

В. БЕГУН

Кажется, им даже прощают прогулы и опоздания, но это не точно



Падшие ангелы – о ком так можно говорить в сфере бизнеса?

В последнее время приходится пересмотреть рейтинг, кого именно они имели ввиду под термином «падающие ангелы». Но раз ошибиться могла не только я, давайте обсудим кто же это может быть в бизнесе. Если представить перед собой обычного рабочего обстановку любой компании 10 лет назад, мы сможем найти синоним – «любимчики». Ведь они есть у каждого руководителя, именно они получают премии, лучшие места в офисе, всегда послабленнее на занятиях. Кажется, им даже прощают прогулы и опоздания, но это не точно.



Виктория Бегун

Что происходит с бизнесом сейчас?

- новая налоговая реформа, расходы некоторых компаний на фонд оплаты труда увеличился на 30%
- необходимость постоянных изменений ради сохранения прибыли
- сокращение расходов ради выживания
- эффективность сейчас важнее развития в будущем
Если мы возьмем среднестатистический отдел маркетинга в 2024 - 2025 годах, то в нем будут состоять:

Ю. КОЗЛОВА

Ошибки в управлении командой саботажников

В 30 лет я стала руководителем отдела по управлению персоналом крупной федеральной компании.

До этого, опыта руководящей работы у меня не было.

Было ли мне страшно?

Скорее нет, чем да. Потому что я не представляла, что на самом деле стоит за опцией руководящей должности.



Коллектив, в который я пришла, по возрасту был старше. Один из специалистов сразу была настроена против меня и этого не скрывала. Причина в том, что она планировала занять место руководителя, т.к. у нее большой стаж работы на предприятии.

Она имела большое влияние в коллективе и остальные сотрудники отдела начали играть в ее «игру».

Мои поручения саботировали: умышленно затягивали со сроками выполнения задач, «терпели» важные документы, делали ошибки, зная, что потом их разругивать придется мне.

Я пыталась договариваться, открыто обсуждать все возникающие вопросы, вела перегово-



Юлия Козлова

Э. МАЛАГОВА

Как акционеры выбирают CEO?

Назначение CEO - это стратегическое решение, определяющее судьбу компании. Ошибочный выбор может дорого стоить: замедление развития, нестабильность в управлении, уход ведущих сотрудников, разрывы связей между акционерами и руководством. Удивительно, но часто решение принимается на основе субъективного впечатления, а не объективной оценки.



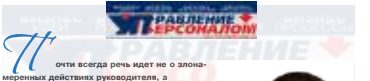
Экстерина Малагова

- Акционером необходимо выступать лично и публично:
- Присутствие на собраниях
- Рассмотрение материалов на собраниях и голосования
- Критика или поддержка?
- Поддержка в кризис или поддержка разрабатываемых идей?
- Стратегия: уже определена или еще предстоит разработать?
Важнейший шаг при выборе акционером разрабатываемых стратегических и операционных решений.

В. БАЛАБАНОВ

Когда CEO наносит ущерб бизнесу. Почти всегда это не специально и именно поэтому опасно

Истории про многомиллиардные иски к бывшим CEO обычно читаются как что-то далекое. Большие компании, громкие фамилии, сложные юридические конструкции. Кажется, что эти мир корпораций, к которому средний бизнес никакого отношения не имеет. Но если убрать масштабы и оставить суть, механика ущерба оказывается пугающе знакомой.



О сочетании управленческой самоуверенности, отсутствия системы контроля и нежелания руководителя разбираться в неприятных и не понятных ему деталях. И именно поэтому такие ситуации повторяются снова и снова.

Ответственность не черно-белая. Здесь почти всегда 50 на 50
Я сознательно не поддерживаю логику «CEO виноват». В реальности ответственность почти всегда распределена.



Вячеслав Балабанов

Н. ГОРБАЧЕВСКАЯ

Пингвин медленно, но верно переваливается к финишу – он талант? Да!!!

Битва за таланты анонсируется на многих конференциях, специалисты IT-сфере предлагают различные способы привлечения и удержания талантов.

Почему делается такой акцент на таланты? Что, обычные люди не ходят? И где эта грань общности пролетает вообще?

Отвечая на первый вопрос, можно предположить, что в ситуациях неопределенности и турбулентности, в которых мы уже долгое время живем, все очень сложно с решениями, их порой приходится принимать в большом объеме сразу, поэтому так важно учитывать такие моменты, которых раньше и не думали. Быстро менять подходы и очень быстро видеть возможности. И любому бизнесу необходимо найти людей, которые идут успевать, которые будут справляться с этими сложными условиями.



А как же отличить этих невероятных сотрудников?

Вниманием с того что определились в приоритетах.

Талант – это бонус на старте, выдающийся природные (врожденные) способности человека, проявляемые в определенной сфере.

(Википедия). Это то, что человеку удается его, играючи, не затрачивая больших усилий. По сути – это быстрый период адаптации, то есть выхода на максимальную производительность при минимальном сроке.



