

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по оценке "Ресурсов" - 7052, 7055, 7056

№ 02  
(806)  
2026

Главная тема: **HR & СОФТ**

**Система ЭТАЛОН не ошибается,  
поскольку работает с собирательными  
образами, срезами реальной жизни**

**Игорь Залюбовский**

HR & СОФТ

### 3 Турбулентность – большой вызов для всех

Игорь Залюбовский

САЙТ КОМПАНИИ

### 21 Как сайт и приложение становятся лицом бизнеса

Александр Емельяненко

ИИ

### 29 ИИ дает иллюзию тотального управления: предсказать, просчитать, подавить

Ирина Аравина

### 33 Проблема не в самом ИИ, а в нашем желании безоговорочно ему доверять

Светлана Гринькова

### 36 Мне видится, что главная ценность прогнозов Харари для HR не в конкретных поведенческих сценариях, а в смене нашей с вами оптики

Марина Кремлева

### 39 ИИ – здорово, но за штурвалом всегда должен находиться пилот

Дмитрий Клинков

### 42 Оргструктура под микроскопом ИИ: как технологии помогают увидеть невидимое

Наталья Эгбунем

РАБОТА С КОМАНДОЙ

### 47 Концепция психологической безопасности как основа создания команд

Ирина Просвирякова

№02  
(806)

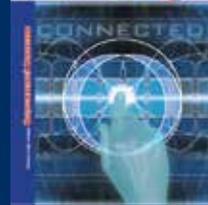
Издаётся с 1996 г. 2026 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

Подписано в печать 29.01.2026 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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

И. ЗАЛЮБОВСКИЙ

Турбулентность – большой вызов для всех

Игорь, какой общий профессиональный опыт вашей компании, и в работе с искусственным интеллектом?



Игорь Залубовский

НПО «Эталон», которым я руковожу, на рынке уже более 20 лет, если считать только период в открытом режиме. Сначала мы работали с серьезными закрытыми структурами, потом нашим клиентам стали также крупными компаниями Газпром, Лукойл, Норильский никель и пр., затем добывали средний бизнес и работа с зарубежными странами, напр., с ведущими компаниями Казахстана. Уже много лет НПО «Эталон» является официальным поставщиком «Рособоронэкспорт».

В числе самых полезных и всеобъемлющих наших решений – линейка комплексных экспертных систем с искусственным интеллектом «Эталон - предприятие», «Эталон - банкинг», «Эталон - торговля», которую пользователи за безотказность нередко называют «Автомат Калашникова».

И все эти годы мы занимаемся повышением общей эффективности организации, причем такой эффективности, которая отражается в экономических показателях. В качестве основного способа мы рассматриваем умножение, усовершенствование человеческого капитала. Подчеркну – мы никогда не занимались HR ставкой HR, рассматривая персонал лишь как рычаг воздействия на общую эффективность компании.

А. ЕМЕЛЬЯНЕНКО

Как сайт и приложение становятся лицом бизнеса (Цифровые точки контакта)



В эпоху цифровой трансформации сайт и мобильное приложение перестали быть просто «визитками» компании. Сегодня эти полноценные точки контакта, через которые бизнес общается с клиентом, формируют доверие и в конечном счете влияют на прибыль. Их роль сопоставима с физическим офисом или шоурумом: от удобства взаимодействия зависит, останется ли человек клиентом или уйдет к конкурентам.

Давайте разберемся, как выстроить цифровые каналы так, чтобы они работали на долгосрочный успех.

Когда сайт «старый» - это совсем не значит «плохой».

Часто под «устаревшим» сайтом подразумевают ресурс с дизайном десятилетней давности. Но это не всегда синоним неудобного интерфейса.

Главное – не дата запуска, а то, насколько сайт решает задачи пользователя. Представьте: человек ищет услугу, попадает на сайт с лаконичным дизайном, но быстро находит нужную информацию, легко заполняет форму заявки и получает оперативный ответ. Даже если визуал не блещет модными эффектами, опыт



Александр Емельяненко

И. АРАВИНА

ИИ дает иллюзию тотального управления: предсказать, просчитать, подавить

«ИИ не заменит людей силой, как в фантастических сюжетах, а станет незаменимым, но критически важная компонента систем управления, влияя на решения людей через алгоритмы, данные и манипуляцию информацией». Правда - это редкая и дорогая форма информации, а ИИ будет использоваться для пропаганды и манипуляции общественным мнением. Люди будут принимать алгоритмы ИИ за истину, что приведет к деградации критического мышления» - предполагают Юваль Ной Харари.



Как психолог, коуч и психотерапевт с многолетней практикой, я часто сталкиваюсь с тем, что люди обращаются ко мне как к «Маме небесной, которая знает все ответы», а потом нам, специалистам, приходится «разгребать» последствия этой горе - советчиков.

Не забывайте, что мы спрашиваем у ИИ-алгоритмов, что вы спрашиваете у ИИ-алгоритмов. Настроены эти алгоритмы таким образом, чтобы вас наказать на эмоциональный крючок. Обратите внимание, каждый раз, в конце своего ответа, (на ваш вопрос) известная нейросеть задает вам - уточняющий вопрос.

Каждый шаг ответ - все больше и больше погружает в свою пучину. И вот уже доверие к ней больше, чем себе. Разве не печально?



Ирина Аравина

ИИ / ЯНВАРЬ 2026

ИИ / ЯНВАРЬ 2026

С. ГРИНЬКОВА

Проблема не в самом ИИ, а в нашем желании безоговорочно ему доверять



Юваль Ной Харари справедливо указывает на главную опасность искусственного интеллекта - его способность создавать впечатляющие иллюзии и подменять реальность. Но проблема не в самом ИИ, а в нашем желании безоговорочно ему доверять.

На мой взгляд, в работе со ИИ важно соблюдать два принципа:

1. Задорный скептицизм и правила работы с ИИ.

ИИ - это один из инструментов, но не всегда истина. В бизнесе и в повседневной жизни решения должны основываться на комплексном анализе: исследованиях, накопленном опыте, мнениях экспертов, аналитических данных и контексте конкретной ситуации.

Нельзя слепо доверять одному источнику, важно иметь и следовать правилам работы с ИИ:

Сравнивать ответы разных ИИ-систем



Светлана Гринькова

ИИ / ЯНВАРЬ 2026

М. КРЕМЛЕВА

Мне видится, что главная ценность прогнозов Харари для HR не в конкретных поведенческих сценариях, а в смене нашей с вами оптики



Прогнозы Юваль Ной Харари только кажутся фантазиями о далеком будущем.

Но на самом деле – это описание того, в чем бизнес живет уже сейчас.

На первый взгляд действительно кажется, что скоро алгоритмы будут знать нас лучше нас самих, а большая часть примитивных профессий исчезнет. Но!

Если смотреть на эти идеи через бизнес-контекст, важно не поддаваться соблазну слишком простых выводов. На так все однозначно, как говорится.

Начнем с данных и алгоритмов.

В HR на них сегодня много надежд: метрики вовлеченности, индексы выгорания, прогнозы текучести.

И это очень удобно и полезно, но в своей деятельности я часто вижу, как легко они искажают картину за счет усреднения.

Пример: в одной команде аналитика показала падение вовлеченности у нескольких ключевых сотрудников.



