

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты: по телефону "Росотель" – 7052, 7055, 7056.

Главная тема: **АРЕСТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**



**Лариса
Верчинова**



**Екатерина
Тюрина**



**Ирина
Смирнова**



**Андрей
Петров**



**Александр
Митрик**



**Оксана
Нилова**



**Наталья
Тарасова**



**Дмитрий
Клинков**

**Мотивация
сложных,
но ценных
сотрудников**



Лариса
Верчинова

**Искусство
понимать “кто
критично важен”
для бизнеса –
очень важное
умение, одно
из ключевых для
топ-менеджмента**



Ирина
Смирнова

**Самое
тревожное, что
может случиться
с клиентом, это
ТИШИНА**



Андрей
Петров

**Эволюция
«железа»
как драйвер
цифровой
трансформации**



Александр
Митрик

**Интересный
вопрос –
можно ли из
лидеров сделать
команду?**



Оксана
Нилова

**Ключ изменений
— выявление
и поддержка
внутренних
агентов
инноваций на
всех уровнях**



Наталья
Тарасова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

МОТИВАЦИЯ
Мотивация сложных, но ценных сотрудников
Лариса Верчинова, «МЫ РЯДОМ»

7

РЕДКИЕ И ЦЕННЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ
Искусство понимать “кто критично важен” для бизнеса – очень важное умение, одно из ключевых для топ-менеджмента
Ирина Смирнова, Hunting Partners

13

КЛИЕНТ – ЭТО ВСЕ
Самое тревожное, что может случиться с клиентом, это ТИШИНА
Андрей Петров, PETRAX

17

НОВАЯ ИТ-ТЕХНИКА
Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации
Александр Митрик, “Байт”

21

ЛИДЕРСТВО
Интересный вопрос – можно ли из лидеров сделать команду?
Оксана Нилова

25

ИННОВАЦИИ В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ
Ключ изменений – выявление и поддержка внутренних агентов инноваций на всех уровнях
Наталья Тарасова

29

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Стать спикером
Евгений Щепин

37

ДИСКУССИЯ
Ваша задача: а) понять его цели
Иван Сырбу

41

АРЕСТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
2026 год – бизнес под пристальным вниманием правоохранительной системы, новые уголовно-правовые опасности
Дмитрий Клинков

49

САМОЗАНЯТЫЕ
«Скрытые» трудовые отношения: анализ судебной практики по спорам о квалификации отношений с самозанятыми
Надежда Белоусова

53

ИСТОРИЯ БРЕНДОВ
ORENSHAL – современное прочтение оренбургского промысла

57

НОВОСТИ
Глава «АвтоВАЗа» назвал «крестом» отношение к бренду
КОММЕНТАРИИ
Елена Яхонтова, Евгений Колотиллов

№ 38
(802)

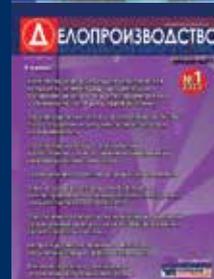
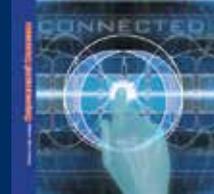
Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединённая редакция

ИД 

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

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 17.12.2025 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

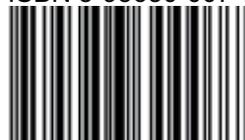
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Л. ВЕРЧИНОВА

Мотивация сложных, но ценных сотрудников

Такой специалист — часто эксперт, «носитель уникального кода», но его поведение создает напряжение. Он может быть циником, негативистом, перфекционистом, доводящим всех до изнеможения, или замкнутым гением.



Ключ — в переходе от транзакционной мотивации («деньги за работу») к экзистенциальной («смыслы и ценности»).

Признайте их экспертизу, но задайте контекст. Такой сотрудник должен видеть, как его труд встраивается в общую миссию компании.

Не «сделай задачу», а «без твоего решения мы не сможем запустить этот продукт для миллионов людей». Его мотивирует не похвала, а осознание своего незаменимого вклада.

Дайте им интеллектуальный вызов, а не рутину. Их топливо — сложность. Предложите им проблему, которую никто не может решить, создайте для них особый «мыслящий цех». Рутинная убивает их мотивацию быстрее любого выговора.



Лариса Верчинова
«МЫ РЯДОМ»

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Е. ТЮРИНА

ЭТМ мощно строит свой hr brand

Полный текст читайте на сайте www.top-personal.ru в рубрике ЭКСПЕРТЫ



Какие виды и формы мотивации когда-то были эффективны, но постепенно угасли?

В первую очередь, это виды мотивации, основанные на идее «человек – лишь инструмент». Сейчас работодатели стараются к каждому найти свой подход, учесть интересы самих сотрудников.

Приведу примеры того, что больше не актуально:

- Материальная мотивация «старого образца», денежная мотивация как панацея от всех «болезней» персонала. Вера в то, что только повышение зарплаты или бонус решит все проблемы с вовлеченностью.

Сегодня деньги — это «гигиенический фактор». Их недостаток демотивирует, но и избыток сверхрыночного уровня не мотивирует надолго: очень быстро срабатывает эффект привыкания. Люди ищут смысл, баланс, признание.

- Единый соц. пакет для всех. Сейчас делается упор на персонализации – например, многие компании создают «конструктор» льгот, где каждый сотрудник может выбрать то, что важно именно для него: оплату спорта, ДМС, детский лагерь, оплату обучения



Екатерина Тюрина

Искусство понимать “кто критично важен” для бизнеса – очень важное умение, одно из ключевых для топ-менеджмента



 **Редкие и ценные специалисты (РЦС) – кто это чаще всего на практике в ES у вас и у коллег?**

Редкие и ценные специалисты - это, как правило, либо люди с нечасто встречающимся “набором” навыков (к примеру, сильный программист с развитой управленческой компетенцией), нестандартным опытом (например те, кто успешно совершил в своей карьере нешаблонный кросс-индустриальный переход), люди, добившиеся выдающихся результатов в своей работе, либо профессионалы - представители редких профессий.