Наталья Горбачевская

А. ВЕТОШКИН

Цифра – это изменение, которое затрагивает обе стороны, а, значит, и выгоды должно давать обоим



Тренд на интеграцию IT-технологий и цифровизации в HR-процессы – что это на практике?

На практике у цифровизации два заказчика. Обычно заказывают на Работодателя, который пытается автоматизировать и оптимизировать процессы, но последнее время все громче заявляет о себе Сотрудник, который требует привычного уровня сервиса от рутинных операций.

На самом деле, в своей основе требования совпадают, но отличаются в акцентах и контрольных метриках.

Работодатель при помощи цифры пытается сократить период адаптации, ускорить выход на пик производительности труда, оптимизировать ресурсы на выполнение стандартных операций (запросы, заявления, допуски, контроль знаний и пр.).

Работник – тоже старается извлечь выгоду: проложить короткий путь к карьере, найти быстрое решение своих запросов, разграничить личное пространство и работу.



Андрей Ветошкин

П. ПЛОТНИКОВА

Иерархия и команда не враги. Это два инструмента в руках взрослого лидера.



За последние времена иерархия в бизнес-фирмах?

За время своей практики я пересеклась со множеством людей из самых разных компаний, начиная от стартапов до двухмиллионных стартапов. И знаете, что меня поразило? Мы до сих пор говорим об иерархии, как будто живем в 1990-х: либо «иерархия пирамиды – это зло», либо «иерархическая структура – это идеал».

Вот смотрю на банки, на энергетику, на отрасли, где ошибка может стоить не бонуса, а репутации или даже безопасности людей.

Там иерархия никуда не делась. И равные подчиняются человеку и его статусу. Сегодня подчиняются метрикам и регламентам.

И, как пример, приведу свою знакомую, она HR-директор крупной международной компании. Она рассказывала: «Мой начальник подразделения – человек сложный, может критиковать серьезно угодно, но если я покажу цифры и выполненные задачи, то он сразу замолчит. Потому что система важна лично, он видит результат, а результат значит прибыль».

А теперь перенесемся на своих коллег из IT и креативных агентств. У них другая реальность: человек одновременно «подчиняется» руководителю отдела и проектного менеджеру. На бумаге система есть, а на деле – постоянный поиск баланса и стресс



Полина Плотникова

А. ФЕЩЕНКО

Искусственный интеллект на службе – безумство или разумный шаг?



Искусственный интеллект и автоматизация в управлении HR – это не будущее, а настоящее. Многие компании уже активно используют ИИ для решения задач: от автоматизации рутинных процессов до анализа данных и прогнозирования. Это позволяет оптимизировать процессы, сократить затраты и повысить эффективность. Однако важно помнить, что ИИ – это инструмент, который должен использоваться ответственно и с учетом интересов всех сторон.



Артём Фещенко

Сегодня нейротехники уже есть на службе у центров занятости населения в Томской и Нижегородской областях.

Е. СИНЧИКОВ

Каждому своя мотивация



Евгений, каков был ваш путь к руководству компаниями?

Первое образование у меня техническое – прохождение и получение радиоэлектронных средств, но так получилось, что после института я попал в коммерческий отдел, где продавал услуги связи. Через год ушел работать в НПО «Сатурн», на позицию, связанную с закупками импортных комплектующих для Sukhoi Superjet. Там не так важны были какие-то долгие профессиональные качества, как знание языка, поскольку нужно было общаться с французскими партнерами. А в достаточно короткое время язык, потому что еще в школе занимался с репетиторами, по окончании института проходил языковые курсы и уже успел заработать определенную базу. Я быстро вырос до руководителя группы.



Евгений Синчиков

Потом я уехал в Санкт-Петербург, где попал в американскую корпорацию Ford Motor Company. Затем было достаточно продолжительный опыт работы в американских корпорациях. Поскольку я работал с проектными закупками, то приобрел навыки системного подхода к решению задач, управления проектами, работы в интернациональных командах. Надо сказать, что американцы умеют выстраивать бизнес, и в процессе управления они до сих пор лет на 20 опережи нас. После «Форда» работал в компании CarGill.

С 2015 года начал постепенно переключаться в российский бизнес: сначала поработал по контракту в компании «Плюкс Золото», а с 2016 года – в частных компаниях с конкретными поставщиками. Вот уже лет пять занимаюсь высшим управлением в должности генерального директора. Компания «Глобал Трейд», которую я возглавляю

Содержание

ПАДШИЕ АНГЕЛЫ

Кажется, им даже прощают прогулы и опоздания, но это не точно

Виктория Бегун

ТРИБУНА HRD

Ошибки в управлении командой саботажников

Юлия Козлова

СЕО

Как акционеры выбирают CEO?

Элина Малагова

Когда CEO наносит ущерб бизнесу. Почти всегда это не специально и именно поэтому опасно

Вячеслав Балабанов

Мышление CEO как конкурентное преимущество бизнеса

Евгения Левицкая

ТАЛАНТЫ

Пингвин медленно, но верно переваливается к финишу – он талант? Да!!!

