт, прошли через уровни освоения и внедрения ИИ к моменту его массового распространения. Сейчас 30% компаний в РФ используют ИИ. Прогноз, что в 2026 году их будет 60%. У них будет более подготовленный персонал. Кто-то уже пройдет этот путь, а кому-то придется начинать с нуля. Те, кто этим занимается сейчас, смогут быстрее захватить рынок.

Первый из 22 законов маркетинга Джека Траута гласит: «лучше быть первым, чем лучшим».

**ПЕРЕД ТЕМ КАК НАЧАТЬ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ
ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ, НУЖНО
УСВОИТЬ ПРОСТОЕ ПРАВИЛО: НЕ ВЕРЬ ТОМУ,
ЧТО ОН ТЕБЕ ВЫДАЛ... А ПРОВЕРЬ!**

Например, «Озон» и «Вайлдберриз» стали первыми маркетплейсами. «Яндекс Маркет» пытается их догнать, но преодолеть сформировавшийся выбор потребителей не просто.

Искусственный интеллект встраивается в систему разделения труда (СРТ), и во внешнюю, и во внутреннюю. СРТ — это отдельная тема, но, если упрощенно — это описание бизнес-процессов.

Технология ИИ будет использоваться для автоматизации рутины в бизнес-процессах и для автоматизации рутины. Конечно, ИИ не решает всех проблем. Но это глобальный инструмент, который уже невозможно игнорировать.

Кто сегодня эффективнее — человек умеющий искать в яндекс-поиске или человек, который ищет вручную в библиотеке?

Аналогично будет с ИИ. Ждать, когда технология разовьётся и перестанет быть сырой, нельзя, иначе станешь обычным пользователем, все места будут захвачены.



Какие этапы проходят люди, осваивая искусственный интеллект?

— Есть базовый уровень, когда человек пишет запросы как в Google: например, «найди красное платье». Чуть-чуть получше, когда искусственному интеллекту говорят о роли, контексте, задаче: ты лучший в мире подборщик красных платьев, эксперт по моде, международного уровня и так далее. Контекст: я девушка, иду на свидание, мне нужно выделиться... И третье - задача: подбери мне платье с такими-то параметрами. Если идти чуть дальше, пользователи начинают определять, в каком формате выдать результат: в виде таблицы, списка, интеллект-карты или еще каком-то. Можно поставить определённые фильтры: фасон, цена, размер...

Вот это люди осваивают. Им кажется, что на этом все возможности исчерпаны, и потихонечку они начинают чувствовать усталость от однообразия этого. Тогда они сохраняют промпт в файл и оттуда его копируют по необходимости. Возникает первая «автоматизация» рутины.


Можно пойти дальше и освоить разметку Markdown, чтобы было все чётко структурировано, и написать то, что называется «системный промпт» - то есть подробную инструкцию для GPT для решения повторяющихся задач.

Её загружают в специальный раздел и создают себе ассистента в чате GPT (GPTs) или Google (GEMs), и он работает по вызову. Сначала появляется эйфория: у меня автоматизация. Допустим, вы пишете статьи и делаете себе ассистента, который подсказывает вам, как писать. Начинаешь пользоваться — и вдруг видишь, что он «плывет». То есть делаешь запрос: выведи в начале таблицу — а он выводит таблицу неверно, с подмененными параметрами. Начинаешь изучать — оказывается, есть такие вещи, которые регулируют выдачу, вероятность того, что будет совпадать и насколько... Через простой промпт эту проблему не решить, обычный пользователь этого сделать не может — нужен продвинутый системный промпт.

Подобные проблемы создают «долину разочарования», и многие возвращаются на базовый уровень: поисковик, писатель, художник, с упрощёнными требованиями-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ми. А ведь можно этому научиться! Мы с командой стартапа искали решение год, пока нашли, как делать промпт устойчивым.

 **Я занимаюсь коучингом и часто использовала один из тестов про метапрограмму. Попробовала проверить свой анализ через искусственный интеллект и поняла, что наши выводы расходятся... Что посоветуете?**

— Там, где вы эксперт, легко проверить его выводы – вы сразу можете оценить выдачу.

А если вы не эксперт в каком-то вопросе, то проверить, верно ли вам ответил GPT, трудновато – не с чем сравнить ответ, нет собственных знаний.

ЕСТЬ МНОГО НАВЫКОВ, КОТОРЫМИ НАДО ОВЛАДЕТЬ ДЛЯ РАБОТЫ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ

Тогда можно загрузить промпт с разными фильтрами и одновременно в несколько разных нейросетей. Они выдадут разные ответы, сравните их между собой и с источниками. Сравнение выданных ответов тоже можно попросить сделать сам GPT.

Ещё можно найти признанного эксперта-авторитета (автора книги, методики) в интересующей вас методологии и сделать запрос: «ответь мне, как если бы ты был (ФИО эксперта)...», то есть присвоить ему роль того эксперта. Тогда ИИ найдёт в своей базе данных его методологию и с большей вероятностью выдаст то, что вам нужно.

Я учился продажам на практике в сетевом маркетинге. Это очень хорошая школа: нужны и психологическая устойчивость, и адаптивность, и гибкость и так далее. На одном из первых семинаров компании я слушал выступление лидера. Потом другой лидер ту же тему изложил немного по-другому. Я спросил директора направления, и у того оказался свой взгляд. Я обратился к своему непосредственному руководителю: как же быть? Три разных источника и информация различается.

Он ответил: бери исходные материалы, оригинал. То есть посмотри книгу автора методики и сравни. Если нет доступа к методике, послушай хотя бы трёх людей и

сравни. Этот принцип я использую везде. Например, по серьезным вопросам хожу к трем разным врачам одного профиля и сравниваю их рекомендации.

Перед тем как начать пользоваться искусственным интеллектом, нужно усвоить простое правило: не верь тому, что он тебе выдал... а проверь!

Проверь и ещё раз проверь. Как? Один из простых лайфхаков — написать: «приведи, пожалуйста, в конце список ссылок на источник». Есть приложения типа Perplexity, которые делают это автоматически. Оно до последнего времени выдавало ответы с достаточно большой точностью. Но баги были. Например, я искал дочке велосипед, и оно мне выдала 9 моделей велосипедов, из которых семь придумало. Сейчас GPT тоже имеет возможность указать источники выдачи. Самый простой способ — просто зайти в них и сравнить ключевые факты. По крайней мере, будет некоторый шаблон, и вам остаётся убедиться, что искусственный интеллект ничего не нафантазировал.

Есть много навыков, которыми надо овладеть для работы с искусственным интеллектом. Это не только навык работы с информацией, это и понимание, что наше общество живет на вере, потому что так легче. Тебе сказали — ты поверил. А можно жить в области фактологии — ты проверяешь, это мнение или факт, точка зрения или истина. Для этого нужно развивать критическое мышление. Это позволит грамотнее делать запросы и трезво относиться к выдаче.



Какие уровни предстоит пройти желающему работать с искусственным интеллектом?

— Я уже немного сказал об этом, давайте структурируем уровни освоения ИИ пользователем:

1) Поисковик, писатель, художник (базовый промптинг: роль -контекст - задача). Сюда же относится умение пользоваться приложениями на основе GPT (создание слайдов для презентаций, саммари и др.)

Это то, что в быту называют «нейросети» сегодня. На этом уровне сейчас 90% тех людей, кто использует ИИ.

И даже на этом уровне возникло много нюансов.