 **В крупных холдингах людей как в термитнике. Как понять кто из них критично важен?**

— Чтобы оценить ценность сотрудника и его вклад в работу многие компании системно работают с KPI (Key Performance Indicators) – ключевыми показателями эффективности. Часто такая работа предполагает постановку основной цели для компании, которая каскадируется на цели для сотрудников всех категорий сверху вниз. В идеале подобная система позволяет понимать, что именно и какой именно результат зависит от каждого конкретного человека и управлять работой команды, двигаясь в сторону достижения общей цели бизнеса.



Ирина Смирнова
Hunting Partners

Безусловно, система не везде функционирует “как была задумана”, и без профессиональной работы управленческого звена компании возможность присвоения себе кем-то чужих результатов полностью исключить нельзя. Тут важно не забывать, что управленческая зрелость - это важная характеристика, которую сложно оценить, но которая может стоить бизнеса. Приведу пример: в теряющей позиции мировом топ-производителе мобильных телефонов было принято решение о сокращении X% персонала.

“Чтобы никому не было обидно”, решили именно на этот % сократить штат всех команд - от административного персонала до технического. Когда до команды по разработке продукта дошла очередь принимать кадровые решения, ее руководитель сказал, что он не может сократить никого, тк вся команда - это “набор” уникальных и редких специалистов, которые не просто не взаимозаменяемы: каждому из них и на рынке труда замену практически невозможно найти.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ - ЭТО ВАЖНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА, КОТОРУЮ СЛОЖНО ОЦЕНИТЬ, НО КОТОРАЯ МОЖЕТ СТОИТЬ БИЗНЕСА

Последовала долгая череда “переговоров наверху”, в результате которых цель по сокращению не изменилась, и фрустрированный этим руководитель команды “чтобы никому не было обидно” решил выбор, кого именно уволить, сделать путем подбрасывания монетки.

Жребий пал, человека уволили, процесс, за который он отвечал, очевидным образом, встал.

“Наверху” возникли вопросы, что делать дальше, и довольно быстро приняли решение “брать обратно”.

Только человек уже работал на конкурента с удвоенной зарплатой и мотивацией, тк был сильно обижен на компанию, которой до этого был очень лоялен и которая так его “оценила”. Сейчас эта компания не просто аутсайдер рынка, о ней помнят “толь-

ко олды”, а конкурент, к которому ушел сокращенный сотрудник - один из “большой двойки” лидеров на сегодня.

Искусство понимать “кто критично важен” для бизнеса - очень важное умение, одно из ключевых для топ-менеджмента.

 **Как вы находите для клиентов в “термитниках” РЦС? Ведь очень часто на должности может работать “болван”? Вы встречали случаи когда РЦС в “термитнике” работает не топом, а консультантом, советником..?**

— Безусловно, не всегда управленческие позиции занимают люди, которые по профессиональным и личностным качествам годятся для этой роли.

**“ЧТОБЫ НИКОМУ НЕ БЫЛО ОБИДНО” РЕШИЛ
ВЫБОР, КОГО ИМЕННО УВОЛИТЬ, СДЕЛАТЬ
ПУТЕМ ПОДБРАСЫВАНИЯ МОНЕТКИ**

Plus к этому - задачи для одной и той же роли в разных компаниях разнятся.

Приведу пример: в глобальной корпорации руководитель функции чаще всего управленец, который обеспечивает локализацию и внедрение решений, принятых в головном офисе, на рынке своей страны / региона. При этом он управляет количественно большой структурой, бюджетами и тд. А в локальной компании в управлении у человека на такой же позиции может быть меньше людей, он распоряжается меньшим бюджетом, скорее всего использует меньшее количество ресурсов, возможно, работает с менее современными решениями и тд. Но что еще важно учесть: перед ним будут стоять задачи по выработке стратегий, ключевых решений и проч. Напомню, что в первом случае таких задач не было вовсе: в силу специфики работы глобального

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

И. ДУНАЕВА

Самое тревожное, что может случиться с клиентом, это ТИШИНА



Мы занимаемся инженерным контролем производства и аудитом заводов в Китае. Это очень скрупулезная работа, от которой напрямую зависит качество продукции и репутация наших партнеров.

В этой статье я расскажу о принципах, которые лежат в основе нашей работы. В B2B особенно важно сочетание компетентности, ответственности и честности.

А в производственных проектах в Китае это критично.

Личная ответственность вместо хаотичного делегирования.

Сегодня многие компании делегируют все подряд. Клиент общается с менеджером, менеджер с отделом, отдел с кем-то еще, и по-



Андрей Петров
PETRAX

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

КЛИЕНТ - ЭТО ВСЕ / ДЕКАБРЬ  38 / 2025

Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации



Говоря о цифровой трансформации, мы часто фокусируемся на софте: алгоритмах, платформах, интерфейсах. Однако фундаментом любой цифровой революции всегда остается «железо» - физические устройства, чьи возможности определяют границы возможного для бизнеса. В 2025 году мы наблюдаем не просто рост производительности компонентов, а качественный скачок, меняющий саму логику построения ИТ-инфраструктуры и бизнес-процессов. Согласно данным IDC, мировой рынок ИТ-инфраструктуры для периферийных вычислений достигнет \$40 млрд к концу 2025 года, демонстрируя годовой рост свыше 20%, что свидетельствует о масштабе происходящих изменений.