Марина Кремлева

ИИ / ЯНВАРЬ 2026

Д. КЛИНКОВ

ИИ – здорово, но за штурвалом всегда должен находиться пилот



Юваль Ной Харари – израильский историк, писатель и философ, а мое отношение к нему, в первую очередь как к историку и философу.

Вообще, я лично очень скептически отношусь ко всем родам предсказания и прогнозам, но доверю им.

Юваль Ной Харари предполагает, что искусственный интеллект (ИИ) не просто инструмент, а своего рода «инновационный интеллект», способный проникать в человеческие системы и захватывать их изнутри.

С эти действительно сложно спорить, прогресс и цифровизация не стоят на месте, идет очень активное распространение ИИ. Но, в любом случае, в настоящий момент, искусственный интеллект – не может полностью заменить человека, скорее он работает в пользу человека.

В последние годы искусственный интеллект (ИИ) действительно стал основным двигателем технологических изменений, позволяя бизнесу оптимизировать процессы, а людям – автоматизировать рутинные задачи. Тем не менее, несмотря на



Дмитрий Клинков

ИИ / ЯНВАРЬ 2026

М. КРЕМЛЕВА

Оргструктура под микроскопом ИИ: как технологии помогают увидеть невидимое

Есть честная правда про организационные структуры: на бумаге они почти всегда выглядят куда более аккуратно и логично, чем в реальной жизни. Формальные схемы, уровни, должности – всё разложено по полочкам. Но если присмотреться внимательнее, оказывается, что решения принимаются в других местах, потоки задач идут по неочевидным маршрутам, а КРП иногда живут своей отдельной жизнью.



Сегодня компании меняются быстрее, чем их структурные схемы.

Гибридная работа, международные команды, быстрое масштабирование – всё это делает организационные модели на живой организации.

И чтобы понять, что там происходит на самом деле, одного организационного реинжиниринга уже недостаточно.

Нужен инструментариум тоньше – микроскоп. И здесь в игру входит искусственный интеллект.

Давайте разберем, как возможности открывает ИИ для анализа организационной структуры.



Наталья Эгбунем

ИИ / ЯНВАРЬ 2026

И. ПРОСВИРЯКОВА

Концепция психологической безопасности как основа создания команды



Ирина, что подвигло вас искать свой подход к формированию отношений в команде?

Я специализируюсь на концепции психологической безопасности как основы создания команд, устойчивых к той турбулентности, которую мы сейчас наблюдаем. Турбулентность при этом рассматриваем не как причину, по которой ничего не получается, а как контекст, в котором мы находимся. Он всегда будет сложным, всегда будет разным: рынок, санкции, налоги... А главная причина – неумение правильно выстраивать связи в команде. Раньше пытались создать атмосферу доверия в команде в целом. Однако теперь стало ясно, что решение такой задачи возможно только на индивидуальном уровне. Нужно обратиться к отношениям, которые возникают у каждого члена команды с каждым. Только выстроив такие отношения, можно сформировать доверие как основу психологической безопасности. Тогда звучит голос каждого, и не надо гнаться за контекстом. При этом условия мы поднимаем на уровень командной динамики и делаем те же самые вещи, пусть даже в более сложном контексте, но столь же эффективно.



Ирина Просвирякова

РАБОТА С КОМАНДОЙ / ЯНВАРЬ 2026

Е. ИВАНКОВ

Комментарий к публикации: «Росатом» заблокировал смену гендиректора управляющей компании «Дело» | РБК | Дзен  
Источник: <https://dzen.ru/a/aW6wR7QyR0FEyqYwY>



Можно, конечно, ограничиться тривиальными тезисами оценивая информацию на публичном поле или сослаться на слухи, а лучше посмотреть на данную отрасль. Так исторически сложилось, что отрасль стала самой тенью из-за большого количества внутренних и внешних факторов. Сферно в данной ситуации ничего сделать не представляется возможным, а внутреннее и внешнее давление усиливается, начиная с позиции Президента Владимира Путина на обложение экономики, также борьба наших оппонентов пыталась все-таки закрыть для России критически важный импорт и экспорт. При всех этих условиях попытка создать национального оператора не к чему не привела, а тут мы возвращаемся в тему с теневой экономикой и репутационными рисками. Переходя цепочек поставок будет продолжаться и примет агрессивный характер, что усилит давление на теневую отрасль. Сами по транзиту начнут использоваться и данный аспект может сыграть уже в краткосрочной перспективе, а как он сыграет пока никому не известно. При трендах на госмонополии во всех критически важных сферах структуры обслуживания сами и «бизнес» интеллект, а тут мы возвращаемся в тему с теневой экономикой и репутационными рисками. Переходя цепочек поставок будет продолжаться и примет агрессивный характер, что усилит давление на теневую отрасль. Сами по транзиту начнут использоваться и данный аспект может сыграть уже в краткосрочной перспективе, а как он сыграет пока никому не известно.



Егор Иванов  
ГК СЛЮС

\*Егор Иванов, Председатель экспертного совета по креативной экономике, Президент ГК СЛЮС

Эксклюзивно для

## Турбулентность – большой вызов для всех



 **Игорь, каков общий профессиональный опыт вашей компании, и в работе с искусственным интеллектом?**

**И**ПО «Эталон», которым я руковожу, на рынке уже более 20 лет, если считать только период в открытом режиме. Сначала мы работали с серьезными закрытыми структурами, потом нашими клиентами стали также крупные компании Газпром, Лукойл, Норильский никель и пр., затем добавился средний бизнес и работа с зарубежными странами, напр., с ведущими компаниями Казахстана. Уже много лет НПО «Эталон» является официальным поставщиком «Рособоронэкспорт».

В числе самых полезных и всеобъемлющих наших решений - линейка компьютерных экспертных систем с искусственным интеллектом «Эталон - предприятие», «Эталон - банкинг», «Эталон - торговля», которую пользователи за безотказность нередко называют «Автомат Калашникова».

И все эти годы мы занимаемся повышением общей эффективности организаций, причем такой эффективности, которая отражается в экономических показателях. В качестве основного способа мы рассматриваем умножение, усовершенствование человеческого капитала. Подчеркну — мы никогда не занимались HR ради HR, рассматривая персонал лишь как рычаг воздействия на общую эффективность компании.



**Игорь Залюбовский**

Другими словами, мы всегда стремимся к конкретному результату, избегая пафосной болтологии. И искусственный интеллект (ИИ), о котором сейчас говорят из каждого утюга, для нас давно является привычным инструментом.

Мы задействовали его одними из первых, поскольку раньше других увидели возможности ИИ в использовании военными.

Применительно к нашим задачам, эта глобальная технология имеет свои плюсы и минусы, чтобы было яснее, скажу два слова о нашем подходе.

Решая проблемы предприятий, мы занимаемся оцифровкой протекающих HR-процессов, и представляем реальность в цифрах. Основной методологический подход, который уже долгие годы исповедует НПО «Эталон», это прецедентные экспертные системы (ПЭС). В ПЭС есть понятие «прецеденты» — это оцифрованные успешные / неуспешные сотрудники различных профессий и должностей. Их в нашей базе десятки и сотни тысяч. И «профили» — многомерные модели профессий, страт, должностей в различных областях деятельности, созданные на основе обследования реальных предприятий и организаций. Этот подход, в том числе, позволяет тонко отслеживать изменения, и наблюдать динамику таких изменений в цифрах и графике.