Наталья Горбачевская

ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR

Цифра – это изменение, которое затрагивает обе стороны, а, значит, и выгоды должно давать обоим

Андрей Ветошкин

ИЕРАРХИЯ ИЛИ КОМАНДА

Иерархия и команда не враги. Это два инструмента в руках взрослого лидера.

Полина Плотникова

ИИ

Искусственный интеллект на службе — безумство или разумный шаг?

Артем Феценко

МОТИВАЦИЯ

Каждому своя мотивация

Евгений Синчиков

№07
(811)

Издается с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

Подписано в печать 13.03.2026 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

Кажется, им даже прощают прогулы и опоздания, но это не точно



Падшие ангелы – о ком так можно говорить в сфере бизнеса?

Не поверите, но мне пришлось переспросить редакцию, кого именно они имели ввиду под термином «падшие ангелы». Но раз ошибиться могла не только я, давайте обсудим кто же это может быть в бизнесе. Если представить перед собой обычную рабочую обстановку любой компании 10 лет назад, мы смело можем найти синоним - «любимчики». Ведь они есть у каждого руководителя, именно они получают премии, лучшие места в офисе, всегда послабления на зависть другим. Кажется, им даже прощают прогулы и опоздания, но это не точно.



Виктория Бегун

- Что происходит с бизнесом сейчас?
- новая налоговая реформа, расходы некоторых компаний на фонд оплаты труда увеличились на пустом месте на 30%
 - необходимость постоянных изменений ради сохранения прибыли
 - сокращение расходов ради выживания
 - эффективность сейчас важнее развития в будущем

Если мы возьмем среднестатистический отдел маркетинга в 2024 -2025 годах, то в нем будут состоять:

- директор по маркетингу
- интернет-маркетолог
- проджект-менеджер
- смм-менеджер
- трафик-менеджеры (на каждый канал свой)
- ассистент отдела
- аналитик

ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО КОМПАНИИ НА МОЕЙ ПАМЯТИ СОЗДАЮТ ПРАВИЛЬНУЮ КАДРОВУЮ ДОКУМЕНТАЦИЮ ТОЛЬКО ПОСЛЕ ПЕРВОГО СЛОЖНОГО УВОЛЬНЕНИЯ ТОПА, ЦЕНА КОТОРОГО ОТ 1МЛН РУБЛЕЙ

Если мы посмотрим на 2026 год, мы увидим новый состав после реорганизации:

- директор отдела маркетинга
- ассистент/ проджект-менеджер
- трафик-менеджер либо специализированное агентство на отдельный канал рекламы

Не нужно быть Пифагором чтобы увидеть – отделы сократились вдвое.

Но прошлый директор по маркетингу и текущий это два разных директора. Директор 2026 года получает зарплату на 30-40% ниже, чем год назад и огромное кол-во задач делает самостоятельно, чего не наблюдалось годом ранее.

Тоже самое можно сказать и про финансовых директоров, директоров отделов продаж и HR-директоров. Высокие позиции сократились из-за:

- отсутствия гибкости (давно не делали руками и не хотят)
- высокие ставки бизнес тянуть не может
- кадровый профицит

Также «Падшим ангелом» можно спокойно назвать вчерашнего любимчика, который потерял работу и покровительство руководителя, который также потерял работу.

Почему даже в Евангелие говорится об их изгнании с небес, и ни слова о «перевоспитании»?

Почему же обязательно нужно следовать Евангелие и «изганять, а не перевоспитывать»?

Профессиональным языком это называется адаптация и онбординг сотрудников, в рамках которых у сотрудника есть индивидуальный план развития в компании. В нем прописаны и личностные навыки, такие как тайм-менеджмент, креативное и эмпатичное лидерство и многое другое. Причин такого поведения несколько. Не в последнюю очередь отсутствие таковой практики в бизнесе. Все же мы помним знаменитое «а за забором очередь». Так вот были годы, когда очереди не стояло и был жуткий кадровый голод. Сейчас на одного кандидата приходится от 8-20 вакансий и людей больше, чем предложений. Вы наверное безцарап получали заказ найти замену топам»ангелам».



Насколько сложнее вашему агентству выполнить такой заказ? Почему?

— И казалось бы что у кадровых агентств сейчас просто пропадет работа, ведь компании смогу нанимать сами, очередь то вернулась. А вот не совсем. Самых эффек-

**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. КОЗЛОВА

Ошибки в управлении командой саботажников

В 30 лет я стала руководителем отдела по управлению персоналом крупной федеральной компании.

До этого, опыта руководящей работы у меня не было.

Было ли мне страшно?

Скорее нет, чем да. Потому что я не представляла, что на самом деле стоит за опцией руководящей должности.



Коллектив, в который я пришла, по возрасту был старше. Один из специалистов сразу была настроена против меня и этого не скрывала. Причина в том, что она планировала занять место руководителя, т.к. у нее большой стаж работы на предприятии.

Она имела большое влияние в коллективе и остальные сотрудники отдела начали играть в ее “игру”.