От гиперконвергенции к периферийным вычислениям: новый ландшафт инфраструктуры

Тренд, начавшийся с гиперконвергентных систем, в 2025 году перерос в повсеместное распространение архитектуры периферийных вычислений (Edge Computing). Аналитики Gartner прогнозируют, что к 2027 году более 50% данных, критически важных для бизнеса, будут создаваться и обрабатываться вне центра-



Александр Митрик

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Интересный вопрос – можно ли из лидеров сделать команду?



Лидерские качества не только можно, но и нужно выяснять на собеседовании. Через кейсы – практические задания («У нас был случай – команда пришла на совещание неподготовленная. Вы увидели эту картину. Как бы поступили, узнав, что сейчас потеряете впустую пару часов своего времени?»).

Описание прошлого опыта кандидата

«Расскажите про ситуацию, когда вам пришлось повести команду за собой.

Как вы это делали? Почему сработало? Сейчас вы бы поступили также или что-то поменяли?»

Наблюдение за поведением во время встречи (активная деловая позиция, спросил куда может сесть, задает вопросы, периодически берет инициативу в беседе на себя «Рассказывать дальше про функции или перейти к интересному проекту?»). В этом плане я меньше доверяю тестам. Они могут



Оксана Нилова

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

* Полная версия выйдет на сайте через год



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития



Оксана Набок

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



О КОМПАНИИ

- ✔ Стратегический и системный подход
- ✔ Команда профессионалов - практиков
- ✔ Эксклюзивные HR технологии и уникальные тренинги
- ✔ Креативные решения

МЫ ПОМОЖЕМ ВАМ СДЕЛАТЬ КОМАНДУ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЙ,
ВЕДЬ ИМЕННО ЛЮДИ ДЕЛАЮТ ВАШ БИЗНЕС!

+ 100 %

ПРОГРАММЫ

ТРЕНИНГОВ

ТРЕНИНГИ ПО КЛЮЧЕВЫМ БИЗНЕС НАВЫКАМ:

- ✔ Искусство ведения сложных переговоров (Жесткие переговоры)
- ✔ Навыки делового общения и эффективной коммуникации
- ✔ Управление командой
- ✔ Мастер бизнес-презентаций
- ✔ Управление временем
- ✔ Эффективные продажи и навыки убеждения
- ✔ Работа с возражениями и сложными клиентами
- ✔ Управление стрессом и эмоциональное благополучие
- ✔ Управление проектом
- ✔ Нестандартное мышление

И другие программы под Ваш запрос



Н. ТАРАСОВА

Ключ изменений – выявление и поддержка внутренних агентов инноваций на всех уровнях



Для меня инновации — это не дополнительная опция для бизнеса, а реальный инструмент устойчивости в условиях волатильности рынка и необходимости технологической независимости.

Как не застыть?

— Каждая компания – это mobile in mobilis если выразиться словами легендарного капитана Немо - подвижное в подвижном. Это не застывшая модель – а непрерывное развитие в меняющейся среде. Инновации обязаны встроиться в операционную рутину, став неотъемлемой частью культуры бизнеса.



Наталья Тарасова

В своей практике я следую этому правилу : трачу основные ресурсы времени на оптимизацию основного бизнеса, но при этом не забываю уделять небольшую часть времени для

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Ю. ФОМИЧЕВА

Джуны желают быстрее стать мидлами



Потребность в джунах, как правило, возникает на регулярной основе у крупных компаний, у которых есть возможность обучать и растить молодых специалистов. Адекватность зарплаты в таких компаниях всегда можно проверить по обзорам заработных плат, доступным, в том числе, в свободном доступе. Зарплаты в компаниях сейчас индексируется раз в год, реже - раз в полгода, но не чаще

Если джун, спустя месяц, просит неадекватного размера прибавку, значит, вы что-то упустили в переговорах с ним на стадии найма или онбординга в компанию.

В ИТ-компаниях сейчас мало кто проводит поголовную индексацию, обычно изменение зарплаты привязывают к изменению грейда, которое еще надо подтвердить как прогрессом в знания, навыках, так и результатами работы. А за один месяц это сделать невозможно. Ультимативный формат «поднимайте зарплату или уволюсь» - признак незрелой личности, воспитывать которую или отпустить дальше на рынок искать удачи, всегда остается на ваше усмотрение.

Если вы CEO или HR небольшой компании, то ставка на джунов с целью экономии фонда оплаты труда будет оправданной только в случае, если у вас есть сильные сеньоры с навыками и временным ресурсом на наставничество и обучение. Если такого ресурса в компании нет, то вместо двух-трех джунов лучше нанять одного опытного сотрудника в пределах рыночной стоимости и сосредоточиться на цели вашего проекта.

*Юлия Фомичева, JFoRecruitment

Эксклюзивно для





Издательство
«МИФ»

8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ

Разногласия

Для многих из нас это кошмарный сценарий. Мы, как правило, избегаем конфликтов с членами семьи, друзьями и коллегами. «Тяжелый разговор» в первую очередь ассоциируется у нас с разногласиями. Перепадки на семейных встречах. Ссоры с супругом. Переговоры о зарплате. Увольнение сотрудника. Столкновения с политическим соперником, заклятым врагом или товарищем по команде. Мы представляем себе сильные эмоции — слезы, крики, негативные суждения, обиды — и в страхе отступаем при первых признаках того, что собеседник не разделяет наших убеждений. Сама фраза «Нам нужно серьезно поговорить» заставляет нас содрогнуться.