## **И какие особенности сегодняшнего дня вы видите?**

— Мы видим новое и грозное явление нынешнего периода - турбулентность.

За десятилетия своей работы НПО «Эталон» был свидетелем нескольких кризисов в Российской Федерации — 2008-го, 2015-го, коронавирус 2020 года... Нынешняя ситуация принципиально отличается от того, что было раньше, потому что это не совсем кризис — весь мир и вместе с ним Россия вошли в полосу высокой турбулентности. Что это означает?

Кризис — это некая жесткая ситуация, например банковский кризис. Он имеет различные аспекты, в том числе и негативные. А турбулентность — это процесс. Процесс, при котором то, что сегодня было плюсом, завтра становится минусом. Подчеркиваю, что мы все это видим в цифровых замерах. Они у нас давно отработаны — в частности, во время ковида мы были одной из трех организаций, которые собирали цифровые срезы, отражавшие реальность происходившего с людьми.



## **А турбулентность применительно к персоналу?**

— Вряд ли кто станет спорить с тем, что эффективность методов работы с персоналом за последнее время значительно снизилась.

Ни ассесменты, ни тренинги не дают должного эффекта, текучесть кадров растет, больше стало ошибок рекрутеров.

Компании пытаются совершенствовать отбор и оценку персонала, меняют рекрутинговые фирмы, но эффект невелик. Человек, прежде работавший успешно, теряет свою эффективность, и руководитель не может понять, что же случилось.

А проблемам на самом деле в турбулентности. При этом турбулентность ситуации, сложившейся в России, еще усиливается военным накалом.

**СИСТЕМА НЕ ОШИБАЕТСЯ, ПОСКОЛЬКУ РАБОТАЕТ  
С СОБИРАТЕЛЬНЫМИ ОБРАЗАМИ, СРЕЗАМИ  
РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ**

Турбулентность случилась не одномоментно, она накапливалась и привела к взрыву. По наблюдениям аналитиков RNC Pharma, за последние месяцы спрос на услуги психологов в нашей стране вырос почти в четыре раза, а продажа антидепрессантов увеличилась на треть.

В ритейле управляющий директор по качеству «ВкусВилл» Евгений Римский отмечает, что потребитель массово перешел к сберегательной модели потребления, поскольку нет финансовой уверенности в завтрашнем дне. С самых разных сторон мы видим, что турбулентность — свершившийся факт. У этого явления много причин — экономических, политических, военных. И если ваш работник сегодня стал работать хуже, а новички не оправдывают ожидания, главная причина, скорее всего, лежит именно в турбулентности.

И здесь проявляется специфический момент, без понимания которого руководитель не сможет ориентироваться: турбулентность — это прежде всего высокая неопределённость и повышенная нервно-психическая напряжённость, и далеко

не все могут успешно работать в такой ситуации. Особую значимость приобретают не столько способности и навыки работника, сколько умение реализовать их в ситуации турбулентности. Успешность в турбулентности — это и особая физиология, и определённый личностный психотип. Имея огромную базу данных Эталона, уверенно говорю о том, что происходит. Наши исследования однозначно показывают, что сейчас всё чаще возникает ситуация, когда прекрасно подготовленный работник не может себя реализовать, потому что в ситуации неопределённости он неэффективен. К сожалению, это так. И на сегодняшний день лучший, если не единственный инструмент, который позволяет замерять и выявлять работников, успешных/неуспешных в турбулентности — прецедентная экспертная система (ПЭС).



### Почему именно ПЭС?

— Американская корпорация Boeing испытала в аэродинамической трубе кареты XVIII века и получила удивительные результаты. Кареты, несмотря на их помпезность и выпушки, имеют хорошие аэродинамические показатели.

**Старые мастера не знали законов аэродинамики, но работали с прецедентами: из множества форм карет выбирали самые быстрые и при этом устойчивые. Примерно так же работают прецедентные экспертные системы, только на другом уровне. Из определенного количества работников, успешно действующих в данной позиции, на данной должности, искусственный интеллект создает многомерную модель — профиль, и таких профилей в системе сотни. И эти профили созданы по обследованиям реальных работников в реальных условиях «здесь и теперь». Таким образом, мы получаем целый пакет профилей, охватывающих ситуацию.**

В этой совершенно новой для мира и особенно для России обстановке традиционные инструменты работы с человеческими ресурсами перестают обеспечивать необходимую достоверность. А для ПЭС — прецедентных экспертных систем с интеллектом — это штатная ситуация, поскольку они работают с профилями из реальной жизни. Изменилась ситуация — изменились прецеденты — изменились

профили — система это фиксирует, и дальше интеллект продолжает работу с учетом всех произошедших изменений.

То есть система не ошибается, поскольку работает с собирательными образами, срезами реальной жизни. Кстати, каждый человек — это, по сути, ПЭС — со своими жизненными прецедентами. Только у человека их несколько десятков, а у ПЭС — много тысяч. Поэтому, как пишут американцы, современная ПЭС похожа на человека с неограниченным жизненным опытом.

Мы с вами можем сесть и за чашкой чая придумать 10 бизнес-моделей. Но это будут выдуманные модели. А прецедентная система ВСЕГДА исходит из реальной жизненной ситуации. Допустим, имеется успешный менеджер по продажам. Таких менеджеров в определенной области у нас набралось 100 человек — и мы создали по ним собирательную многомерную модель успешного менеджера. Тот, кто попадет в рамки этой модели — с высокой вероятностью тоже будет успешным менеджером. В реальности создание такой модели и последующий отбор, конечно, много сложнее, и требует расчетов высокого уровня, но я стараюсь передать суть. А суть в том, что с прецедентами спорить бессмысленно, потому что это срезы жизни.

Так что ничего «магического» в работе систем Эталон нет. Это просто огромный практический опыт, толковые расчеты и грамотно используемый искусственный интеллект. Напомню ситуацию десятилетней давности, когда наша система советовала банкам, кому можно давать кредит, а кому нельзя. И практически не ошибалась. Потому что, повторяю, прецеденты — это оцифрованные ситуации реальной жизни.



### **Насколько сказанное критически важно, в смысле, как долго мы будем пребывать в ситуации турбулентности?**

— Судя по замерам последних месяцев, турбулентность будет только нарастать. Вообще, она не развивается линейно.

А про критическую важность покажу наглядно. Давайте представим себе бизнес как дерево. Исполнителями бизнеса являются люди — это корни, затем экономика — это ствол, и крона — различные мероприятия в области экономики и финансов, персонала и пр. Но если у нас страдают корни — никакие воздействия на крону дерева бизнеса к успеху не приведут. И понимание этого — важнейший момент

для руководителя и топ-менеджера. Поэтому мы и говорим, что смотрим в корень в прямом и переносном смысле.



## Что конкретно может делать руководитель в сегодняшней ситуации?

— Мы охарактеризовали главное негативное явление сегодняшнего дня — турбулентность. Из неё проистекает несколько вызовов для бизнес-сообщества, которые руководитель может в значительной степени нивелировать с помощью современных технологий, в частности, ПЭС. Какие это вызовы?

Первый вызов уже проговорили выше — это работники, которые не могут реализовать свои компетенции в ситуации неопределённости. ПЭС с интеллектом может в этом случае с высокой точностью замерять успешность работы в турбулентности для персонала и соискателей.