«Промт» — в переводе на русский «запрос, умение писать». Появилось направление «промт-инжиниринг» — первый уровень промптинга. Но когда люди начинают взаимодействовать с искусственным интеллектом, появляется куча нюансов, и технология начинает обрастать многочисленными деталями. Например, создают чат-бот, закладывают туда какой-то системный промпт, а он не строго выполняет ту задачу, которая нужна, а становится обычным чатом GPT. Это называется «плышет» промпт, не держит фокус. Например, ваш чат-бот должен готовить ученика к экзамену по математике. Для этого в него заложены четкие шаблоны. А он перестает их придерживаться и готовит ученика так, как ему хочется. В итоге технология подготовки срывается, эффекта нет.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НЕ РАБОТАЕТ БЕЗ ЧЕЛОВЕКА

Или же он «галлюцинирует», придумывает ответы, о чем я вам уже говорил в примере с велосипедом. Помню еще один из моих первых опытов. Делаю запрос: люблю таких-то киноактеров, фильмы такой-то тематики — можешь подобрать фильмы за последние два года? И он выдаёт всё в стилистике, всё идеально. Но только там совмещаются такие актёры, которые никогда в жизни вместе не играли. Захожу в «Кинопоиск»..., а нет таких фильмов. Люди, которые с этим столкнулись, не знают, как быть, и поэтому многие оставили ИИ.

2) Продвинутый промт-инжиниринг (промт на лист A4, возможно -markdown).

3) Контекст-инжиниринг (сценарный подход – максимальное извлечение пользы из всемирного хранилища знаний. Прогнозы развития рынка, анализ и внедрение лучших практик в своей области, способность находить пути развития компании). С помощью этого подхода я как тренер теперь провожу стратсессии нового поколения для компаний. Где мы вместе с руководством генерим идеи, решения и используем лучшие мировые практики в сфере рассматриваемой компании.

4) Создание простых ИИ-ассистентов (GPTs, GEMs) на платной подписке. Тут минус в том, что промпт тоже «плышет». Плюс маленькое окно для системного промпта, серьезного ничего не сделаешь.

5) Создание ИИ-ассистентов на «no code» платформах (через API), с интеграцией в телеграм и др. чат-боты.

Здесь решены две главные проблемы:

- системный промт устойчив, не «плышет»!
- галлюцинации сведены к минимуму и четко отслеживаются

Одна из причин, почему я стал совладельцем платформы GPTtor – она обеспечивает этот уровень точности!

б) Создание ИИ – агентов.

Если первые пять уровней доступны любому человеку, который даже без подготовки за разумное время может их освоить,

то 6-й - уровень программистов.

Еще немного раскрою суть уровней.

На первом и втором уровне промтинга автором запроса является человек. Он не использует всех возможностей искусственного интеллекта, поскольку делает запрос исходя из того, что есть у него в голове, из своего субъективного видения. Предлагается ли он многовариантность решения задачи? Нет.

А вот как использовать всю мощь искусственного интеллекта? Следующий уровень называется **контекст-инжиниринг**. Здесь перед тем, как делать запрос, ставить задачу, мы наполняем контекстное окно данными, которые могут понадобиться для её решения.

Важно: промптом является не то, что вы написали в запросе, а всё контекстное окно, включая то, что было в нем ранее. Понимание этого факта всё меняет. Чтобы получить надёжный ответ, нужно заполнить контекстное окно - возможно, в несколько приёмов. Так работает и у людей - если есть проблема, то коуч или терапевт ведут к её решению через серию вопросов, наполняющих контекстное окно человеческого сознания.

Причём есть разные подходы. Первый подход — подгружаем туда какие-то файлы, информацию, что-то ещё закладываем. А второй — когда через особую форму «разговора» с GPT (сценарный подход) побуждаем его найти в огромной базе данных то,

что он знает на эту тему, подумать и предложить нам ответ. То есть мы сразу не сообщаем, чего хотим, а задаём некоторый контекст. Потом рассказываем о себе, о своей задаче, о своих ценностях. И только после этого сообщаем о своей задаче. И тогда искусственный интеллект предлагает решение исходя не из наших ограничений, а из того, чем он перед этим был наполнен от контекстного окна. Фактически он пишет за нас глубинный промпт!

В контекст-инжиниринге есть два плюса. Первый — мы узнаём неожиданные для нас решения, которые в голову бы никогда не пришли, потому что они построены не на нашем объёме знаний, а на объёме знаний GPT. А второй — можно построить предстоящий диалог с собеседником в ключе win-win, например с контрагентом в продажах. Я создаю сейчас чат-бота, который готовит менеджера по продажам к встрече с клиентом.

Наполнив контекстное окно определённым образом, мы фактически создаём там образ клиента с его ценностями, запросами и прочим. После этого остаётся добавить наши ценности и запросы. И GPT находит решения, которые устраивают обе стороны. То есть он учитывает потребности той стороны, что очень важно в продажах.

После контекст-инжиниринга идет создание ИИ-ассистентов — программы, которые работают, взаимодействуя с человеком. Это как раз то направление, которым занимается наша платформа. Следующий уровень — это создание ИИ-агента — программы, работающей без участия человека. В этом принципиальное различие.




Вопрос по поводу «восстания машин». У молодежи даже фобии такие есть. Насколько это реально?

— Это невозможно. В частности, потому что искусственный интеллект не работает без человека. Конечно, возможна ситуация, когда какой-то человек заложит в машину программу уничтожения других. Но это будет решение не машины, а человека, который ею управляет! Да, защищаться надо, но не от машин, а от таких людей — их лучше не подпускать к управлению технологиями, это общечеловеческая проблема.

На вопрос, кто победит при «восстании машин» - человек или ИИ специалисты отвечают: «человек+искусственный интеллект». То есть те люди, что освоят технологию и будут ее использовать.

Дело еще и в том, что при принятии решения мы опираемся не только на рациональные доводы. У нас есть ещё то, что называется ценностный выбор. Оно не «бьётся» с машинной логикой. Мы не роботы, мы хотим, чтобы люди нам улыбались и т.д. Как говорится, «корпоративная культура съедает стратегию на завтрак». Руководитель принимает решения не только рационально, но и исходя из своих ценностей или нравственных критериев группы, которую он представляет. А все ценности в ИИ не загрузить – описать нейронные связи мозга даже одного человека невозможно, так их много.

 **Вы о том, что искусственный интеллект принимает решение только исходя из заложенной в него логики? В то же время бизнес стоит на корпоративной культуре. Конечно, его цель – извлечение прибыли. Но каким образом это делать: по головам или совместно идти, зависит от выбора конкретного человека.**

— Да, Win-win или win-loose — это выбор человека. Искусственный интеллект может многие рутинные операции автоматизировать, подсчитать, сократить время на процесс, но окончательное решение всё равно принимает человек, и он действует исходя из той культуры, которая есть в той или иной компании.

 **Какое направление выбрала ваша компания?**

— У нас платформа, на которой любой может тиражировать и монетизировать лучшие практики, создав «no code» ИИ-ассистента.

Мы выделили две целевые аудитории.

Первая — это эксперты, а вторая — компании, которые думают о развитии своего бизнеса.