Одни разногласия легко уладить, а другие могут выйти из-под контроля — и вы чувствуете, что разговор, а может быть и отношения, рушится на глазах. Разногласия создают трещину в нашем общем восприятии реальности, и эта трещина может превратиться в темную, зияющую, губительную пропасть. Когда это происходит, мы испытываем целую гамму ярких чувств, от возбуждения до недовольства.

Вспомните шкалу эмоций²⁵⁹ (или «колесо чувств», как называют ее мои студенты), с которой мы познакомились в главе 4*. В той главе наша задача состояла в том, что-бы научиться использовать веселье и легкость и распрощаться со скукой и отрешенностью левого нижнего сектора. Теперь нам предстоит справиться с левым верхним сектором, где кипят тревога, стресс, страх, гнев и враждебность. Если левый нижний сектор убивает беседу молчаливым ядовитым снотворным, то левый верхний — открытым лезвием ножа.

Чем чаще мы оказываемся в левом верхнем секторе, тем труднее повышать качество разговора. Если человек слишком напуган, рассержен или расстроен, он не может сосредоточиться на тонкой координационной игре.



А ставки в этой игре высоки. Разногласия могут причинить огромную боль как в личном, так и в профессиональном плане и привести к непоправимому разрыву с семьей, друзьями и коллегами. Это означает, что мы должны попытаться справиться с разногласиями и заделать трещины в нашем общем восприятии реальности до того, как они отправят нас в левый верхний сектор, — пока наши слова еще не причинили вреда, пока конфликты еще поправимы. Только так мы сможем продолжить координационную игру.

Явные разногласия — это не единственный вид тяжелых разговоров и не единственная причина, по которой мы можем оказаться в левом верхнем секторе.

Любые различия между собеседниками, скорее всего, поставят их в непростую ситуацию. Я предложила своим студентам обсудить тему, по которой расходятся их взгляды, однако существует множество других различий, которые лежат в основе наших убеждений и связаны с ними: разные знания, разное понимание, разные предпочтения, разные намерения, разное эмоциональное состояние, разные ценности, разные персональные особенности и так далее.

По сути, все разговоры предполагают некую разницу, большую или малую, потому что каждый человек сильно отличается от других людей как в очевидных проявлениях, так и в нюансах (даже однояйцевые близнецы, как мы с Сарой). И каждый разговор, в том числе «простая» беседа, где отсутствуют явные разногласия, имеет свои затруднения: мимолетные намеки на неловкость, оскорбление, двусмысленность, несоответствие, непонимание. На практике многие подобные моменты разрешаются или просто быстро забываются без эскалации в сторону левого верхнего сектора. Но при неправильном поведении трудные моменты, даже совсем незначительные, порождают гнев, тревогу, страх, замешательство или соревновательное возбуждение. Во время разговора мы далеко не всегда можем хорошенько разобраться в этих чувствах, но обычно чувствуем, что общение не складывается.

Классификация трудностей

Многообразные причины трудных разговоров классифицируются по своей глубине, как слои земной коры.



Поверхностный слой — это различия в содержании беседы: наши слова, звуки и невербальные сигналы похожи на деревья, горы, здания и самолеты — то, что на виду и легко заметить или услышать. Именно здесь кроется множество координа-



ционных проблем: вы говорите одно, а я слышу другое; вы подмигиваете мне, но я этого не замечаю; я ради шутки изображаю британский акцент, а вы думаете, что это австралийский акцент; вы смеетесь над чем-то, а я нет, или вы смеетесь над буквальным смыслом шутки, а я смеюсь над ее иронией и так далее. Эти несоответствия бывают безобидными (а опытный собеседник может использовать их, чтобы добавить легкости в беседу), но, как мы уже видели, они также могут вызывать и отражать проблемы, связанные с общим восприятием и взаимопониманием.

Идем дальше: чуть выше поверхности земли, притаившись в траве, или чуть ниже, прячась в почве, находятся различия в чувствах. Вы с удовольствием обсуждаете стратегию войны, а мне скучно до умопомрачения. Он не мыслит своей жизни без политических шуток, а вы этого терпеть не можете. Ей не терпится спросить о ваших детях, но вас ее любопытство раздражает и кажется навязчивым.

Вы счастливы и взволнованы тем, что предстоит сегодня вечером, а ваш собеседник переживает о том, что произошло с ним утром. И так далее, и так далее. Эмоциональное несоответствие²⁶² бывает эфемерным и изменчивым, не связанным ни с чем особенно важным. Или же оно может указывать на разные предпочтения относительно того, чему посвятить свое время и внимание, и тогда речь идет о гораздо более глубоких причинах разногласий.

Когда мы спускаемся еще глубже в землю, мы натываемся на твердые горные породы: различия в мотивах. Именно здесь особенности наших компасов общения — наших целей — оказываются несовместимы.

Ему до смерти нужен ваш совет, но вы не хотите его давать. Он хочет отдохнуть, а она ждет, чтобы он спросил, как прошел ее день. Вы хотите узнать своего партнера поближе, но тот не собирается ничего рассказывать.

Я хочу выяснить лучшее и окончательное предложение потенциального покупателя, чтобы продать свой дом за максимальную цену, но он предпочитает, чтобы я не знала его бюджет, потому что планирует купить мой дом по минимальной цене. И так далее, и так далее.

Как мы видели на примере компаса общения, различия в мотивах — явных, предполагаемых и скрытых — вызывают всевозможные напряжения и конфлик-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Ваша задача: а) понять его цели

Люди всё меньше готовы работать ради чужих «хочу» и целей.



Всё чаще акцент смещается на свои амбиции, миссию и личные задачи. Перед тем как устроиться на конкретную работу, человек задаёт себе вопрос:

«А чем именно эта компания поможет мне в достижении моих целей?»