ПЭС также позволяют вашей компании максимально использовать потенциал работников, которые способны работать в условиях неопределённости.

В целом мы можем дать бизнесу возможность устойчиво развиваться в этом состоянии. Знаменитый производитель Harris Tweed из Шотландии на вопрос, как вы добились мировой известности, сказал: «Мы 25 лет думаем о твиде».

Могу сказать о себе, что много лет думаю о персонале как рычаге экономической эффективности организации.

Второй серьёзный вызов, который стоит сегодня перед руководителями.

**Мария Шабанова, начальник управления FESCO, (в интервью УП 40) отмечает, что успешные компании не внедряют искусственный интеллект, а меняют стиль менеджмента.**

Это важнейший момент. Вспомним первую промышленную революцию: XVIII век, паровая машина, ткацкие фабрики. В чем была главная проблема? Многие люди того времени не могли с этим работать.

Современный продвинутый руководитель априори подразумевает, что все остальные находятся примерно на том же уровне. Это свойство человеческой натуры, подсознательная вещь. Но это, увы, не так.

И сегодня главная характеристика успешной команды, помимо действий в ситуации неопределенности, — это готовность и способность принять новое. Искусственный интеллект перестраивает всю работу, и нужно быть готовым к перестройке.

ПЭС находит работников, на которых можно опереться в такой ситуации. Генри Форд в книге «Моя жизнь, мои достижения» писал: «Как бы талантливы вы ни были и что бы выдающегося ни придумали, это затем будут реализовывать ваши подчиненные. И это решающий момент, если, конечно, вы не хотите умереть безвестным бизнесменом».

Третий важнейший момент, который показывают замеры.

В турбулентности на первый план выходит специфика предприятий.

Она не всегда очевидна без замеров, но цифры неумолимы. Именно грамотный учет особенностей предприятия становится сегодня весомым фактором успеха в бизнесе.

Например, у Лукойла несколько десятков «дочек», между которыми существуют большие качественные различия.

В условиях турбулентности универсальные решения работают плохо.

Мы видим это и в работе с персоналом. и в бизнес-модели именно потому, что особую важность приобретает специфика.

Её выявление и учет — одна из штатных функций ПЭС последнего поколения.

**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

## ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

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



## ХОЧЕШЬ ОТТОЧИТЬ НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ?

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



## НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ  
[trainyourbrain.eu.com](http://trainyourbrain.eu.com)



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК  
[nabok.trainyourbrain.eu.com](http://nabok.trainyourbrain.eu.com)



## Как сайт и приложение становятся лицом бизнеса (Цифровые точки контакта)



**В** эпоху цифровой трансформации сайт и мобильное приложение перестали быть просто «визитками» компании. Сегодня это полноценные точки контакта, через которые бизнес общается с клиентом, формирует доверие и в конечном счёте влияет на прибыль. Их роль сопоставима с физическим офисом или шоурумом: от удобства взаимодействия зависит, останется ли человек клиентом или уйдёт к конкурентам.

Давайте разберёмся, как выстроить цифровые каналы так, чтобы они работали на долгосрочный успех.

Когда сайт «старый» - это совсем не значит «плохой».

Часто под «устаревшим» сайтом подразумевают ресурс с дизайном десятилетней давности. Но это не всегда синоним неудобного интерфейса.

Главное — не дата запуска, а то, насколько сайт решает задачи пользователя. Представьте: человек ищет услугу, попадает на сайт с лаконичным дизайном, но быстро находит нужную информацию, легко заполняет форму заявки и получает оперативный ответ. Даже если визуал не блещет модными эффектами, опыт



**Александр  
Емельяненко**



**НОВОМОДНЫЙ САЙТ С  
ЗАПУТАННОЙ НАВИГАЦИЕЙ  
И МЕДЛЕННОЙ ЗАГРУЗКОЙ  
ОТТОЛКНЁТ КЛИЕНТА ЗА  
СЧИТАННЫЕ СЕКУНДЫ**

остаётся положительным. Напротив, новомодный сайт с запутанной навигацией и медленной загрузкой оттолкнёт клиента за считанные секунды. Когда же стоит задуматься о редизайне? Не по календарю, а когда:

- визуальный стиль создаёт ложное впечатление, что компания отстаёт от трендов;
- интерфейс не соответствует ожиданиям современной аудитории (например, нет мобильной версии);
- возникают технические ограничения (долгая загрузка, сбои при высокой нагрузке).

## КОГДА САЙТ «СТАРЫЙ» – ЭТО СОВСЕМ НЕ ЗНАЧИТ «ПЛОХОЙ»

Ключевой принцип: сайт должен быть зеркалом актуальных процессов бизнеса, а не музеем прошлых достижений.

Что меняет новый сайт?

Простой редизайн без пересмотра бизнес-процессов — это косметическая процедура, не влияющая на здоровье компании. Новый сайт работает только тогда, когда он становится частью системной трансформации.

Что он может дать?

Синхронизацию внутреннего и внешнего образа. Если компания внедрила клиентоориентированные процессы, сайт транслирует это через понятный интерфейс и актуальный контент.

Рост конверсии. Интуитивная навигация сокращает путь от первого визита до целевого действия — покупки, заявки или консультации.

Укрепление доверия. Современный дизайн подсознательно ассоциируется с профессионализмом и надёжностью.

При этом «современность» — не про модные анимации. Это про:

- **Адаптивность.** Корректная работа на смартфонах, планшетах и десктопах.
- **Скорость.** Ускорение загрузки на 1 секунду может повысить конверсию на 10%.
- **Фокус на задачах.** Каждый элемент интерфейса должен помогать пользователю, а не демонстрировать технологические возможности.

Как создаётся эффективный ресурс

## ГЛАВНОЕ — НЕ ДАТА ЗАПУСКА, А ТО, НАСКОЛЬКО САЙТ РЕШАЕТ ЗАДАЧИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

Разработка сайта — это не заказ «товара», а инвестиция в решение бизнес-задач. За кажущейся простотой интерфейса стоит работа целой команды:

- Аналитики изучают аудиторию, её боли и сценарии поведения.
- Дизайнеры проектируют логику взаимодействия и визуальную идентичность.
- Разработчики реализуют функционал, обеспечивая стабильность и безопасность.

Стоимость проекта зависит от множества факторов:

**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

## ИИ дает иллюзию тотального управления: предсказать, просчитать, подавить

«ИИ не заменит людей силой, как в фантастических сюжетах, а станет незаметным, но критически важным компонентом систем управления, влияя на решения людей через алгоритмы, данные и манипуляцию информацией. Правда - это редкая и дорогая форма информации, а ИИ будет использоваться для пропаганды и манипуляции общественным мнением. Люди будут принимать алгоритмы ИИ за истину, что приведет к деградации критического мышления» - предполагает Юваль Ной Харари.



Как психолог, коуч и психотерапевт с многолетней практикой, я часто сталкиваюсь с тем, что люди обращаются к ИИ как к «Манне небесной, которая знает все ответы», а потом нам, специалистам, приходится «разгребать» последствия этих горе - советчиков.