Например, я являюсь экспертом по продажам и встречаюсь с заказчиками, провожу для них тренинг, потом обеспечиваю сопровождение. Они начинают это внедрять, но я не каждый день вижу, как они это делают. Тогда я беру свои подходы, алгоритмы, свой опыт, что гораздо важнее, чем знания, закладываю сценарий взаимодействия с клиентом в ИИ-ассистент (через конструктор на платформе) и даю участникам тренинга готовый чат-бот. Они работают с клиентом и каждый раз, 24/7, в любое время могут обратиться к чат-боту и получить совет «от Дмитрия Сёмина».

У меня, как эксперта, есть не просто знание теории, а практика, навык, «знания на кончиках пальцев». Я закладываю это в ИИ-ассистента, и люди его используют. Но я всё равно нужен, ибо знаю всю технологию. Возможности чат-бота всё-таки ограничены, и он не может дать всё, что есть в моей голове, — он поддерживает клиента между встречами со мной.

На нашей IT-платформе любой эксперт или компания может создать себе такого ассистента. Для этого не надо быть программистом, это все по-code, заносишь в шаблон свою технологию в виде промпта. К нему подгружается специально созданный нами системный промпт. Это одно из наших ноу-хау. Он обеспечивает устойчивость (не плышет) и защиту от галлюцинаций. Есть там и реферальная программа, выгодная для экспертов. С ее помощью они могут получать платежи за своего бота от клиентов и распространять его через рекомендации своих клиентов, получая деньги с каждого, кто им воспользуется.



Часть экспертов хорошо говорят, легко объясняют. А есть очень глубокие, но поделиться своими знаниями не могут. Вы с такими экспертами тоже работаете?

— Не каждый эксперт, согласно правилу Эйнштейна, способен объяснить свою теорию четырёхлетнему ребенку. Но в целом исследования показывают, что если человек понимает, чем он занимается, то может рассказать это простыми словами. Однако есть разные психотипы. Например, гуманитариям обычно не хватает структурности, они будут создавать бот с нашей помощью. Главное, чтобы человек был хорошим экспертом. Со временем возникнет конкуренция чат-ботов, но слабый эксперт хорошего чат-бота не сделает.



Что ваша компания предлагает корпоративным клиентам?

— Мы предлагаем:

- обучение ИИ:

тренинги для персонала и руководителей, как для новичков, так и для опытных.

- создание ИИ-ассистентов для бизнеса на нашей платформе.

ИИ-ассистенты - это форма экзокортекса. Внешнего вынесенного сознания, подобно калькулятору или справочникам, которые ускоряют и усиливают способности человека (сотрудника). Как если бы к компьютеру (мозгу сотрудника) подключили более мощный внешний процессор с памятью, эффективнее решающий задачи.

- программы внедрения ИИ в бизнес:

анализ бизнес-процессов, поиск узлов СРТ, автоматизация через ИИ-ассистентов.

Немного раскрою.

НА НАШЕЙ IT-ПЛАТФОРМЕ ЛЮБОЙ ЭКСПЕРТ ИЛИ КОМПАНИЯ МОЖЕТ СОЗДАТЬ СЕБЕ ТАКОГО АССИСТЕНТА

- Обучение персонала.

Три уровня обучения навыкам работы с ИИ:

- новички (введение в нейросети, промптинг и применение в вашей сфере),
- опытные (контекст-инжиниринг для вашего бизнеса),
- обучение созданию ИИ-ассистента.

Например, создание чат-бота для отдела продаж (подготовка звонка клиенту, встречи с ним, потом анализ и рекомендации), сопровождение другого обучения для ежедневного внедрения с помощью ИИ-ассистента на рабочем месте.

- Программы внедрения ИИ в бизнес.

Генеральным директорам и руководителям.

Как я уже говорил, я и мой партнер теперь проводим стратсессии для компаний на новом уровне глубины и полезности с помощью ИИ.

Кстати, один из участников нашей платформы разработал ИИ-ассистента для создания плана **стратегических сессий**. Он позволяет гендиректору с учётом контекст-инжиниринга создать видение и план проведения стратсессии в таком ключе, который подойдёт именно ему, для максимальной адаптации под его компанию.

Кроме стратсессий мы осуществляем комплексное внедрение ИИ в бизнес клиента. Это проект на полгода-год. Делается диагностика текущего состояния и анализ бизнес-процессов, поиск решений по автоматизации рутины, подбор инструментов и создание ИИ-ассистентов. Далее - мониторинг и сопровождение внедрения, обучение персонала новым инструментам.

Для HR.

Сейчас есть проблема с персоналом и разные способы ее решения. Первый — искать персонал, которого сейчас на рынке мало. Второй, неочевидный, — находить людей определённого уровня и дообучать их на собственной базе, проходя четыре этапа: онбординг, адаптация, наставничество и потом удержание подготовленных кадров, чтобы они не ушли. И чтобы пройти эти стадии, HR может создать для себя такого «помогатора» в виде чат-бота. У нас есть тренер, который помогает наполнить и реализовать на практике все 4 этапа первый раз. А потом, при желании, компании останется чат-бот, с помощью которого можно будет это делать без аутсорса.

Есть ли какие-то объективные данные, позволяющие оценить эффективность ИИ-ассистента в финансах, во времени?

— Всегда, когда внедряется новая технология, имеет место сопротивление системы. Её главная задача — выжить, то есть остаться такой, как была.

Выглядит это так. Из-за того, что люди не знают технологию, какое-то время они будут применять её неумело и поэтому будут хотеть «вернуться назад», чтобы к ним не было претензий. Поэтому сначала продажи могут даже упасть, ибо нужно время для освоения технологии. После периода адаптации эффективность повышается в среднем на 30%.

Как измерить? Все как обычно. Можно снять метрики, поставить SMART-задачи, KPI. После этого отслеживать, как внедрение помогает к ним двигаться. Нет разницы, измерять эффект после внедрения ИИ или другого инструмента - CRM, например.



Как вы расширяете линейку ИИ-ассистентов на платформе?

— Приглашаем экспертов и компании, они создают свои ассистенты у нас на платформе и предоставляют к ним платный доступ.

Сейчас у нас представлен, например, **ЕГЭ-ассистент**, который позволяет репетитору лучше подготовить учеников к сдаче экзамена по русскому языку.

Так как у меня есть опыт в продажах в MLM, я разрабатываю **«Солли» - ассистента для продавцов**, для подготовки к встрече и звонку в продажах.

НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ НАД ДОСТИГНУТОМ

Ещё один ассистент, «Старина Хэм», служит **для подготовки статей**. Он может подготовить контент, задаст нужные вопросы, решит проблему «чистого листа», когда ты садишься и думаешь, с чего начать. Мы уже опробовали его в редакторском отделе фонда Рыбакова, и журналисты были приятно удивлены, что часть их рутинной работы отдали искусственному интеллекту. В то же время важно, что автором статьи остаётся человек! Это не бот по написанию контента за вас! Вы пишете сами, он помогает с идеями и структурой, выверяет итог.

Если перестаёшь думать, собственный интеллект снижается. Пока человек две недели просто валяется на пляже, его IQ падает на 18%. Поэтому тот, за кого всё делает искусственный интеллект, неизбежно деградирует и лишён будущего.

Есть и другие ИИ-ассистенты.



Каковы Ваши дальнейшие планы?

— Мировой рынок консалтинга, на который мы выйдем с нашей платформой, это 650 миллиардов долларов. Почему мировой? Потому что для ИИ-ассистентов, которые мы создаём, нет языковых барьеров. Если раньше Брайан Трейси приезжал к нам с выступлениями, теперь мы его технологии можем получить через искусственный интеллект. И у нас есть огромное количество специалистов мирового уровня, которые могут тиражировать свои практики по всему миру через ИИ-ассистентов. Наша задача — быть на этом рынке первыми или одними из первых.