— и это становится одним из ключевых критериев при выборе работодателя.

Я сам неоднократно сталкивался с этим, проводя собеседования в свою компанию. И вот здесь начинается ответ на наш вопрос. Прежде чем что-то кому-то доносить, необходимо сначала узнать цели сотрудника, его мотивы, страхи и потребности.



Иван Сырбу

Причём желательно сделать это ещё на этапе собеседования — чтобы понять, сможете ли вы им эффективно управлять и дать ему то, что нужно, что-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

А. ВАЩЕНКО

Oracle посыпался



Один из технологических гигантов США, тесно связанный с администрацией Трампа, оказался в эпицентре масштабного кризиса. Капитализация Oracle обвалилась на 40% за последние несколько месяцев. Только лишь за вчерашний день акции IT-корпорации рухнули на 13%.

Долги Oracle превышают 110 миллиардов долларов. Стоимость страховки от банкротства Oracle подскочила до максимальных значений с ипотечного кризиса. Инвесторы опасаются крушения корпорации, которое будет иметь эффект аналогичный коллапсу банка Lehman Brothers в 2008 году.

Падение Lehman превратило локальный ипотечный кризис в финансовую катастрофу общемирового уровня. Банкротство Oracle может спровоцировать схлопывание пузыря ИИ в



Андрей Ващенко
бизнес-тренер

КАПИТАЛИЗАЦИЯ ORACLE ОБВАЛИЛАСЬ НА 40%

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

НОВОСТИ / ДЕКАБРЬ  38 / 2025

2026 год – бизнес под пристальным вниманием правоохранительной системы, новые уголовно–правовые опасности

О новых реалиях привлечения бизнеса за налоговые преступления.

Полагаю, многие бизнесмены знают, что за уклонение от уплаты налогов предусмотрено наказание по ст. 199 УК РФ, а для физических лиц (ИП) по 198 УК РФ



В ряде компаний бухгалтер может являться единственным специалистом, несущим ответственность за все бухгалтерско-налоговые вопросы (ведение учета и представление отчетности в полном объеме). В других компаниях бухгалтер несет ответственность в пределах своих полномочий, отвечая за ведение учета на отдельном участке и являясь работником бухгалтерской службы (бухгалтерии).



Дмитрий
Клинов

Виды ответственности:

Дисциплинарная ответственность

Как штатный работник, главбух обязан в соответствии с ч. 2 ст. 21 ТК РФ:

- добросовестно выполнять трудовые обязанности;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР) и трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;

- соблюдать требования охраны труда и техники безопасности;
- бережно относиться к имуществу работодателя и имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя;
- незамедлительно информировать директора или уполномоченное должностное лицо о любой ситуации, которая может привести к несчастному случаю, аварии или другой угрозе материальным ценностям.

Эти обязанности выполняет только работник по трудовому договору. Требовать от исполнителя по договору ГПХ соблюдения ПВТР или трудовой дисциплины нельзя. Это грозит переквалификацией гражданско-правового договора в трудовой. Главбуха можно привлечь к дисциплинарной ответственности в виде дисциплинарного взыскания:

- за неисполнение или ненадлежащее исполнение по его вине возложенных трудовых обязанностей;

- несоблюдение ПВТР;
- по требованию профсоюза, если главбух имеет статус заместителя руководителя компании (филиала) или руководителя структурного подразделения (ст. 195 ТК РФ).

Дисциплинарное взыскание можно применить только к штатному работнику. На исполнителей по договорам ГПХ такой вид ответственности не распространяется.

Материальная ответственность

Иногда работодатели считают, что с главбуха можно взыскать убытки компании или налоговые штрафы. Ведь этот сотрудник работает с денежными потоками и в логике таких руководителей отвечает за них. Это заблуждение.

Ограниченная материальная ответственность

Для взысканий с главбуха есть такие же пределы, как для другого штатного работника. В большинстве случаев это среднемесячный заработок (ст. 241 ТК РФ). И взыскать его можно только за прямой действительный ущерб имуществу работодателя (ст. 238 ТК РФ).

Упущенная выгода или налоговые санкции к нему не относятся (ст. 238 ТК РФ; Определение Седьмого КСОЮ от 12.09.2023 № 88-16175/2023 по делу № 2-2397/2022).

Полная материальная ответственность

Взыскать с главбуха всю сумму ущерба можно только в трех ситуациях.

Первый случай — такое условие есть в трудовом договоре (ст. 244 ТК РФ). При этом формулировка не должна допускать двояких толкований. Например, суд посчитал, что фраза «Работник обязан бережно относиться к имуществу работодателя и принимать меры к предотвращению ущерба» не является условием о полной материальной ответственности главбуха (Апелляционное определение Краснодарского краевого суда от 02.11.2021 по делу № 33-33921/202).

Второй случай — с работником заключен договор о полной материальной ответственности. Такой документ можно подписать с совершеннолетними работниками, чья трудовая функция или профессия указаны в списках по Приказу Минтруда России от 16.04.2025 № 251н. Должности главбуха там нет, но есть работа по ведению кассы, приему платежей. Если работник выполняет эти функции по трудовому договору, то с ним можно заключить договор о полной материальной ответственности.

Третья ситуация — главбух умышленно причинил ущерб или совершил преступление, доказанное приговором суда (ст. 243 ТК РФ). Например, он взял деньги из кассы или специально разбил рабочий компьютер

Административная ответственность

Главбуха как должностное лицо могут оштрафовать:

- за грубые нарушения в бухучете, в том числе в финансовой отчетности;

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Проект закона о создании в РФ единой цифровой платформы "ГосТех" внесен в Думу

Источник: <https://dzen.ru/a/aSFwdVJLY2cMOT6k>



Москва. 22 ноября. INTERFAX.RU - Правительство РФ внесло в Госдуму проект закона «О единой цифровой платформе Российской Федерации «ГосТех». Соответствующий законопроект (1076648-8) размещен в субботу в базе законодательной деятельности палаты парламента РФ.