Мои поручения саботировали: умышленно затягивали со сроками выполнения задач, “теряли” важные документы, делали ошибки, зная, что потом их разруливать придется мне.

Я пыталась договариваться, открыто обсуждать все возникающие вопросы, вела перего-



Юлия Козлова

воры индивидуально с каждым сотрудником отдела. Но меня воспринимали как чужака и не хотели идти ни на какие компромиссы.

Были ли у меня мысли уволиться? Конечно. И не один раз. Были дни, когда я утром шла на работу с целью, что сегодня напишу заявление об увольнении, так как нет сил больше это терпеть.

Мало того, что работа была для меня новой, сложной, объемной, так еще и эмоционально было очень тяжело.

Но каждый раз я понимала, что уйти будет равно сдаться. А сдаваться я не планировала.

Я понимала, что делаю что-то неправильно, именно как руководитель, а как правильно, не знала. Тогда я стала изучать психологию управления персоналом.

Сейчас, спустя время, я четко вижу свои ошибки:

Ошибка #1 - Изначально выбрала демократический стиль руководства. Думала, что так быстрее смогу найти общий язык с новым коллективом.

Ошибка #2 - Заключение все рабочие процессы на себе.

Мне важно было контролировать каждый шаг сотрудников. Так я думала, что смогу вовремя заметить проблему и решить ее. В результате это привело к тому, что я забрала у сотрудников ответственность за их работу и взвалила ее на себя.

Такой микроменеджмент потом привел меня к выгоранию, а команду к инфантильности.

Ошибка #3 - Не говорить о проблемах в коллективе вышестоящему руководству.

Не хотелось беспокоить вышестоящее руководство, у которого и так хватало забот. Была уверена, что справлюсь сама. Ведь я же руководитель.

Ошибка #4 - Договариваться там, где нужно было отдавать распоряжения и требовать исполнения (продолжение ошибки #1)

Вместо того, чтобы наложить дисциплинарное взыскание пыталась мирно решить возникшую проблему.

Считала, что все люди взрослые и понимают, что и как должно быть сделано. Однако, знать и делать - это разные вещи. Сотрудники знали, как должно быть, но делали, как им было удобнее.

Какие рекомендации я бы дала себе и всем начинающим руководителям:

1. При выборе стиля руководство необходимо учитывать, в каком состоянии находится коллектив.

Если в команде кризис, команда незрелая или нестабильная и в эту команду приходит новый руководитель, нужно начать с авторитарного стиля.

По мере роста зрелости и доверия команды, постепенно смещаться к демократическому стилю, делегируя полномочия и вовлекая людей в решения отдела.

Вернуться к авторитарному методу можно на короткий период, если возник внешний кризис или внутри команды наметился регресс. Важно помнить, что идеального стиля не существует. Эффективный руководитель всегда действует по

**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

Э. МАЛАГОВА

Как акционеры выбирают CEO?

Назначение CEO - это стратегическое решение, определяющее судьбу компании. Ошибочный выбор может дорого стоить: замедление развития, нестабильность в управлении, уход ведущих сотрудников, разногласия между акционерами и руководством. Удивительно, но часто решение принимается на основе субъективного впечатления, а не объективной оценки.



с чего начинается поиск

Обоснованный выбор CEO начинается не с поиска кандидатов, а с оценки состояния бизнеса. Не существует универсального гендиректора. Важно учитывать текущий этап развития и внешние условия.

Акционерам необходимо установить цели и задачи:

Развитие или стабилизация?

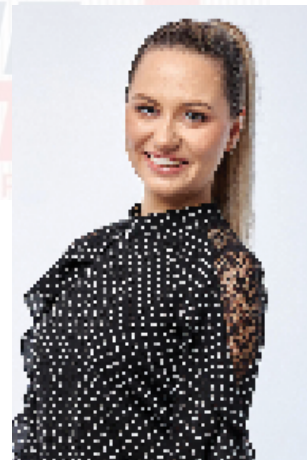
Расширение масштабов или оптимизация процессов?

Кризис или преобразование?

Подготовка к продаже или первичному размещению акций?

Стратегия уже определена или ее предстоит разработать?

Без четкой цели выбор становится рискованным предприятием с серьезными последствиями.



Элина Малагова

Виды CEO: кого ищем

CEO роста. Подходит для быстро развивающихся компаний. Его отличают предпринимательский подход, оперативность в принятии решений, нацеленность на результат и склонность к оправданному риску. Его управлению свойственны повышенная нагрузка на команду, неразбериха в управлении, нехватка средств при чрезмерном расширении.

CEO-систематизатор.

Востребован при отсутствии порядка и неконтролируемом росте. Характеризуется системным мышлением, исполнительностью, управлением на основе инструкций и экономичностью. При его управлении возможны снижение темпов развития, потеря мотивации у активных сотрудников, излишнее усложнение процедур.

Антикризисный CEO.

Необходим при снижении прибыли, убытках и долгах. Отличается жесткостью, стрессоустойчивостью, способностью к непопулярным решениям. Склонен к увольнениям и закрытию убыточных направлений. Такой подход провоцирует ухудшение морального климата в коллективе, высокую текучку кадров. Антикризисного CEO обычно заменяют после стабилизации.