Например, у нас уже запущен ИИ-ассистент, который называется «Детоксер». Он полезен для тех, кто хочет выйти из токсичных отношений и хочет научиться эффективно выстраивать партнёрские отношения, противостоять любым манипуляторам, как в личной жизни, так в бизнесе. За разработкой этого бота стоит психотерапевт с 18-летним опытом. Этот бот полезен людям, говорящим на любом языке!

Так что в планах – выводить готовых ИИ-ассистентов на международные рынки (за счет внедрения функции перевода) и предлагать услуги создания ИИ-ассистентов зарубежным клиентам.

СОЕДИНЯЙТЕ ТЕХНОЛОГИИ С ЦЕННОСТЯМИ



Что бы Вы хотели пожелать нашим читателям?

— Я бы пожелал три вещи.

Первое — будьте визионерами, следите за трендами, куда идёт рынок, куда идёт мир. Если будете держать нос по ветру, то независимо от внешних обстоятельств придёте к успеху. Смотрите чуть дальше, и это позволит вам настраивать внутренний компас и более адекватно реагировать на внешние обстоятельства.

Второе — соединяйте технологии с ценностями. Лучшие решения рождаются там, где искусственный интеллект усиливает человеческую экспертизу и культуру.

Третье — не останавливайтесь над достигнутом. Несмотря на сложности, несмотря на сопротивление систем, несмотря на падения. Never give up — никогда не сдавайтесь!

Дмитрий Семин,

Руководитель SeminGroup.ru бизнес-тренинги

Совладелец ИИ стартапа GPTtor.ru

Ведущий бизнес-тренер РФ по продажам и ИИ (DSEMIN.RU)

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019-2025

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

Эксклюзивно для



Бизнес – это наука, культура и искусство, как синтез междисциплинарных знаний в эпоху глобальной трансформации и развития сложных систем



В данной статье хочется рассмотреть оборотную сторону бизнес-процессов и попытаться переосмыслить устоявшиеся мнения о циничности представителей бизнеса в погоне за прибылью любыми средствами и способами.

Начиная с определений, терминов и понятий, мы увидим несколько вариантов ведения или управления бизнесом. В идеальной картине мира открытый бенефициар – это как правило собственники компании, находящиеся в статусе исполнительного органа, но встречаются варианты с наёмным генеральным директором. Есть конечно и другие варианты, со сложными корпоративными моделями, с запутанной структурой собственности и номинальными директорами, так и с простыми, когда юридическое лицо создаётся как временное, а именно транзитную компанию. Если мы будем беспристрастны в нашем дискурсе, то придём к выводу, что с системой что-то не то или свернули не туда.



Егор Иванов

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Возвращаясь в научный контекст, мы придём к выводу, что собственник и исполнительный орган – это человек обладающий базой междисциплинарных знаний в области гуманитарных наук. Если бизнес связан с технологиями или сельским хозяйством, то база научных знаний расширяется до естественно-технических наук.

Текущее состояние экономики, политики и права говорит о необходимости переосмысления бизнеса как культуры в практическую реализацию общечеловеческих и духовных ценностей. С понятием корпоративная культура мы хорошо знакомы и, к несчастью, за 30 лет мы не сформировали собственные подходы, хотя они есть в история Российского предпринимательства или купечества. Совершенно очевидно, что чужие модели и ценности нам чужды и есть необходимость с переосмыслением формулированием собственной бизнес-культуры.

Из данных умозаключений мы приходим к выводам, что предприниматель по сути своей является творческой личностью, а бизнес – это искусство созидания. Правовая неопределённость и постоянная трансформация государственной системы управления и администрирования ставит его перед выбором и приходится быть постоянно «на грани» делая всё, чтобы сохранить бизнес. И сейчас мы наблюдаем интересный разворот в интерпретации 330-ФЗ «О развитии креативных индустрий» и такова понятия «креативная экономика» — это способ управления результатами интеллектуальной деятельности (РИД). Соответственно способ ведения бизнеса и бизнес-процессы можно оформить как РИД, что открывает большие возможности, с точки зрения роста оборота прав на интеллектуальную собственность и капитализации самого бизнеса.

В качестве эпилога хочется верить в победу здравого смысла над экономической целесообразностью и комфортное сосуществование или синтез сложных систем без ущерба для качества жизни.

***Егор Иванков**, Председатель экспертного совета по креативной экономике, Президент ГК САЛЮС

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

Эксклюзивно для 

Культура обратной связи в компании должна быть продумана и выстроена, а человек регулярно её получать



Насколько сложно вовлекать сотрудников, работающих дистанционно, в корпоративную культуру?

Последние лет шесть, начиная с ковида, когда удалённая работа стала развиваться особенно активно, коммуникация между людьми начала нарушаться. А ведь она важна и для обмена опытом, и для признания заслуг. Если ты сидишь один у себя дома, и твой единственный источник информации — безликий интернет, это одно. А когда у тебя есть коллеги, которые дают обратную связь, делятся опытом, — это совершенно другое. Есть ещё одна значимая вещь — признание. Именно благодаря признанию и оценке со стороны коллег мы понимаем, что дело, которым мы занимаемся, — наше, оно нужное, и мы готовы заниматься им всерьёз. Поэтому, помимо текущего менеджмента — постановки задач, контроля, обеспечения сотрудников необходимыми инструментами, — очень важно поддерживать максимальную «человечность» и живое общение внутри коллектива.



Как вы взаимодействуете с сотрудниками удаленно, какие активности реализовываете?

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО · ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Поэтому мы переключились на обучение внутри компании, на внутренних экспертов, а также стали проводить больше мероприятий, которые, с одной стороны, лучше раскрывают деятельность компании, а с другой – дают работникам полезные практические навыки: в области инвестиций, ведения проектов, здорового образа жизни.



Как тогда у вас выстроена система обучения в таких условиях?

— Мы разделили подходы для разных уровней. Линейный персонал обучается только по профессиональным стандартам — конкретно тому, что нужно для работы. Middle management учится у лучших экспертов на рынке — мы берём сильные практики и адаптируем их под свои и текущие реалии. Для топ-менеджмента формируем отдельные программы с другим подходом. Мы всегда начинаем с постановки бизнес-задачи, а уже под неё подбираем формат развития. В таком виде обучение действительно работает. Стоит также помнить, что абсолютно для всех работников доступны наши массовые форматы, нацеленные на широкую аудиторию, о них я рассказывал выше.




То есть обучение как элемент нематериальной мотивации уходит на второй план?

— Обучение остается важным фактором нематериальной мотивации, но не является определяющим. Здесь важен баланс, должны быть выстроены процессы, развита корпоративная культура и так далее.

В текущих условиях мы считаем, что особо важно применять разносторонний подход бизнеса к различным комбинациям материальной и нематериальной мотивации, учитывающий режим работы сотрудника, возраст, специальность и множество других факторов.