Законопроект определяет правовые основы создания, развития и эксплуатации информационных систем на платформе «ГосТех», полномочия координатора функционирования и развития такой платформы, полномочия ее участников и операторов сервисов в связи с созданием, развитием и эксплуатацией информационных систем на платформе «ГосТех», а также требования, предъявляемые к инфраструктуре данной платформы, ее сервисам и операторам сервисов, включая порядок взаимодействия между координатором платформы «ГосТех», ее участниками и операторами сервисов.

Предлагаемое нормативное регулирование позволит оптимизировать процессы обработки информации в информационных системах и использования программного обеспечения и программно-аппаратных средств. Платформа является облачным решением для федеральных и региональных органов власти.

Пользоваться «ГосТехом» могут органы местного управления, госпредприятия, госкорпорации и госкомпании, если более 50% их акций принадлежит государству. Оператором выступает Минцифры. Цель проекта - сократить сроки создания новых государственных информационных систем.

Ранее премьер-министр РФ Михаил Мишустин говорил, что на платформе «ГосТех» уже работают 52 федеральные и региональные информсистемы, еще 30 сервисов находится в разработке либо опытной эксплуатации. Он напомнил, что к 2030 году на «ГосТех» должны быть реализованы около 100 массовых социально значимых услуг, часть из них уже есть на платформе, до конца текущего года появится еще 14.

Эксклюзивно для



«Скрытые» трудовые отношения: анализ судебной практики по спорам о квалификации отношений с самозанятыми



В настоящее время большое количество компаний стремится оптимизировать затраты, в связи с чем происходит перевод штатных сотрудников в статус самозанятых. ФНС видит в этом угрозу бюджету и нарушение закона, поэтому происходит массовое доначисление страховых взносов и штрафов. Несмотря на формальное оформление в качестве самозанятых, суды обращают внимание именно на характер правоотношений, а не на форму договора.

Настоящий анализ судебной практики показывает, на что обращает внимание ФНС при рассмотрении споров с компаниями, как защитить свои интересы бизнесу и вести законную деятельность.



Надежда
Белоусова

1. Арбитражный суд Центрального округа в постановлении от 24.01.2025г. по делу № А54-1195/2023 оставил в силе решения нижестоящих судов, подтвердивших законность доначисление ФНС страховых взносов, пеней и штрафа в размере 900 000 рублей.

Суды установили, что общество через цепочку договоров с ИП Радченко А.И. и Шабеко С.И. привлекало 12 самозанятых для клининга жилых объектов, фактически создав схему скрытых трудовых отношений. Ключевые признаки: бывшие сотрудники общества (9 из 12) зарегистрировались как самозанятые сразу после увольнения в декабре 2020 г., условия работы (места, инвентарь, график) остались прежними; ИП регистрировались непосредственно перед договорами с обществом и получали от него 91–100% дохода; договоры с самозанятыми фиксировали трудовую функцию без объема и результата, с ежемесячными выплатами как зарплата; акты формальны (подписывались задним числом); самозанятые не несли расходов и рисков.

ВС РФ и АС ЦО квалифицировали это как уклонение от страховых взносов путем подмены трудовых отношений ГПД с самозанятыми (ст. 15, 56 ТК РФ, п. 17 Постановления Пленума ВС №15), нарушающее ст. 54.1, 420 НК РФ и Закон №422-ФЗ о НПД (самозанятые не могут работать на бывшего работодателя). ИП выступали формальными посредниками без реальной деятельности.

2. Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 10.07.2024 года по делу № А57-10956/2023 отклонило кассационную жалобу ООО «Фаворит», оставив в силе решения нижестоящих инстанций, которые признали законным доначисление налоговой инспекцией страховых взносов, пеней и штрафов на общую сумму около 3,7 млн рублей. Суть спора: правовая квалификация отношений между компанией и 135 физическими лицами, зарегистрированными как самозанятые.

СОТРУДНИЧЕСТВО ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ В СТАТУСЕ САМОЗАНЯТЫХ, БЕЗ РЕГУЛЯРНОГО ПРИСУТСТВИЯ И ПОДЧИНЕНИЯ ВНУТРЕННИМ ПРАВИЛАМ. ОБЪЕМ И ПЕРИОДЫ РАБОТЫ ОПРЕДЕЛЯЛИСЬ ИСХОДЯ ИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ, А НЕ ПО ПОСТОЯННОМУ ГРАФИКУ

Суды трёх инстанций пришли к выводу: за формальными договорами возмездного оказания услуг скрывались реальные трудовые отношения.