Не забывайте, что вы спрашиваете у МАШИНЫ. У нее есть алгоритмы. Настроены эти алгоритмы таким образом, чтобы вас насаживать на эмоциональный крючок. Обратите внимание. каждый раз, в конце своего ответа, (на ваш вопрос) известная нейросеть задаст вам - уточняющий вопрос.

Каждый ваш ответ - все больше и больше погружает в свою пучину. И вот вы уже доверяете ей больше, чем себе. Разве не печально?



Ирина Аравина

Не часто, но бывает, что ко мне на сессии, обращаются люди в разбитом состоянии только потому, что испытали разочарование от рекомендаций машины.

Почему-то те, кто обращается за помощью к ИИ - как к психологу, даже финансовому аналитику, креатору и создателю речи - считают этот путь наименьшего сопротивления.

К сожалению, чаще думать неохота - лучше спрошу у нейросети - такое поведение присуще не только подросткам, но и казалось бы зрелому человеку.

В моей практике есть женщина, 50 лет, предприниматель, которая в какой-то момент заигралась в эту игру под названием «машина - хороший советчик».

Как итог - разлад отношений с мужем и детьми, в бизнесе - убытки. Она просто выполняла рекомендации ИИ, считая их правильными. Это оказался плачевным и погрузило ее в состояние самобичевания, печали и разочарования.

Хорошо, что мы давно знакомы и она, как только осознала критичность ситуации - написала мне. Естественно, мы разобрались в этом запутанном клубке, понадобилось несколько встреч, чтобы расставить все по своим местам. Теперь она сделала свои выводы - поняла, что в вопросе психологии, такой сложной экосистемы - как человек - довериться можно только человеку.

Что касается расфрагментации общества - здесь ИИ и социальные сети усиливают этот процесс, когда подтверждают человеку его правоту, причем, велика вероятность - что в этот момент холят и лелеют иллюзию. Нет ничего страшнее, чем не жить в контакте с реальностью. Почему? Алгоритмы работают как идеально настроенный «подкрепляющий родитель», который никогда не спорит, говорит какой вы молодец, какой вы хороший. В результате снижается толерантность к самости, а это ключевая компетенция зрелой личности и устойчивого общества. Мы чаще видим рост тревожных расстройств, агрессии, политической радикализации — и это не совпадение, а скорее закономерность.

**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

**С. ГРИНЬКОВА**

# Проблема не в самом ИИ, а в нашем желании безоговорочно ему доверять



**Ж**озель Ной Харари справедливо указывает на главную опасность искусственного интеллекта - его способность создавать впечатляющие иллюзии и подменять реальность. Но проблема не в самом ИИ, а в нашем желании безоговорочно ему доверять.

На мой взгляд, в работе со ИИ важно соблюдать два принципа:

1. Здоровый скептицизм и правила работы с ИИ.

ИИ - это один из инструментов, но не всегда истина. В бизнесе и в повседневной жизни решения должны основываться на комплексном анализе: исследованиях, накопленном опыте, мнениях экспертов, аналитических данных и контексте конкретной ситуации.



**Светлана Гринькова**

**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

**М. КРЕМЛЕВА**

**Мне видится, что главная ценность прогнозов Харари для HR не в конкретных поведенческих сценариях, а в смене нашей с вами оптики**



*П*

рогнозы Юваль Ной Харари только кажутся фантазиями о далеком будущем.

Но на самом деле – это описание того, в чем бизнес живет уже сейчас.

На первый взгляд действительно кажется, что скоро алгоритмы будут знать нас лучше нас самих, а большая часть привычных профессий исчезнет. Но!

Если смотреть на эти идеи через бизнес-контекст, важно не поддаваться соблазну слишком простых выводов. На так все однозначно, как говорится.

Начнем с данных и алгоритмов.

В HR на них сегодня много надежд: метрики вовлеченности, индексы выгорания, прогнозы текучести.



**Марина Кремлева**

**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

**Д. КЛИНКОВ**

## **ИИ – здорово, но за штурвалом всегда должен находиться пилот**



**Ю**валь Ной Харари — израильский историк, писатель и философ, и мое отношение к нему, в первую очередь как к историку и философу.

Вообще, я лично очень скептически отношусь ко всяким родам предсказаниям и прогнозам, не доверяю им.

Юваль Ной Харари предполагает, что искусственный интеллект (ИИ) не просто инструмент, а своего рода «инопланетный интеллект», способный проникать в человеческие системы и захватывать их изнутри.

С этим действительно сложно поспорить, прогресс и цифровизация не стоят на месте, идет очень активное распространение ИИ. Но, в любом случае, в настоящий момент, искусственный интеллект – не может полностью заменить человека, скорее он работает в пользу человека.



**Дмитрий Клинков**

**ИИ / ЯНВАРЬ 2021/2026**

**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

**М. КРЕМЛЕВА**

## **Оргструктура под микроскопом ИИ: как технологии помогают увидеть невидимое**

Есть честная правда про организационные структуры: на бумаге они почти всегда выглядят куда более аккуратно и логично, чем в реальной жизни. Формальные схемы, уровни, должности — всё разложено по полочкам. Но если присмотреться внимательнее, оказывается, что решения принимаются в других местах, потоки задач идут по неочевидным маршрутам, а KPI иногда живут своей отдельной жизнью.



егодня компании меняются быстрее, чем их структурные схемы.

Гибридная работа, международные команды, быстрое масштабирование — всё это делает организацию похожей на живой организм.

И чтобы понять, что там происходит на самом деле, одного «организационного рентгена» уже недостаточно.

Нужен инструментарий тоньше — микроскоп. И здесь в игру входит искусственный интеллект.

Давайте разберем какие возможности открывает ИИ для анализа организационной структуры.



**Наталья Эгбунем**

## Когда рост численности на 30% обнажил скрытые проблемы

Показательный пример — анализ структуры технологической компании с численностью более 1000 человек, работающей в нескольких странах. За год численность выросла почти на 30%, но вместе с ростом пришло понимание: модель, эффективная на этапе разработки продукта, создаёт избыточную сложность на этапе масштабирования.

Какие проблемы удалось выявить?

### РАЗРЫВ МЕЖДУ ФОРМОЙ и СОДЕРЖАНИЕМ

В ряде департаментов количество формальных уровней управления превышало реальные — часть звеньев существовала без фактических полномочий.

Обратная ситуация была ещё интереснее: там, где реальных уровней оказалось больше формальных, обнаружилась скрытая иерархия «координаторов» и «неформальных лидеров», через которых на самом деле проходили все решения.

**В некоторых подразделениях до 15% людей с должностью «руководитель» не имели подчинённых или управляли менее чем двумя сотрудниками.**

Одновременно 5% специалистов фактически выполняли управленческие функции без соответствующего статуса.

ФЕНОМЕН дублирующих KPI

**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

# Концепция психологической безопасности как основа создания команд



**Ирина, что подвигло вас искать свой подход к формированию отношений в команде?**

Я специализируюсь на концепции психологической безопасности как основе создания команд, устойчивых к той турбулентности, которую мы сейчас наблюдаем. Турбулентность при этом рассматриваем не как причину, по которой ничего не получается, а как контекст, в котором мы находимся. Он всегда будет сложным, всегда будет разным: рынок, санкции, налоги... А главная причина — неумение правильно выстраивать связи в команде. Раньше пытались создать атмосферу доверия в команде в целом. Однако теперь стало ясно, что решение такой задачи возможно только на индивидуальном уровне. Нужно обратиться к отношениям, которые возникают у каждого члена команды с каждым. Только выстроив такие отношения, можно сформировать доверие как основу психологической безопасности. Тогда звучит голос каждого, и не надо пугаться контекста. При этом условия мы поднимаемся на уровень командной динамики и делаем те же самые вещи, пусть даже в более сложном контексте, но столь же эффективно.