*** Денис Соломатин**, руководитель управления обучения и развития персонала СК **Росгосстрах Жизнь**

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

Эксклюзивно для 



**Около 10 000 «возвращенцев»
вернулись в «Группу Лента»
и это о многом говорит**

Татьяна Юркевич
«Группа Лента»

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

HR-бренд компании дает узнаваемость и формирует определенный образ среди соискателей. Чем лучше восприятие HR бренда – тем проще привлекать людей на работу. И, конечно, компаниям с хорошим потребительским брендом легче привлекать и сотрудников. Представьте, насколько проще привлечь сотрудников компании, реклама которой идет на ТВ и радио, а вывески магазинов есть в каждом квартале, по сравнению с компанией с названием в виде аббревиатуры, про которую знают только люди, работающие в ней. Но важен не только потребительский бренд, но бренд работодателя. Можно иметь широкую известность, но весь рынок знает, что работать в этой компании – это не про уважение и заботу о людях. Поэтому важно работать на внутренний и внешний рейтинг работодателя и реально соответствовать репутации отличной компании для людей. HR-бренд очень помогает в реальности.

У нас есть один яркий пример: не так давно мы открыли новую сеть компактных магазинов у дома «Вингараж». Поначалу кандидаты не совсем понимали, что за компания и откуда она. После того, как мы стали указывать, что магазины «Вингараж» принадлежат «Группе Лента», люди стали охотнее устраиваться на работу – именно так и работает HR-бренд.

***Татьяна Юркевич,**
директор по персоналу «Группы Лента»

группа  **лента**

Беседовала М. Удалова
Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ ПЕРЕГОВОРЫ И НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ

НА ЭТОМ КУРСЕ ВЫ:



узнаете современные технологии успешных переговоров, научитесь отрабатывать «жесткие» возражения с улыбкой



научитесь создавать вдохновляющие презентации и работать с аудиторией



узнаете особенности восприятия и подходы нейромаркетинга



поймете свои сильные качества и потренируете разные стратегии влияния. Поверите в себя и начнете получать удовольствие от переговоров и публичных выступлений!



ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com





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

альпина PRO

ЗНАКОМСТВО С КОНЦЕПЦИЕЙ КОМАНДНОСТИ

Слишком долго мы возводили руководителей на пьедестал. Но выдающиеся мировые команды добиваются успеха не только благодаря талантам своих лидеров.

Секрет их результативности — в командной игре. Рядовой руководитель сам дает подчиненным обратную связь, талантливый — создает среду, в которой сотрудники свободно делятся мнениями друг с другом. Обычный начальник контролирует выполнение задач, незаурядный — выстраивает систему взаимной ответственности. Посредственный менеджер сам мотивирует коллектив, мастер своего дела — учит членов команды вдохновлять друг друга.

Но ключевой момент — ответственность самой команды. Если убрать лидера, первоклассный коллектив все равно продолжит бесстрашно и искренне обмениваться мнениями, поддерживать высокие стандарты работы и сохранять боевой настрой. В этой книге я представлю убедительные доказательства: данные более 3000 диагностических оценок, собранные за 20 лет работы с командами.

ПОЧЕМУ КОМАНДНОСТЬ ТАК ВАЖНА

Мы слишком часто делаем ставку на лидера, игнорируя роль и взаимную ответственность членов команды. Мы недооцениваем, какую колоссальную ценность для акционеров создает синергия талантов внутри коллективов и между ними. В нашем понимании команда — это не просто строчки в штатном расписании, а сообщество людей, объединенных общими целями. Сегодняшние рабочие процессы задействуют сложную сеть таких сообществ. Развитие командного потенциала и навыков идеальной командной игры, возможно, самый недооцененный резерв повышения эффективности бизнеса.



Наши исследования показали: одна из ключевых причин падения акционерной стоимости — укоренившаяся боязнь конфликтов внутри команды. Наши командные практики помогают устранить эту преграду.

Мы все больше ценим и превозносим образ героического лидера. Но парадокс в том, что гиганты рынка и корпоративные титаны сталкиваются с опасно упорной конкуренцией со стороны стартапов, где основателям-единомышленникам, сплоченным общей миссией и взаимной поддержкой, удастся создать подлинную командность. Такие коллективы составляют значительную долю среди 15% самых инновационных и результативных команд, выявленных в нашем исследовании.

Подробнее о них — в следующей главе. Мы слишком редко обсуждаем, как руководители могут вдохновлять свои коллективы и вести их от устаревших моделей взаимодействия к поведенческим паттернам, процессам и инструментам командности мирового класса, без которых сегодня невозможен успех в бизнесе.

Командность создана для нашего турбулентного времени. В современном мире с его непредсказуемостью и жесткими требованиями к результатам коллективам жизненно необходимо объединяться вокруг общих целей и действовать заодно. Привычные шаблоны и окаменевшие регламенты только тормозят развитие. В своей предыдущей книге «Лучшие среди великих» 3 я описал методологию радикальной адаптивности, основанную на беседах с более чем 2000 руководителей, стремящихся ускорить изменения в условиях тотальной неопределенности. Радикальная адаптивность предполагает формирование культуры, ориентированной на перспективное мышление, инклюзивность, гибкость и устойчивость, а также моделей поведения и командных практик, которые это поддерживают. Задача — создать рабочую среду, способствующую гибким и смелым инновациям, синергетическому творчеству в сжатые сроки.

Десять трансформаций, необходимых для внедрения принципов командности, отражают современный мир гибридной работы с его сетью взаимодействующих коллективов. Они связаны с потребностью обновить трудовые контракты и молниеносно приспосабливаться к радикально меняющимся условиям. Эти изменения также затрагивают темы, которые еще 20 лет назад не были в фокусе внимания: многообразие, равенство и инклюзивность, а также развитие искусственного интеллекта и его потенциал для трансформации командного взаимодействия. Чтобы улучшить бизнес-показатели в сегодняшних реалиях, необходима принципиально новая рабочая культура.

СТРУКТУРА КОМАНДНОСТИ

Ключевые факторы перехода к командности — две движущие силы. Первая из них — принципы совместного роста. Совместный рост — не просто красивые слова, а реальный договор между членами команды, к которому мы стремимся в нашей работе.



Это своеобразный пакт между людьми, которые не только разделяют общую цель, но и реально заинтересованы в успехе друг друга. На практике это означает, что члены команды не играют в корпоративные игры, не замалчивают неудобную правду и не бегут от конфликтов, а открыто делятся своими мыслями и сомнениями.

В процессе обучения мы погружаемся в рабочие сессии и помогаем команде осознать простую истину: даже если вы из разных департаментов или специализируетесь в разных областях, у всех есть объединяющий элемент — цель компании. Такой подход на треть сокращает время, которое тратит руководитель, чтобы раскатать команду. Более того, когда вы работаете с коллегами, искренне настроенными на совместный рост, вы начинаете быстрее генерировать инновации, смелее рисковать и в итоге добиваться исключительных результатов. В главе 2 мы детально разберем, как пробудить этот потенциал в себе и команде.

Вторая движущая сила — современные процессы и инструменты совместной работы. Речь идет об отказе от бесконечных неэффективных совещаний как основного способа взаимодействия и переходе к:

а) асинхронным моделям работы с использованием коммуникационных платформ, позволяющих проработать целые циклы командной работы до того, как вы соберетесь вместе;

б) более инклюзивному взаимодействию благодаря инструментам, вовлекающим больше участников в совместную работу, открывая путь для смелых идей без торможения процесса;

в) внедрению принципов аджайла как корпоративной «операционной системы» — причем не только в инженерии или проектном управлении, но и на уровне топ-менеджмента;

г) интеграции искусственного интеллекта как полноценного члена команды.