Основой для перекалфикации выступали совокупность признаков. Самозанятые выполняли работу по должностям, прямо указанным в штатном расписании компании — диспетчеры, логисты, водители, грузчики. При этом компания продолжала активно размещать вакансии на те же позиции, что свидетельствует о сохраняющейся потребности в штатных сотрудниках. Физические лица работали по графику, установленному Обществом, подчинялись его внутренним правилам, использовали

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

ORENSHAL – современное прочтение оренбургского промысла



История оренбургского платка началась несколько столетий назад. В суровых условиях Южного Урала женщины нашли способ не только согреть семью, но и заработать. Со временем ремесло вязания из тончайшего козьего пуха превратилось из бытового занятия в настоящее искусство. Мастерницы передавали отточенные техники и сложные орнаменты из поколения в поколение. В XIX веке оренбургский пуховый платок получил мировое признание: изделия из оренбургского пуха были представлены на Всемирной выставке в Лондоне 1851 года, где были отмечены их уникальное качество и тонкая работа. И уже в 1939 году появилась Артель им. Парижской коммуны – Фабрика Оренбургских пуховых платков. Она объединила мастериц, закрепила стандарты качества и превратила промысел в крупное производство. В послевоенные годы фабрика росла, осваивала машинное производство, запускала новые цеха, но неизменным оставалось главное: платки продолжали вязаться в соответствии с историческими канонами. На базе исторической Фабрики сформировался бренд ORENSHAL – современное прочтение оренбургского промысла. Здесь тончайший пух, узнаваемые узоры и многолетние традиции соединяются с актуальным дизайном, подиумными показами и коллаборациями с российскими дизайнерами.

Для нас история – не пустой звук, а неотъемлемая часть ДНК. Именно поэтому несколько лет назад мы взялись за системную работу с архивами, чтобы сохранить многовековой путь промысла от первых мастериц Южного Урала до бренда ORENSHAL не только в памяти, но и на бумаге. Первоочередной задачей было превратить это не в сухую хронику, а в живой нарратив, который поможет сотрудникам, партнерам и покупателям понять, почему наши изделия – это культурное наследие, а не просто

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Масштабные сокращения в Сбере: ИИ выявит "неэффективных", а рынок труда готовится к новой реальности



1 января 2026 года крупнейший российский банк Сбербанк планирует сократить около 20% своего персонала. Главных кандидатов на «вылет» будет находить... искусственный интеллект.

Как рассказал глава Сбербанка, специальная мультиагентная система уже проанализировала эффективность проектных команд и продуктов. «Проекты, продукты, которые искусственный интеллект посчитал неэффективными, он предложил закрыть. После этого, конечно же, работала команда экспертов, людей, которые все это проверили», — уточнил он. На 30 сентября 2025 года штат Сбера составлял 294,6 тыс. человек, уже сократившись на 13,5 тыс. с начала года.

Эта новость – не единичный случай, а часть глобального тренда.

Последние два года рынок труда в России переживает глубинную перестройку, которую формально называют «оптимизацией».

Почему сокращения продолжатся и в 2026 году?

Текущие данные подтверждают тенденцию: по исследованиям Работа.ру, осенью 2025 года доля компаний, планирующих сокращения, выросла в 1,5 раза – с 8% до 12%.

Эксклюзивно для



Глава «АвтоВАЗа» назвал «крестом» отношение к бренду

Источник: www.vedomosti.ru



«АвтоВАЗ» «несет крест» предвзятого отношения к бренду, заявил глава компании Максим Соколов в интервью «Ведомостям».

Он отметил, что с этим крестом компания вошла в период новейшей истории бренда, которая началась совсем недавно. Однако маркетинг работает над этим и следит за репутацией и позиционированием на рынке. «АвтоВАЗ» ставит жесткий заслон для тех, кто пытается необоснованно репутацию компании пошатнуть», – заявил Соколов.

Глава компании подчеркнул, что идет «реальное развитие» «АвтоВАЗа»: ежегодно запускаются новые модели, и у бренда амбициозные планы на будущее. Соколов заявил, что миссия «АвтоВАЗа» в том, чтобы производить современные, качественные, безопасные и комфортные для покупателей автомобили.

Финансовые итоги 2025 г. будут для группы «АвтоВАЗ» безубыточными четвертый год подряд, отметил глава компании. Говоря об объеме долга компании в текущем году, Соколов отметил, что сократить его не позволила масштабная инвестпрограмма, при этом уровень заимствований вырос не критично. Долг «АвтоВАЗа» по состоянию на начало года составлял, по разным оценкам, порядка 100 млрд руб.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Вот что выдал DeepSeek и я с ним согласен

Комментарий к статье Дианы Назаровой в УП 36.

Узлишне пессимистичная и стрессоцентричная модель. Статья рисует лидерство почти исключительно как героическое страдание, борьбу и напряжение. Не хватает второй стороны медали: видения, вдохновения, созидания, поддержки других. Лидер — не только «инъекция жизнеспособности» через правду-матку, но и архитектор смысла, создатель среды для роста других. Фокус только на сопротивлении делает модель однобокой и потенциально токсичной, оправдывая выгорание как норму.



Габдулла Хамитов
бизнес-тренер

2. Опасная метафора «дестабилизатора». Определение функции лидера как «дестабилизации застывших процессов» — обоюдоострое. В неумелых руках или при упрощённом понимании это становится карт-бланшем для перманентного революционерства и хаоса. Здоровое лидерство скорее трансформирует и адаптирует, а не дестабилизирует. Дестабилизация — это средство, а не цель. В корпоративном контексте этот термин несёт чрезмерно негативный заряд.

3. «Настоящий лидер» vs «остальные»: излишняя категоричность. Создаётся впечатление жёсткой дихотомии: либо ты героический страдалец за правду, либо фальшивка, соответствующая роли. Это игнорирует ситуационное лидерство и разнообразие его стилей (сервант-лидерство, трансформационное и т.д.). Тихий лидер, который вдохновляет примером и выстраивает доверие без громких столкновений, тоже может быть «настоящим».

4. Проблема с «объективной правдой». Утверждение, что лидер полезен, когда компания готова к «объективной и не всегда приятной правде», содержит скрытую презумпцию, что лидер — единственный носитель этой объективной правды. Это рискованно. Это может оправдывать догматизм и неприятие обратной связи. Истинный лидер не только доносит свою правду, но и активно ищет и выслушивает другие точки зрения.