CEO-трансформатор.

Требуется при изменении бизнес-модели. Для него характерны стратегическое видение, управление переменами, работа с сопротивлением и развитые коммуникативные навыки.

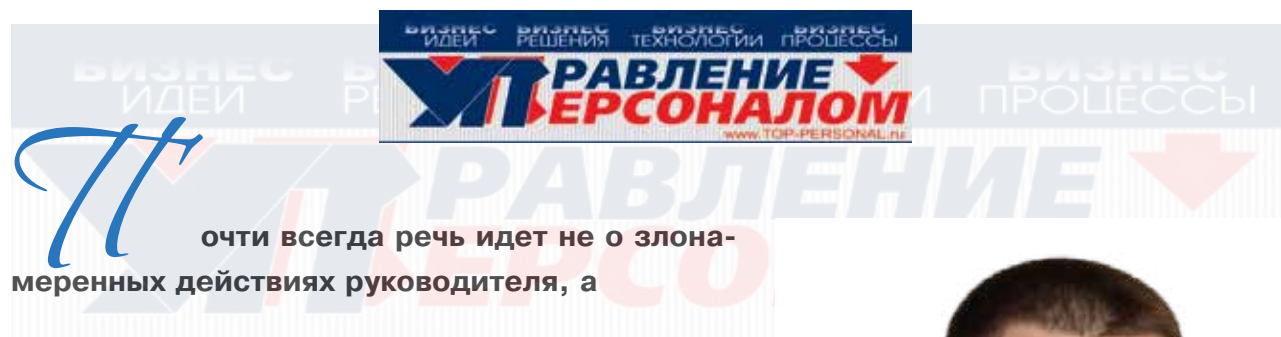
При его управлении возможны затягивание процесса преобразований без ощутимого результата, усталость персонала.

**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

Когда SEO наносит ущерб бизнесу. Почти всегда это не специально и именно поэтому опасно

Истории про многомиллиардные иски к бывшим SEO обычно читаются как что-то далекое. Большие компании, громкие фамилии, сложные юридические конструкции. Кажется, что это мир корпораций, к которому средний бизнес никакого отношения не имеет. Но если убрать масштаб и оставить суть, механика ущерба оказывается пугающе знакомой.



Почти всегда речь идет не о злонамеренных действиях руководителя, а

о сочетании управленческой самоуверенности, отсутствия системы контроля и нежелания руководителя разбираться в неприятных и не понятных ему деталях. И именно поэтому такие ситуации повторяются снова и снова.

Ответственность не черно-белая. Здесь почти всегда 50 на 50

Я сознательно не поддерживаю логику «SEO виноват». В реальности ответственность почти всегда распределена.



Вячеслав Балабанов

СЕО отвечает за управление компанией. За то, чтобы решения принимались на основе данных, а не ощущений. За то, чтобы риски были замечены заранее, а не постфактум.

Собственник или совет директоров отвечает за рамки. За KPI, за прозрачную отчетность, за регулярные вопросы к первому лицу. Если руководителя годами не просят объяснить цифры, он перестает считать нужным их показывать.

Именно в этом месте возникает управленческая слепота. Возникает не сразу, а постепенно.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СЛЕПОТА. ВОЗНИКАЕТ НЕ СРАЗУ, А ПОСТЕПЕННО

Почему суды видят только верхушку айсберга

В публичных кейсах суды почти всегда рассматривают активные действия руководителя. Письма партнерам, заявления, конкретные решения, которые легко можно зафиксировать документально. Это логично.

Есть факт действия, есть последствия, есть ущерб.

Но в реальной жизни бизнеса этим действиям почти всегда предшествует длительный период бездействия. Отсутствие аналитики.

Размытые зоны ответственности. Ручное управление.

Конфликты между подразделениями, которые никто не разбирает, потому что «не до этого».

В какой-то момент СЕО начинает действовать резко.

**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. ЛЕВИЦКАЯ

Мышление SEO как конкурентное преимущество бизнеса



На заре своей корпоративной карьеры я познакомилась с концепцией теории ограничения систем Элияху Голдратта и влюбилась в эту философию управления бизнесом. На столько сильно, что прошла обучение в одной из бизнес-школ специально по этому методу. Поработав некоторое время на рынке управленческого консалтинга, с удивлением обратила внимание на закономерность: проблемы компании и ее главный корневой конфликт является продолжением внутри-личностного конфликта руководителя компании. Те установки и представления о людях, бизнесе, жизни, которые создают и цементируют такой внутренний конфликт, рано или поздно приводят к замедлению темпов роста и развития бизнеса, или, того хуже, к кризису.



Евгения Левицкая

Если для крупных компаний это не так заметно, ибо есть достаточно большая инерция и запас прочности, то для малого бизнеса такие истории зачастую бывают фатальными.