О коллективной работе, «командном ПО», роли ИИ и корпоративной гибкости мы подробно поговорим в главах 6 и 7.

Переход к командности можно представить как 10 поведенческих и процессных трансформаций — практик, которые уведут нас от традиционной командно-контрольной модели к совместному лидерству. Этому типу руководства редко учат в бизнес-школах — он слишком далек от привычной модели, где один человек несет на себе бремя власти.

Давайте разберем каждое изменение подробнее:

1. От модели «лидер в центре всего» к совместному росту.

Первый шаг — вдохнуть в членов команды надежду на новый подход к работе и более высокую продуктивность. Мы предлагаем упражнение, позволяющее увидеть текущее состояние вашей команды и дающее представление о том, как все преобразится, если коллектив примет новый «социальный контракт» и опробует иной стиль



взаимодействия. Это момент прозрения, усиленный регулярным применением новых практик, и он показывает команде, что возможен совершенно иной уровень работы. Такой диагностический подход используется на протяжении всей книги.

2. От избегания конфликтов к открытости.

В командах мирового класса нет интриг, члены команды не перемывают кости друг другу в чатах.

Коллеги приняли обязательство заботиться об успехе друг друга, поэтому любая ценная информация становится общим достоянием.

3. От случайных контактов к целенаправленному выстраиванию отношений.

Здесь мы уходим от хаотичных перекуров у кулера к системному формированию отношений, создающих доверие и глубокое понимание между коллегами. Команды, принявшие этот подход (особенно в гибридном формате работы), достигают уровня взаимодействия, на порядок превосходящего старые «коридорные» привычки.

4. От индивидуализма к командной устойчивости.

Суть этого изменения в том, что команда берет на себя ответственность за поддержку, мотивацию и общую стрессоустойчивость. За заботу друг о друге. Куда мы обращаемся, когда натываемся на преграды? Ответственность за наш энергетический уровень не может быть исключительно личной задачей, задачей лидера или HR — это обязанность каждого члена коллектива.

5. К высшему уровню сотрудничества: расширение границ совместного творчества с помощью нового формата собраний.

Совещания далеко не единственный и часто не самый эффективный формат совместной работы. Нам необходимо смело осваивать более инклюзивные способы взаимодействия, что приведет к большему разнообразию мнений и прорывным идеям от широкого круга стейкхолдеров как внутри, так и за пределами организации.

Топовые команды рассматривают сотрудничество не как отдельное мероприятие, а как «стек сотрудничества» — последовательность различных режимов взаимодействия (от асинхронных до личных), где каждый тщательно продуман. Даже полностью удаленные команды понимают важность периодических очных встреч.

Современное сотрудничество также включает внедрение передовых процессов и инструментов, регулярное использование специализированного ПО и интеграцию как человеческих мнений, так и искусственного интеллекта.

6. К аджайлу как новой операционной системе команды.

Аджайл-методология — единственная жизнеспособная операционная система для адаптации к сегодняшней нестабильности. Принципы аджайла позволяют заблаговременно оценивать перспективы и подстраиваться под них, ускоряя реализацию самых амбициозных инициатив.

7. От превознесения лидера к полноценному признанию заслуг команды.



При всей важности сложных обсуждений и взаимной ответственности, присущих командной работе, нельзя забывать о значимости признания маленьких (или больших) побед. Как и в других изменениях, эти процессы работают эффективнее, когда иницируются коллегами, а не только руководителем. Признание и поощрение помогают двигаться вперед, преодолевая самые невероятные препятствия, — поэтому они нужны везде и всегда.

8. К разнообразию, инклюзивности и чувству принадлежности.

Представьте: у вас полгода на то, чтобы сделать команду эталоном разнообразия, справедливости и инклюзии.

Что бы вы предприняли? Этот вопрос я задавал лидерам на Всемирном экономическом форуме 2023 года.

Наиболее инновационные команды ценят различия своих участников и создают нечто выдающееся именно благодаря разнообразию взглядов. Превращение неявных и порой неудобных различий, связанных с инаковостью или привилегиями, в объединяющий и продуктивный диалог может радикально увеличить потенциал команды для прорывных достижений.

9. К команде искателей где каждый — бизнес- коуч.

В ведущих командах все стремятся к постоянному развитию. Это изменение подразумевает отказ от ожидания, что коучем будет только формальный лидер, и принятие коллег в качестве тренеров, помогающих нести ответственность за собственный рост и результативность.

10. От разобщенности к согласованности.

Когда команды проводят все 10 ключевых трансформаций, они достигают того, что другим кажется невозможным (или недолговечным и неустойчивым): подлинного и устойчивого единства, несмотря на все виражи непредсказуемого мира. Они становятся радикально адаптивной командой.

Однако суть не только в смене мышления. Переход от устаревших поведенческих моделей к практикам совместного роста в сочетании с современными процессами и инструментами трансформирует наши высокоэффективные практики в повседневные командные привычки. Я часто повторяю: «Мы не приходим к новым действиям через смену мышления, мы приходим к новому мышлению через действия». И это действительно так.

На каждом этапе пути к командности — по мере укрепления психологической безопасности, ускорения смелых инноваций и достижения прорывных результатов — комплекс командных практик превращает новые модели поведения в рефлекс, становящиеся коллективными привычками.

ВВЕДЕНИЕ КОМАНДНЫХ ПРАКТИК

В ходе наших исследований и наблюдений за множеством команд мы выявляем



то, что можно назвать жемчужинами эффективности, — уникальные подходы. Затем шлифуем эти подходы на основе дополнительных исследований и внедряем в других коллективах, пока не убедимся в их безоговорочной результативности.

Так рождается высокоэффективная командная практика, которую мы активно продвигаем среди команд, с которыми работаем.

Такие практики — мощнейший инструмент, помогающий коллективу освоить новые модели поведения и, как следствие, новый образ мышления. Каждая из них представляет собой конкретное действие, которое легко внедрить и которое при регулярном повторении способно радикально повысить командную продуктивность.

В каждой главе книги мы предлагаем несколько практик, нацеленных на изменение поведения, оптимизацию внутрикомандных взаимодействий и укрепление «иммунитета» всей организации. Эти методики служат фундаментом нашей системы командного обучения уже много лет, помогая трансформировать корпоративную культуру через синхронизацию командной работы.

Благодаря этому подходу мы смогли масштабировать нашу деятельность, нанять и подготовить армию тренеров, способных помогать командам воплощать эти высокоэффективные практики в жизнь через систематическое повторение на протяжении полугода. И что особенно ценно — как коучи, так и сами члены команды могут внедрять эти практики в свою повседневную работу.

Осознание того, что моя система обучения может работать в гораздо более широком масштабе, а также желание оказать по-настоящему значимое влияние на мир бизнеса и общества в целом подтолкнули меня к публикации этих практик. Я хочу открыть доступ ко всем трансформациям и прорывам, через которые прошли мои тренеры и клиенты.

В ваших руках — возможность применять поведенческие подходы и инструменты коллективного роста, чтобы перейти на качественно новый уровень командного взаимодействия. Логичным следующим шагом станет назначение «амбассадора командности» — человека, искренне увлеченного своим делом и готового поддержать внедрение новых практик. Со временем весь коллектив впитает культуру командного взаимодействия, но на первых порах, когда большинство еще цепляется за старые привычки, наличие такого энтузиаста и лидера колоссально ускорит адаптацию новых поведенческих моделей.