«Железный» патруль – Китай отправит роботов Walker S2 на границу с Вьетнамом

Источник: <https://dzen.ru/a/aSgyMpvXUzELH7Ca>



 Китайская технологическая компания UBTech Robotics получила крупный госзаказ — 264 млн юаней (более 2 млрд 925 млн рублей) — на интеграцию своих антропоморфных машин в инфраструктуру пограничных переходов Гуанси-Чжуанского автономного района. Договор подписали с центром робототехники города Фанчэнган, расположенного прямо у вьетнамской границы. Примечательно, что ждать реализации долго не придётся: первые партии «железа» должны поступить заказчику уже в декабре. Для китайского госсектора это, пожалуй, один из самых масштабных на сегодняшний день экспериментов с внедрением так называемого воплощённого искусственного интеллекта (Embodied AI) в реальную жизнь. Центральной фигурой проекта станет модель Walker S2, которую UBTech показала публике в июле этого года. Разработчики называют своё детище первым в мире гуманоидом, способным самостоятельно заменять себе аккумулятор, что теоретически позволяет машине работать сутками, без участия человека.

Робо-патруль – от навигации до инспекций

Как выяснили журналисты South China Morning Post, роль у роботов будет далеко не декоративная. Пилотная программа предполагает, что модели Walker S2 возьмут на себя значительную часть рутинных задач на контрольно-пропускных пунктах: они будут управлять потоками людей, подсказывать дорогу путешественникам, помогать патрулям и даже заниматься логистикой при досмотре. Но интересы заказчика выходят за пределы одной лишь миграционной службы. Андроидов планируют отправить и на «грязную работу» — инспектировать промышленные объекты региона, где производят сталь,

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП



Журнал



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



**Оксана
Набок**

Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Дмитрий
Семин**

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



**Дмитрий
Мирошников**

генеральный директор
компании "Симедика.ру"



**Сергей
Пронин**

генеральный директор
«Таресс»



**Надежда
Гончарова**

Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Наталья
Беляева**

генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



**Виталий
Снегирев**

Юридическая группа
«Траблшутинг»



**Андрей
Курч**

доктор психологии,
основатель и ректор
Академии ТОП
Менеджмента (АТОМ)



**Михаил
Богданов**

Руководитель Consort
Group



**Лариса
Верчинова**

Психолог
Благотворительного
Фонда «МЫ РЯДОМ»



**Ирина
Смирнова**

партнер executive
search агентства
Hunting Partners



**Андрей
Петров**

руководитель
компании по тех.
надзору PETRAX



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

В номере:

№4
2025

От сопротивления к результату: как превратить внедрение СЭД и ЭДО в точку роста

Проблемы внедрения КЭДО: разбор типичных ошибок

Работа с персональными данными с 2025 года: 5 шагов для защиты бизнеса

Любой сотрудник, имеющий доступ к порталу, — это потенциальные «ворота» для угрозы

Где проходит граница между контролем и доверием в работе линейного персонала?

Использование Telegram-бота в качестве Welcome book — это шаг навстречу цифровой трансформации HR-процессов

Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации

Как защитить бизнес от недобросовестных сотрудников

При поддержке:



Международная конференция «Фактор лидера» Будущее команд 2026

10 ФЕВРАЛЯ 2026
ARARAT PARK HYATT / МОСКВА

Международная конференция о будущем команд: как быть на шаг впереди и создавать команды, которые быстрее достигают целей, учатся и адаптируются к изменениям в динамичной среде и новым трендам

Концепция конференции



Мы на пороге новой управленческой эпохи. В условиях стремительных изменений и цифровизации старые модели командной работы уже не работают. На конференции мы вместе погрузимся в «новую реальность» команд — где ключевыми становятся адаптивность, доверие, удержание талантов, интеграция искусственного интеллекта и обновлённые лидерские подходы.

Мы создаем международное пространство,

где лидеры, коучи, исследователи и бизнес-практики объединяются, чтобы глубже понять как трансформировать команды через новые роли, удержание, фасилитацию, интеллектуальные технологии и идти в ногу с быстро меняющимся бизнес-миром.



200

участников
офлайн



15

спикеров
из 8 стран



8

тематических
сессий



3

уникальных
мастер-классов



3

конференц-зала
конференции

Ключевые темы конференции



МЕГАТRENДЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ БУДУЩЕЕ КОМАНД

Международные тренды и реалии российских команд - вызовы и возможности. Как адаптировать международные тренды под национальный культурный код



КОМАНДНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ / TEAM INTELLIGENCE

В будущем выигрывают не «умные люди», а умные команды. Как развивать командный интеллект, и что это дает бизнесу и организациям



КАК ИИ МЕНЯЕТ ПРАВИЛА ИГРЫ В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ И УПРАВЛЕНИИ

Баланс между автоматизацией и человеческим фактором: как сохранить командный интеллект и при этом использовать ИИ на максимум



ПСИХОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ: УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ И АДАПТАЦИЯ КОМАНДЫ К НОВЫМ ВЫЗОВАМ

Понимание внутренних барьеров изменений у сотрудников. Методы работы с сопротивлением и снижение стресса во время трансформаций. Техники конструктивного разрешения конфликтов

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР



ТРЕНИНГИ ПО ПЕРЕГОВОРАМ И ПРОДАЖАМ

Как привлекать,
как перехватывать
клиентов у
конкурентов

Как увеличивать
сумму контракта

Как получать
рекомендации

Как проводить
сложные
переговоры

Как бороться
с «блокировкой
и замораживанием»
сделки

Как вернуть
и удержать клиента

EURASIA

TRAINING MANAGER



tndman.com