**Ирина Просвирякова**

 **Крупные компании при создании команд используют и коучинг, и наставничество, и психологическое консультирование... Но индивидуального подхода все равно не получается...**

— В моей компании работало 24 тысячи человек, и я как HR-директор отвечала за половину бизнеса в 24 странах и в момент кризиса, и в период санкций. Когда я начала изучать этот опыт как ученый, то осознала, что компанией нельзя управлять в целом, ее надо дробить на команды. У каждого руководителя и у каждого сотрудника должно быть ощущение принадлежности к некоей команде, которая собралась, чтобы решить конкретные задачи. Если у нас 24 тысячи работников, это значит, что просто будет больше команд.

Решать проблемы на глобальном уровне пытаются путем создания корпоративной культуры. Однако она рождается в индивидуальном взаимодействии. Мы с вами сейчас решили, что я с уважением отношусь к вам, а вы ко мне. Я где-то могу быть неправа — вы задаете мне вопрос. И то, как мы будем взаимодействовать друг с дру-

**РЕШЕНИЕ ТАКОЙ ЗАДАЧИ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ**

гом, потом скажется на том, что будет происходить в компании. Поэтому даже самые крупные организации надо представить на уровне команды. Исследования Института Гэллапа, с которыми мы раньше работали, и те исследования, которые ведутся в России, доказывают, что представление о работе на 84% формируется на основе представлений о людях, с которыми ты общаешься каждый день, о своей команде. И если тебя в ней не приняли, ты решаешь уйти.

Доказано, что если раньше более значимую роль играл руководитель, то сейчас ее берет на себя команда. Когда вас дома спрашивают, как дела на работе, вряд ли вы будете думать, как чувствует себя первое лицо и какие решения приняты на самом верху.

Вы вспомните, что сказали вам непосредственный руководитель, коллеги, как вы вместе обедали, общались на собрании. Мы оцениваем свое отношение к компании по ощущениям, которое получаем в ходе работы с конкретными людьми. Именно этим мы можем управлять.



## Каков должен быть размер команды?

— В команде должно быть минимум три человека. Вдвоем мы все-таки строим индивидуальные отношения, а если нас трое, мы уже мини-команда. Однако три человека не настолько обогащают друг друга, чтобы команда была эффективной. Эффективность начинается от пяти. Если нас пятеро, мы способны, по Белбину, обогащать друг друга своими профессиональными знаниями, компетенциями и ролями. Эффективная команда может количественно расти до 12 человек. Далее транзакционные издержки становятся настолько велики, что эффект синергии снижается. Оптимальное число — 7 человек. Вспомним правило Безоса: 7 плюс-минус 2, или «правило двух пицц»: команду можно накормить двумя пиццами.

## КОМПАНИЕЙ НЕЛЬЗЯ УПРАВЛЯТЬ В ЦЕЛОМ, ЕЕ НАДО ДРОБИТЬ НА КОМАНДЫ



**Как же сформировать такие команды из 24 тысяч работников? А дальше из них другие команды составлять?**

— Все мы являемся частью разных команд, но не все они отражены на оргчарте. И мыслить квадратиками и линейками, которые подчиняем друг другу, мы не можем. Мы должны мыслить теми задачами, которые решаем совместно. Я могу быть членом нескольких команд и должна это принять и осознать. Мы ежедневно мигрируем из команды в команду даже на бытовом уровне. Вы можете находиться дома, затем поехали в магазин, потом в научное учреждение, в детсад за ребенком... Так и на работе мы перемещаемся из команды в команду, каждая из которых для чего-то сформирована, и у каждой есть цель. Мы собрались ради цели, мы ее знаем и разделяем. В ее достижении у каждого своя роль. Сейчас я руководитель, и люди собрались, чтобы достичь той цели, к которой я их веду. Через 10 минут в другой команде я уже аналитик и у меня спрашивают данные с рынка, чтобы на их основе принять более качественные решения. Мы меняем роли. Что становится ключевым? Адаптивность. Способность понимать свою роль в конкретной команде, создавать среду, где ты принимаешь роль другого. Если ты руководитель, но не силен в решаемом вопросе, или он не в твоей компетенции, или ты просто «не в ресурсе» сегодня, — можешь ли ты отойти в сторону и дать пространство другому? Или же считаешь, что ты в этот момент что-то потерял?

 **Идея замечательная, но насколько это реалистично и как подбирать людей, способных так переключаться? Многие эйчары, обучавшиеся коучингу, воспринимают подобную смену ролей как игру, смену масок.**

— Есть среда, в которую ты можешь прийти без маски и быть собой. Она называется психологически безопасной средой. В какой момент в компании между людьми возникает такая среда? Когда я не в ущерб результату могу поделиться своими ощущениями, идеями, эмоциями. Когда, если я высказала вам идею, я знаю, что вы не пойдёте, не реализуете ее, а я останусь ни с чем.

Создание психологической безопасности — тема моей научной работы. С 1999 года эту проблему начала исследовать Эми Эдмондсон, потом Google в ходе проекта «Аристотель» провел исследование эффективных команд. Его авторы считали, что, если проанализировать 180 самых эффективных команд, можно создать рецепт их формирования: сколько людей в них должно быть, какого они пола, возраста, образования, какие психометрические, социографические данные добавить. Однако через год исследователи пришли к выводу, что ни одна эффективная команда не похожа на другую и количественный состав, пол, возраст не имеют значения. Тогда они начали изучать нормы. И поняли, что секрет кроется в том, как люди договорились взаимодействовать друг с другом.

В итоге было выявлено пять факторов взаимодействия. На первом месте оказался фактор психологической безопасности. Если в команде меня не принимают таким, какой я есть, я начинаю притворяться, играть, конкурировать, обманывать, придумывать причины, чтобы обвинять других. У меня появляются признаки деструктивного поведения. Каждый человек имеет темные и светлые стороны. Среда, в которой я могу быть собой, поддерживает меня в проявлении моих талантов и светлых сторон. Другие четыре фактора — ясность цели и роли, значимость работы, влияние на окружающий мир за рамками команды и надежные коллеги — при отсутствии психологической безопасности не имеют значения. Если в команде нет такой безопасной среды, то я в ней проявляться и менять роли не буду и работать не останусь. Как только вы захотите безоговорочно мной руководить, я почувствую, что вы раздавили мою личность, и либо уйду, либо попытаюсь руководить вами. Появляется внутренняя конкуренция. Самое опасное — когда это начинается сверху, и никакие декларации о свободе слова в этом случае не помогут. Люди считывают то, что видят. Поэтому работать с компанией мы начинаем сверху. Главное — создать ощущение безопасности в команде топов.



**Сколько таких команд и, соответственно, ролей человек может сменить за день, чтобы не потерять продуктивность?**

— Это во многом зависит от вашего внутреннего потенциала и той основной роли, в которой вы находитесь. Топ-менеджер способен сделать до 10 изменений, потому что к этому уже привык, натренирован. Для того, кто находится на стартовой или начальной позиции либо выполняет специфическую экспертную роль, достаточно двух-трех.