В силу своего жизненного опыта я не работала с малым и микробизнесом, но наблюдала в компаниях среднего масштаба типичную картину хронических проблем: мало/не хватает продаж, срываются сроки оказания услуг/реализации проектов, куча рекламаций по качеству, отток клиентов, текучка персонала и, как следствие, кассовые разрывы.

Причины безусловно разные, ибо каждая компания уникальна, но абсолютно везде фигурируют личные взгляды и установки руководителя (и, безусловно, фаундеров).

Так, в частности, одна успешная ИТ-компания, которая работает в сегменте b2g и ранее каждые два года прирастала X2 по выручке, в какой-то момент захлебнулась в своем росте (на отметке 200 млн. руб./год). Проблема была не в рынке, у них достаточно хорошая ниша и прекрасная репутация. Но внутри компании произошел полный разлад: продажи воевали с разработкой, сроки срывались, люди увольнялись, не выдерживая напряжения. Текучесть персонала достигла 34%, что крайне критично для ИТ-компаний.

Корневым конфликтом компании оказалось противоречие целей «цена-качество», а основным ограничением - установка «чем больше сэкономим, тем больше заработаем» в совокупности с игнорируемой проблемой кассовых разрывов (специфика рынка заказной разработки в b2g). Эту связку разорвали, в коллектив вернулась спокойная и дружественная атмосфера, однако сохранившийся фокус внимания фаундера-руководителя на понятном привычном контроле затрат (напротив непредсказуемого роста доходов), не позволил компании в дальнейшем сохранить ранее демонстрируемые темпы роста.

Или другой пример, где ситуация дошла до фатальных кассовых разрывов. Компания-грузоперевозчик, свои машины плюс машины в лизинге, за которые нужно платить. Корневой конфликт компании выражался в противоречиях между желанием сохранять лояльность внутри команды, с клиентами и партнерами и увеличивать оборотный капитал (для чего было нужно принимать ряд жестких мер).

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

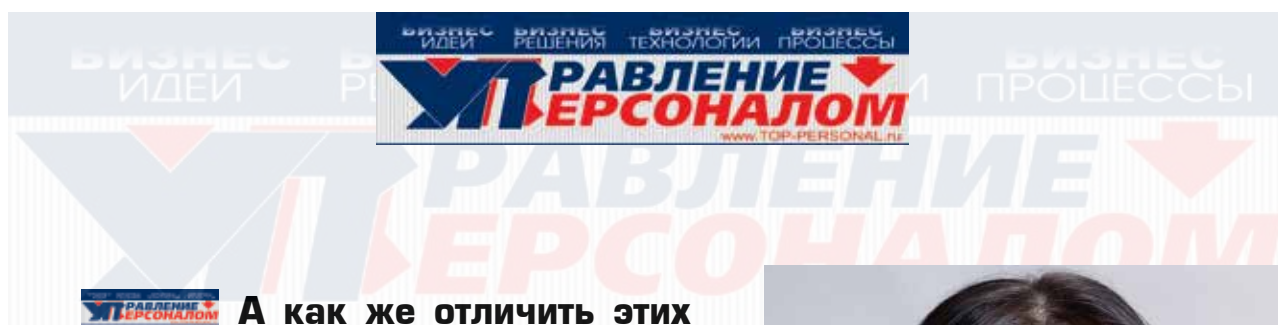
* Полная версия выйдет на сайте через год

Пингвин медленно, но верно переваливается к финишу – он талант? Да!!!

Битва за таланты анонсируется на многих конференциях, специалисты в hr-сфере предлагают различные способы привлечения и удержания талантов.

Почему делается такой акцент на таланты? Что, обычные люди не подходят? И где эта грань обычности пролегает вообще?

Отвечая на первый вопрос, можно предположить, что в ситуациях неопределенности и турбулентности, в которых мы уже долгое время живем, все очень сложно с решениями, их порой приходится принимать без большого объема существующих данных, учитывать такие моменты, о которых раньше и не думали. быстро менять подходы и очень быстро видеть возможности. И любому бизнесу необходимо найти людей, которые будут успевать, которые будут справляться с этими сложными условиями.



А как же отличить этих невероятных сотрудников?

Начнем с того что определимся в понятиях.

Талант – это бонус на старте, выдающиеся природные (врожденные) способности человека, проявляемые в определенной сфере.

(Википедия). Это то, что человеку удается легко, играючи, не затрачивая больших усилий. По сути – это быстрый период адаптации, то есть выхода на максимальную производительность при минимальном сроке.



Наталия Горбачевская

Именно это ценится компаниями. Однако в бизнес-среде важно дополнить: талант — это не только «легкость», но и скорость переноса компетенций из одной ситуации в другую. В производственной компании это может быть инженер, который не просто знает нормативы, но и видит, где оптимизировать цикл без потери качества.

В IT-компаниях — разработчик, который понимает архитектуру системы целиком и предотвращает узкие места до того, как они станут проблемой.

При этом, можно ли говорить о том, что выданный «бонус» не растрачивается человеком попусту?