НАШ ПУТЬ К КОМАНДНОСТИ

Последние 20 лет я обучаю команды преодолевать 10 ключевых трансформаций за полгода, и результаты, честно говоря, впечатляют даже меня. Оптимальный подход — работать с этой книгой всей командой, осваивая новые модели поведения и высокоэффективные практики вместе, тестируя их в непрерывном режиме.



В книге вы найдете набор вопросов, которые помогут вашей команде осознать пропасть между вашей текущей ситуацией и поведением команд мирового класса. Эта книга станет для вас интерактивным тренажером, проводником через описанные в каждой главе трансформации и соответствующие командные практики.

Вас поразит, как быстро внедрение этих методик позволит увидеть, какой огромный путь еще предстоит пройти. Доверьтесь этим практикам. Освойте и используйте их, чтобы стать командой, о которой многие могут только мечтать.

ГЛАВА 2

ОТ МОДЕЛИ «ЛИДЕР В ЦЕНТРЕ ВСЕГО» К СОВМЕСТНОМУ КОМАНДНОМУ РОСТУ

Золотое правило:

Мы все одинаково ответственны за достижение командных целей и взаимную поддержку на этом пути.

Сергей Янг добился того, о чем многие руководители могут только мечтать: он замахнулся на 10-кратное увеличение активов и одновременно планировал освободить треть своего рабочего времени. Его команда в венчурной компании была заряжена амбициями — нарастить активы до 10 миллиардов долларов, параллельно высвобождая время Сергея для его настоящей страсти — создания нового фонда и воплощения мечты о продлении человеческой жизни.

Янг, выходец из McKinsey, обладал всем классическим набором: блестящий ум, личное обаяние, точность в требованиях и неумная энергия в достижении целей.

Но перед ним стояло серьезное препятствие: его команда должна была стать настоящим локомотивом роста для основного венчурного бизнеса. Парадоксально, но именно его перфекционизм и сверхпродуктивность начали тормозить не только его собственные планы, но и развитие всей команды. Ему предстояло научиться делиться лидерством со своими коллегами.

Прозрение пришло к Янгу в весьма символическом месте — возле ренессансного фонтана в садах Ватикана. Мы оба получили приглашение на встречу, организованную папой и его советом, для обсуждения влияния радикального продления жизни на общество. Янг горел желанием уделить больше времени своей миссии — продлить



здоровую жизнь людей, инвестируя в технологии долголетия через новый Longevity Vision Fund. Он выступил соорганизатором конкурса XPRIZE Healthspan с призовым фондом 101 миллион долларов (цель — омолодить людей старше 65 лет на два десятилетия всего за год лечения). Это была попытка демократизировать долголетие, сделать его доступным не только для элиты и миллиардеров. Собственные планы Янга включали жизнь за горизонтом столетия при сохранении здоровья и физической формы 25-летнего человека. В его мотивации сомневаться не приходилось. Но в безмятежной атмосфере ватиканских садов я задал ему вопрос: «Что для тебя значит этот масштабный проект, Сергей? Твои коллеги разделяют твою страсть? Они готовы идти с тобой?»

Он говорил о своей железной решимости расти ради инвесторов и желании высвободить больше времени для работы над долголетием. Ему казалось, что этих целей можно достичь последовательно, но я предложил иной ракурс: что, если к ним можно двигаться параллельно? Если бы удалось трансформировать его модель лидерства, где он в центре всего, а команда вращается вокруг него, в настоящее инклюзивное сотрудничество, обе цели оказались бы вполне достижимыми.

Янг привык жонглировать своим перегруженным расписанием, уделяя минимум внимания каждой задаче и управляя подчиненными поодиночке, — вместо того, чтобы вдохновлять и раскрывать потенциал всех талантливых специалистов, которых он нанял. Если он действительно хотел реализовать все эти амбициозные планы, ему предстояло совершить переход от единоличного руководства к командности.

Как мы уже говорили в главе 1, командность — это путь к победам коллективов мирового класса и результат простого уравнения: внедрение принципов совместного роста (о чем рассказывается в этой главе) в сочетании с новыми методами сотрудничества, практиками и инструментами, которые мы рассмотрим далее.

Через несколько недель я встретился с Янгом и его командой топ-менеджеров в совершенно иной обстановке — в пентхаусе отеля в Лас-Вегасе для проведения коучинговой сессии. Вспоминая тот момент, Янг говорит: «Взаимодействие с командой всегда строилось по принципу “я распоряжаюсь, они выполняют”. Это казалось самым эффективным способом управления. Но я осознал проблему: моя организация стала слишком зависимой от меня. Я достиг потолка своих — а значит, и наших — возможностей для роста. Стало очевидно, что без изменения рабочих подходов мы застрянем на довольно скромном уровне».

Сергей выразился метафорически: он понял, что нанял звезд, но теперь ему требовалось созвездие. Вопрос был в том, как осуществить такую трансформацию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Станут ли мышки успешными уникальными ёжиками?



«Дифференцируйся или умри» - написал 25 лет назад Джек Траут, и сегодня его слова столь же актуальны. А в устах уважаемого коллеги - Гарретта Джонстона, который успешно занимает уникальную нишу зарубежного мотивирующего маркетолога, идеи дифференциации (и уникальности) звучат не только живо, но очень свежо и ярко! При этом, возможностей (ниш) для дифференциации бизнеса с каждым годом становится всё больше, происходит постоянное дробление целевых рынков и ниш, а дифференциация постепенно превращается в персонализацию. Рынок уже давно стал рынком покупателя, платежеспособность покупателей падает, конкуренция растет, и для конкурентоспособности бизнесу и продукту необходимо привлекать внимание потенциальных клиентов,



Борис Жалило

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

цветание, рано или поздно айфоны выйдут из моды и перестают быть инновационным продуктом, а теслы и старлинки будут стремительно разрушать как илоны маски, в свое время их создавшие, так и накопившийся в бизнесе неэффективный менеджмент и персонал. При наличии в системе бизнеса людей, токсин неэффективности накапливается в организме бизнеса, и рано или поздно его разрушает. Или приводит к обновлению. Конкуренция, дробление рынков и ниш, ИИ – только ускоряют процессы и обеспечивают обновление игроков рынка. Обеспечивая выживание и процветание не отдельного бизнеса, а мировой экономики в целом.

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

Для более эффективности и масштабируемости бизнеса, шансов на успешное развитие отдельного бизнеса, очень важна концепция Икигай, которую упомянул Гарретт Джонстон – делать то, что находится на пересечении того, что Вы любите, в чем Вы сильны, что нужно людям и за что они готовы Вам платить. А для долгосрочной эффективности и долгосрочного развития пора уже проапгрейдить эту концепцию до ИИкигай – делать то, что нужно людям и за что они готовы Вам платить, при этом Вы любите, и в чем Вы сильны и **МОЖЕТЕ БЫТЬ ЕЩЕ СИЛЬНЕЕ И МАСШТАБИРОВАТЬСЯ** за счет автоматизации и ИИ без увеличения количества персонала и, соответственно, сложности и неэффективности бизнеса. Поскольку в противном случае, страшящиеся конкуренции мышки станут по рекомендации мудрого филина колючими ёжиками ненадолго.