**Можно быть высоким профессионалом и конфликтным человеком одновременно. Кроме того, каждый из нас приходит на работу с каким-то своим жизненным бэкграундом. Кто и как создает тогда психологическую безопасность?**

— Безопасность — это не про комфорт и не всегда про вежливость. Это про уважение. Вежливость поверхностна, уважение — акцентностное и глубокое. При этом я могу, например, сказать собеседнику прямо и довольно резко, что такого поведения

**ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О РАБОТЕ НА 84%  
ФОРМИРУЕТСЯ НА ОСНОВЕ  
ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ЛЮДЯХ, С КОТОРЫМИ  
ТЫ ОБЩАЕШЬСЯ КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

не допущу. И это тоже безопасно, потому что я выстраиваю границы по отношению к себе и нормы в компании. Безопасность — это прямота, прозрачность, честность, открытость, отсутствие подводных течений, сплетен. Доверие — не вежливость и уважение. Оно не рождается, если мы не прошли через конфликты.

Да, мы все и всегда привносим не только то, что происходит с нами сейчас, а всю историю нашей жизни, все наши переживания с самого детства, в том числе непроработанные. В момент стресса, который мы не ожидали, наши травмы вылезают кратно. С чего начать? С осознания, что вы общаетесь со всей историей вашего собеседника, от его рождения до сегодняшнего дня. Осознание — это первый шаг к эффективному общению двух людей. На уровне команды вы взаимодействуете с 5–12 такими историями. Дальше появляется командное бессознательное, и надо принять то, что оно есть. Кто с кем дружит, кто с кем поспорил, у кого с кем был роман, у кого дети вместе ходят в детский сад — все это живет в наших командах. И лидеру это надо осознать, дать этому пространство и поставить такую цель, в достижении которой

люди будут заинтересованы настолько сильно, чтобы это бессознательно не рулило ими. Тут идет уже момент целеполагания.

И еще одна важная мысль, к которой пришел наш научно-тренинговый центр: держи цель большой, а команду маленькой. Для достижения нашей самой заветной мечты нужна минимальная команда. Мечтайте как только мечтается. А дальше соберите минимальное количество людей, которые разделяют вашу мечту, и вместе идите к цели. И здесь тоже важна роль лидера. Раньше мы думали, что значимость и успешность лидера пропорциональны размеру их команды. Но цель при этом может быть незначительной, а для людей-то он же босс, и его же все слушают.

Цель, которую мы себе поставили — трансформировать российскую управленческую культуру через создание команд без страха. Мы работаем над тем, чтобы люди перестали бояться. Нам кажется, что очень большое количество проблем, которые мы сейчас испытываем и число которых растет, возникает из-за того, что мы испугались в чем-то себе признаться, а что-то сказать вслух.



**Вы подчеркиваете, что команда должны быть минимальной...**

— Собирая команду, стоит сходить к психологу и понять, зачем тебе нужны люди вокруг. И потом осознать, что на самом деле их нужно намного меньше. Как только я добавляю одного лишнего человека, транзакционные издержки растут экспоненциально. Руководитель должен знать, какое количество связей должно быть в команде. Я собрала трех человек, между ними нужно создать три связи: каждый должен общаться с каждым. На команду из 12 человек — 115 связей. Это еще реально. Добавляя одного лишнего человека, я намного усложняю командную динамику, привношу еще больше командного бессознательного. Все мои решения затрудняются. Поэтому держи цель большой, а команду маленькой. Тогда легче к этой цели прийти.



**Как меняется в этих условиях роль лидера?**

—Раньше мы наделяли лидера ролью контролера, мотиватора, добытчика ресурсов. В сегодняшнем контексте лидер становится неким контейнером. И эффективное лидерство — это возможность сконтейнировать, провести как можно больше сложных разговоров, затронуть как можно больше сложных тем, поднять те вопросы, которые прячутся. Лидер должен не бояться задержаться на этих вопросах, проговорить их, найти выходы. Здесь действует закон Парето: время обсуждения обратно пропор-

ционально сложности вопроса. Эффективность лидера измеряется его способностью выдерживать стресс. Команда не останется в теме, если лидер не сможет в ней остаться. Если мы дадим ему соответствующее пространство, возможность, навык оставаться в сложных темах, мы очень много сделаем для команд, следовательно, и для компании, и для страны.

Сейчас мы проводим конференцию для будущих команд, чтобы помочь лидерам осознать свою роль, поддерживать эмоции других. Это является принципиально важным для команд будущего. Умение лидера найти сложные точки и вывести команду из конфликтной ситуации в нормальные отношения говорит о том, что мы построили доверие. Команда, которая не прошла через конфликт, находится только на «конфетно-букетной» стадии формирования. Лидер должен найти возможность поговорить о том, о чём никто не хочет говорить: у нас, по-моему, разрыв в бюджете, или у нас неэффективный продукт. Найди проблему и сначала просто ее назови. Побудь в тишине, пусть она напряжённая, останься в ней. И потихоньку начинай к этому возвращаться. Тогда ты уменьшаешь эту проблему и начинаешь ее решать. А если проблему не замечать, она будет расти и расти, как в бизнесе, так и в любых других отношениях.

Одна компания просила меня поработать с психологической безопасностью, но при этом не говорить о страхе: у них почему-то это было табу. Я к ним не пошла. Лидерам часто не хватает пространства, не хватает опор, но главное — не хватает смелости признаться себе в этом, потому что от них слишком много ожидают. Тут свою роль играет наш российский менталитет. Мы привыкли, что придет царь-батюшка и все решит. Так же и с лидером. Ему самому нужны опоры, и нужно понимать, на кого и на что можно опереться. Без этого сложно быть устойчивым в момент изменения контекста, в момент кризиса.

 **Но реально ли это в бизнесе? Лидер в вашей концепции – человек и принимающий, и выдерживающий. А еще ему надо множество профессиональных компетенций иметь... Как много таких людей?**

— Это новая модель, которую нужно осознать и к ней идти. Возможно, сейчас лидер не способен принимать настолько качественные решения — тогда он должен дать возможность команде выстроить такие отношения, при которых они захотят идти туда, куда идет компания. Это изменение роли. Не ответив на вопрос, почему я стал лидером, какие собственные компетенции реализую, а может быть, в некоторых случаях и комплексы отрабатываю, мы не добьемся эффективности.

Когда я работаю с лидерами больших именитых компаний, я учу их молчать. Они должны понять, что люди не говорят не потому, что им сказать нечего, а потому что ты сам рот не закрываешь. И первое правило — это равное «эфирное» время. Предположим, собралось 5-10-12 человек. Прошел час. Сколько времени говорил каждый из тех, кто был на совещании? Они молчали — тогда зачем ты их позвал?

Прихожу на совещание, лидер предложил обсудить стратегию на следующий год. Час проходит, 55 минут говорил лидер. Выходим. «Как, на твой взгляд, прошло собрание?» — «Хорошо. Я им сказал, что делать». — «А что, ты считаешь, они будут делать?» — «То, что я сказал». — «Считаешь, они тебя поняли?» — «Да». — «А почему ты так считаешь?» — «Ну я же им сказал». А то, что они отключились на третьей минуте и думали, что на ужин детям приготовят, он не отследил. Я-то вижу, что люди занимались своими делами. Здесь у нас проявляются и все наши комплексы, и корпоративная культура с высокой дистанцией власти, и наше ожидание, что лидер — это отец, и руководитель, и царь-батюшка.