Вспоминается очень показательный ролик, когда на старте гонки стоят пингвин и страус. Казалось бы, исход соревнования очевиден.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

**ОДНАКО В БИЗНЕС-СРЕДЕ ВАЖНО ДОПОЛНИТЬ:
ТАЛАНТ — ЭТО НЕ ТОЛЬКО «ЛЕГКОСТЬ», НО И
СКОРОСТЬ ПЕРЕНОСА КОМПЕТЕНЦИЙ ИЗ ОДНОЙ
СИТУАЦИИ В ДРУГУЮ**

При этом, когда раздается стартовый выстрел, страус прячет голову в песок и остается неподвижным, а пингвин медленно, но верно начинает переваливаться к финишу.

И страус вынимает голову из песка только для того, чтобы увидеть как пингвин рвет финишную ленточку.

А теперь представим, что пингвин и страус пришли к рекрутеру. Кого он возьмет? Ответ очевиден. Но не всегда верен.

Некоторые сложные проекты в условиях неопределенности предполагают не только наличие хороших когнитивных способностей, быстроты мышления и ба-

зовых знаний, зачастую необходимо обладать хорошей стрессоустойчивостью, высокой степенью коммуникативности, работы в кооперации, иметь хорошее здоровье и даже определенные ментальные привычки.

В одном из проектов по трансформации филиальной сети производственной компании именно «пингины» — системные, спокойные, не самые яркие на собеседовании менеджеры — обеспечили устойчивость изменений.

«Страусы» же, блестяще презентовавшие идеи, не выдерживали сопротивления среды и административной рутины.

Для того, чтобы компания была устойчивой, вопрос формирования команды должен основываться на системной методологии, а не на надеждах на супермена, который прилетит и всех спасет.

На каждой должности необходимо подходить индивидуально к формированию требований к ней.

Если есть возможность, посчитать такую метрику как производительность роли — то есть как в целом человек на данной позиции должен справляться с работой.

И сразу же может возникнуть возражение, что это не для творческих или управленческих ролей.

Но даже для креативных функций можно определить ожидаемые результаты: скорость вывода продукта на рынок, количество гипотез в спринте, конверсию маркетинговых кампаний. Талант в этом случае — это способность стабильно превышать медианные показатели роли.

**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

Цифра – это изменение, которое затрагивает обе стороны, а, значит, и выгоды должно давать обоим



Тренд на интеграцию IT-технологий и Цифровизации в HR-процессы – что это на практике?

На практике у цифровизации два заказчика. Обычно указывают на Работодателя, который пытается автоматизировать и оптимизировать процессы, но последнее время все громче заявляет о себе Сотрудник, который требует привычного уровня сервиса от рутинных операций.

На самом деле, в своей основе требования совпадают, но отличаются в акцентах и контрольных метриках.

Работодатель при помощи цифры пытается сократить период адаптации, ускорить выход на пик производительности труда, оптимизировать ресурсы на выполнение стандартных операций (запросы, заявления, допуски, контроль знаний и пр.).

Работник - тоже старается извлечь выгоду: проложить короткий путь к карьере, найти быстрое решение своих запросов, разграничить личное пространство и работу.



Андрей Ветошкин

Важно осознать, что сегодня не получают распространения и не дадут эффекты цифровые решения, работающие только на одну сторону

Цифра - это изменение, которое затрагивает обе стороны, а, значит, и выгоды должно давать обоим.

Диалог. Договор. Цифра. Результат.



Что могут дать Айти в работе hr – выгоды?

— Лояльность и устойчивость персонала как минимум. Мотивированный персонал как максимум.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКА СЕГОДНЯ ГЛАВНЫЙ РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Мотивация сотрудника сегодня главный ресурс повышения производительности. Когда условия труда и вводные по профессии меняются, рынок трясет, то от сотрудника ждут не просто хорошо выполненной стандартной работы, но и понимания в значении вовлеченности и со-участия, то есть требуется гибкость и сила одновременно.

Это свойства сверх-высокой мотивации. Основные метрики контроля - воронка найма и адаптации + eNps: растет показатель конверсии в найм, сокращается отток на горизонте 3 месяца, 6 месяцев, год, больше сотрудников готовы рекомендовать это место работы.



Что мешает быстрому продвижению процесса – люди, деньги (цена), сырой софт..? Узкие горлышки?

**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

Иерархия и команда не враги. Это два инструмента в руках взрослого лидера.



Как сегодня устроена иерархия в бизнес-фирмах?

За время своей практики я пересеклась со множеством людей из самых разных компаний, начиная от гигантов до двухмесячных стартапов. И знаете, что меня поразило? Мы до сих пор говорим об иерархии, как будто живём в 1990-х: либо «жёсткая пирамида — это зло», либо «плоская структура — это идеал».

Вот смотрю на банки, на энергетику, те отрасли, где ошибка может стоить не бонуса, а репутации или даже безопасности людей.

Там иерархия никуда не делась. И раньше подчинялись человеку и его статусу. Сегодня подчиняются метрикам и регламентам.