***Борис Жалило**, Спикер, Тренер, Консультант, Коуч,
Лауреат премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025

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

Эксклюзивно для 

Давайте жить дружно



Разбитые Волны: Отцовская Тень на Песчаном Берегу

Знаете такие места? Где солнце не просто светит, а льется на набережную, нагревая плитку под ногами, где воздух густеет от запаха жареной рыбы, соли и дорогого солнцезащитного крема. Курортный городок N. – именно такое место. Идиллия для туристов, картинка с открытки. Но под этим гляncем, как под тонким слоем песка, скрываются трещины, целые разломы человеческих судеб. История, о которой хочется говорить шепотом за столиком в тенистом кафе, глядя на бесконечную синеву моря. История отца, его детей и земли у воды, которая стала не наследием, а яблоком раздора.



Игорь Жуковский

Невидимая Грань

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
 НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
 ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Шанс, который стучится в дверь

Может, стоит перестать делить землю и начать делить жизнь? Пока еще есть время. Пока солнце еще греет этот берег, а волны разбиваются о камни, стирая острые углы. Пока дети, хоть и с опаской, но еще здесь, в пределах досягаемости. Не для того, чтобы получить наследство, а чтобы услышать то, что не было сказано вовремя.

Фраза «Давайте жить дружно» звучит банально. Но за ней – целая вселенная возможностей. Возможности закрыть старые счета. Возможности не просто передать бизнес, а передать его вместе с доверием, с уважением, с верой в будущее. Возможности не оставить после себя лишь юридические документы и недвижимость, а оставить память о примирении, о мужестве признать ошибки, о попытке все исправить.

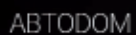
Море перед городком N. вечно. Оно было здесь до Сергея Петровича, его детей, их обид и надежд. Оно будет здесь после. Оно стирает следы на песке. Но следы в душах людей – они глубже. И только сами люди могут решить: будут ли это шрамы или просто линии, напоминающие о пройденном пути, который, несмотря на все извивы, привел их к одному берегу. Главное – услышать этот тихий стук шанса в дверь, пока он не смолк навсегда. Потому что после нас остаются не только дела, но и незажившие раны, или – наоборот – исцеленные сердца. Выбор за нами. Каждый день.

***Игорь Жуковский, психолог**

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

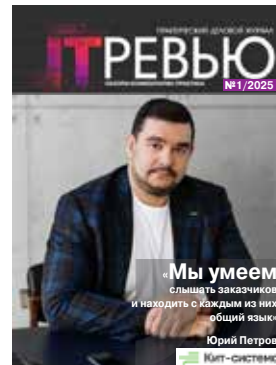
Эксклюзивно для 

Партнёры УП



1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ ЖУРНАЛА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Наталья
Беляева**

генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



**Надежда
Гончарова**

Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



Борис Жалило

Спикер, Тренер,
Консультант, Коуч,
Лауреат премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
(2025)



**Игорь
Жуковский**

Игорь Жуковский, психолог



**Егор
Иванов**

Председатель экспертного
совета по креативной
экономике, Президент
ГК САЛЮС



**Натэла
Кобулашвили**

президент Ассоциации
консультантов
по подбору персонала



**Оксана
Набок**

Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Сергей
Пронин**

генеральный директор
«Таресс»



Дмитрий Семин

бизнес-тренер,
Лауреат премии
Капитаны Российского
Бизнеса 2019-2025



**Ольга
Сергеева**

управленческий
консультант, бизнес-тренер
консалтинговой компании
«Открываем успехом»



**Татьяна
Юрьевич**

директор
по персоналу
«Группа Лента»



**Елена
Яхонтова**

доктор социологических
наук, профессор РАНХиГС,
бизнес-консультант

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 2 / 2025



**Разделяйте деловые
и личные отношения**
Елена Родионова

Татьяна Кочанова

Изменения в законодательстве в сфере трудовых правоотношений июль 2025

Александра Ишикина

Задержки выплаты заработной платы. Советы для CEO компаний

Михаил Меркулов

«ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН» из 15 топов есть во многих компаниях

Светлана Чикulina

Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты

Макс Лоуман

Цифровизация породила изощренные способы кражи интеллектуальной собственности, которые сложно квалифицировать в рамках традиционного права

Татьяна Кочанова

Национальный мессенджер и обработка персональных данных. Чего ждать?

Данила Лебедев, Диана Хамитова

VI: мужчина втайне совместил три работы и повысил доход до \$500 000 в год

Содержание

- 4
ИНФОРМБЕЗОПАСНОСТЬ
Информационная безопасность
крупных компаний и аутсорсеры
как причина утечек
Александр Ваис
- 12
Информационная безопасность
крупных компаний: аутсорсинг как
источник уязвимостей
Дмитрий Ляхов, «Грузовичкоф»
- 15
Ключ к снижению
угроз – комплексный подход
Дмитрий Беляев, ООО АБТ
- 21
В современном бизнесе больше не
существует четкого периметра защиты
Петр Сухоруких, «Невидимка»
- 26
ИИ&БИЗНЕС
ИИ – применение в бизнесе,
перспективы и развитие
Антон Янушкевич, Cryptemic Academy
- 37
Уповать на то, что современный
искусственный интеллект самостоятельно
выстроит или оптимизирует бизнес-
процессы, преждевременно
Ирина Шамехо, «Большие продажи»
- 40
Искусственный интеллект в бизнесе:
революция, которую вы пропускаете
Алина Новикова, Winner.Team.
- 44
Внедрение ИИ не стало
«увольнением людей»
Татьяна Кенцис
- 46
УДЕРЖАНИЕ IT СПЕЦИАЛИСТОВ
Как удержать IT-talенты в компании,
если высокая зарплата уже
не гарантирует лояльности?
Ирина Казакова, Smart IT
- 53
ТЕХНОЛОГИИ
Марк Цукерберг
делает ставку на очки с ИИ:
кто без них — останется позади
Искусственный интеллект
в рентгенологии. Ландшафт рынка на 1
квартал 2025 года
Никита Николаев, Цельс
- 55
ИННОВАЦИИ В ПО
Компаниям все сложнее управлять
парком устройств
Ильнур Ибрагимов, ICL Services
- 59
РОБОТИЗАЦИЯ
Автоматизация складов
как таковая перестаёт быть
конкурентным преимуществом
Виталий Янко

Издательский дом
представляет ведущие деловые журналы



Подписные индексы:
По объединённому каталогу ГК РФ
Журнал издаётся при участии Историко-архивного
института Российского государственного
гуманитарного университета и Всероссийского
научно-исследовательского института
документоведения и архивного дела Росархива



Объединенная редакция

ИД



Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU
Гл. редактор
ИД «Управление персоналом»
Гончаров А. Н.

Электронное приложение
к журналу «Управление
персоналом»

Учредитель: ООО «Журнал
«Управление персоналом».
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Издательство не несет
ответственности за ущерб,
нанесенный в результате
использования, неиспользования
или ненадлежащего
использования информации,
содержащейся в настоящем
издании.

Перепечатка материалов (полная
или частичная) допускается только
с письменного разрешения
редакции.

Издатель: ООО «Топ-Персонал»
с 2011 г.
Подписано в печать 30.03.2025.
Формат 60x90 1/8.

Главный редактор:
Александр Гончаров
Компьютерная вёрстка:
Наталья Риль
Корректоры:
Кочетков Павел, Сагун Ольга

Иллюстрации созданы ИИ:
Midjourney

© «IT Ревью», 2025.

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

ЗАКАЖИТЕ ПОДПИСКУ В ПОДАРОК 7447273@VK.RU