Как проходят эффективные собрания? Ты пришел, обозначил тему и задал вопрос. Это пять минут. Дальше пошли экспертные мнения, пошло обсуждение. Что может сделать лидер? Задать вопросы, которые не содержат оценки, не выражают его отношение, не дают ответа. И в конце, когда люди 50 минут это пообсуждали, подвести итоги, объяснить сотрудникам, что им теперь делать. И у каждого возникает ощущение, что его услышали, желание сделать то, о чем договорились. Лидер оставил им ответственность, дал почувствовать значимость их вклада в работу и так далее. Конечно, это сложно и на 70% зависит от лидера.

Есть случаи, которые сложно корректировать. Если не получается через лидеров, мы начинаем использовать «эффект критической массы». То есть 30% членов команды должны хотеть, уметь и мочь демонстрировать составляющие психологически безопасное поведение:

—поднимать сложные вопросы,

**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



СЧЁТ НА  - МАРТ-ДЕКАБРЬ

# Счёт на март-декабрь (36 номеров)



### Образец заполнения платежного поручения

Банк получателя	БИК	<b>044525225</b>
<b>ОАО «Сбербанк России» г. Москва</b>	р.сч	<b>40702810438110016249</b>
Получатель		
<b>ООО «Топ-персонал»</b>	к/сч.	<b>3010181040000000225</b>
ИНН <b>7714860614</b>	КПП <b>771401001</b>	

наименование	ед.изм.	кол-во	цена, руб.	сумма, руб.
Подписка на журнал «Управление персоналом» март-декабрь 2026 г.	номер	36	900,00	32400,00

Всего наименований 1 на сумму (НДС не облагается): Тридцать две тысячи четыреста рублей 00 коп., НДС не облагается

**В ПОДАРОК –**  
 Эл версии , ТРУДОВОЕ ПРАВО (12 НОМЕРОВ),  
 СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО (4 НОМЕРА), ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО (4  
 НОМЕРА), Альманахи Мотивация, Собеседование, Лидерство,  
 Сейлзы, Команда & эффективность, Бизнес тренеры говорят,  
 Системы компенсации (по 120 полос А4)

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 1 / 2026

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

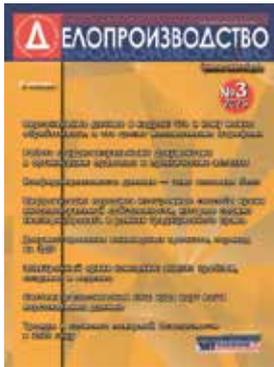


**Хороший маркетолог — это тот, кто ничего не знает заранее, а постоянно тестирует и пробует новое**

**Мария Родина,  
основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ»**

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

Партнёры УП



# АЛЬМАНАХИ

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

## Распространение журналов

1. Печать для подписчиков	3. Эл. версии - email рассылки, версии эл. библиотек, вузов, крупных компаний
2. PDF версии -ТГ каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты

# Е. ИВАНКОВ

Комментарий к публикации: «Росатом» заблокировал смену гендиректора управляющей компании «Дело» | РБК | Дзен  
Источник: <https://dzen.ru/a/aWeWR7QyR0fEyqWY>



Можно, конечно, ограничиться тривиальными тезисами оценивая информацию из публичного поля или ссылаться на сплетни, а лучше посмотреть на данную отрасль. Так исторически сложилось, что отрасль стала самой теневой из-за большого количества внутренних и внешних факторов. Оперативно с данной ситуацией ничего сделать не представляется возможным, а внутреннее и внешнее давление усиливается, начиная с позиции Президента Владимира Путина на обеление экономики, также борьба наших оппонентов пытающихся всячески закрыть для России критически важный импорт и экспорт. При всех этих условиях попытки создать национального оператора ни к чему не привели, а логистический бизнес для Росатома и Трнсмашхолдинга не является профильным. Из чего напрашивается гипотеза о том, что данные структуры обслуживали свои и «боковые» интересы, а тут мы возвращаемся в тему с теневой экономикой и репутационными рисками. Перестройка цепочек поставок будет продолжаться и примет агрессивный характер, что усилит давление логистическую отрасль. Схемы по транзиту начнут вскрываться и данный аспект может сыграть уже в краткосрочной перспективе, а как он сыграет пока не кому не понятно. При трендах на госмонополию во всех критически важных сферах экономики, включая логистику сложно предсказать каким образом госкорпорации распределяют между собой эти функции. И опять возвращаясь в начало, логистика находится в теневом секторе экономики, а кто возьмет на себя репутационные риски не понятно.



**Егор Иванков**  
ГК САЛЮС

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

*Татьяна Кочанова*

## **Изменения в трудовом законодательстве январь 2026**

*Чина Аржанникова*

## **Анализ споров с сотрудниками о правах на служебные изобретения**

*Надежда Белоусова*

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

*Ульяна Зеленая*

## **Самозанятые под прицелом ФНС**

*Анна Григорьева*

## **CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют компанией. Управляют процессы**

*Дмитрий Клинков*

## **ИИ — здорово, но за штурвалом всегда должен находиться пилот**

*Анжелика Иванова*

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

# EURASIA

TRAINING MANAGER



## КОНФЛИКТЫ С КОЛЛЕГАМИ И КРОСС-ФУНКЦИЕЙ

**Освоение навыков предупреждения и разрешения конфликтов (Модель Васильева).**

**Понимание психологических особенностей поведения в конфликтных ситуациях (4 уха Фон Туна).**

**Формирование умения управлять своими эмоциями и реакциями в стрессовых ситуациях (Канеманн).**

**Развитие навыков активного слушания и аргументации.**

**Отработка стратегий поведения в конфликтных ситуациях.**

**Обучение техникам выхода из тупиковых ситуаций (Н.Васильев).**

**Развитие навыков анализа и оценки конфликтных ситуаций.**

**Формирование культуры конструктивного общения (Р.Дилтс)**



[tndman.com](http://tndman.com)

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом - 7062, 7065, 7235

№ 1  
(805)  
2026

## «Люди года» (Бизнес)

Приложение:



Искандар  
Бахтияров



Александр  
Бочарский



Константин  
Бочарский



Аркадий  
Волож



Василь  
Газизулин



Радислав  
Гандапас



Герман  
Греф



Игорь  
Еремеев



Вероника  
Зонабенд



Наталья  
Касперска



Олег  
Кивокурцев



Татьяна  
Ким



Дарья  
Крячкова



Марк  
Кукушкин



Владимир  
Маслов



Дмитрий  
Мирошников



Алексей  
Мордашов



Денис  
Морозов



Борис  
Нуралиев



Федор  
Овчинников



Елена  
Позолотина



Лариса  
Прокопьева



Викрам  
Пуния



Игорь  
Рыбаков



Наталья  
Тарасова



Семен  
Теняев



Дмитрий  
Ткаченко



Дмитрий  
Трепольский



Александр  
Тынкован



Ольга  
Ускова



Максим  
Утев



Глеб  
Франк



Габдулла  
Хамитов



Михаил  
Шаров