И, как пример, приведу свою знакомую, она HR-директор крупной международной компании. Она рассказывала: «Мой начальник подразделения — человек сложный, может кричать сколько угодно, но если я покажу цифры и выполненные задачи, то он сразу замолчит. Потому что система важнее личности, он видит результат, а результат значит прибыль».

А теперь переключаюсь на своих коллег из IT и креативных агентств. У них другая реальность: человек одновременно «подчиняется» руководителю отдела и проектному менеджеру. На бумаге система есть, а на деле — постоянный поиск баланса и стресс



Полина Плотникова

от непонимания той самой иерархии. Одна моя знакомая, проджект-менеджер, как-то сказала: «Я уже не понимаю, чья задача важнее — того, кто платит зарплату (руководитель отдела был собственником агентства), или того, кто ведёт проект, от которого зависит мой квартал».

Что в итоге ей помогло? Не задача сверху, а простой разговор: «Давай честно разберём, какой проект критичен для бизнеса сейчас?»

Тот и в приоритете». Власть перестала быть чем-то фиксированным, она стала контекстной: сегодня я веду команду, а завтра слушаю совет младшего коллеги, потому что он лучше понимает алгоритмы.

НА БУМАГЕ СИСТЕМА ЕСТЬ, А НА ДЕЛЕ — ПОСТОЯННЫЙ ПОИСК БАЛАНСА И СТРЕСС ОТ НЕПОНИМАНИЯ ТОЙ САМОЙ ИЕРАРХИИ

Про «бирюзовые» компании: тут я скептически отношусь к идеализации таких структур, но и не считаю их плохими. Но в стрессовой ситуации, например, уход ключевого клиента, провал проекта — и эта структура мгновенно замирает и ломается. Решения принимают два-три человека, остальные молчат, но не потому что они слабые, а потому что в кризис люди инстинктивно ищут того, кто скажет: «Делаем вот так». Чистая самоорганизация работает только когда все зрелы, миссия сильнее амбиций, а внешний мир не трясётся каждые три месяца. В 2026 году таких условий почти нет. И вот к чему я пришла за эти годы: иерархия сама по себе ни хороша, ни плоха. Она как скелет. А без скелета тело не стоит, но если скелет слишком жёсткий, то тело не гнётся и ломается при первом ударе. Зрелая организация — это та, у которой гибкий скелет, та, где человек сегодня может быть лидером в одном проекте, завтра станет исполнителем в другом, а послезавтра — наставником для новичка.

И самое главное: я очень часто наблюдаю, как люди страдают не от самой структуры, а от её несоответствия задаче и ещё чаще — от несоответствия людей занимаемой роли. Когда в креативной команде навязывают армейскую дисциплину, то гасится искра.

А. ФЕЩЕНКО

Искусственный интеллект на службе – безумство или разумный шаг?



Унтерес к нейросетям и искусственному интеллекту (ИИ) в целом растет день ото дня. Аналитики отмечают, частота запросов о компьютерном разуме уже достигла рекордных показателей. Так, по данным Яндекса, за последние месяцы прошлого года пользователи сделали около 9,5 млн запросов с упоминанием нейросети. Примерно также часто спрашивают, как открыть свое дело с нуля, составить бизнес-план или интересуются льготами для предпринимателей. А что с производственными процессами у организаций? Попробуем разобраться, здесь ИИ – безумная идея или осознанная необходимость?

Эксперты Института дистанционного образования Томского государственного университета разработали программы повышения квалификации для специалистов производственных и социальных сфер по внедрению ИИ в рабочие процессы. Например, в работу кадровых центров. Наши наработки позволили сформировать своеобразный интеллектуальный «экзоскелет» госслужащих – усилить их профессиональные качества и снизить нагрузку, передав часть рутинной работы нейросети. В 2025 году обучение по программе «ИИ-трансформация: эффективные решения для ЦЗН» в разных форматах прошли почти 700 специалистов центров занятости населения в 62 регионах страны.



Артем Фещенко

Сегодня нейросети уже есть «на службе» у центров занятости населения в Томской и Нижегородской областях.

Они помогают специалистам госучреждений упростить процессы предоставления услуг соискателям и работодателям, берут на себя работу с типовыми уведомлениями и шаблонными ответами. Человеку остается только проконтролировать процесс.

Тест-драйв на практике

Современные технологии уже прошли апробацию в реальных условиях в кадровых центрах «Работа России» Томска и Кстова. Во время образовательных интенсивов сотрудники кадровых центров в этих городах научились решать с помощью ИИ повседневные задачи – анализировать резюме и предложенные вакансии, готовить ответы на запросы соискателей и работодателей, создавать контент для информирования населения, сценарии для мастер-классов и др. В пилотных проектах участвовали специалисты разного профиля – руководители, юристы, бухгалтеры, сотрудники отделов информационных технологий. Они сразу же применяли полученные знания в своей работе.

После обучения мы проанализировали результаты совместной работы человека и ИИ. Они были впечатляющими.

В сфере управления персоналом и рекрутинга эффект проявился через скорость обработки массовых данных. Так, теперь первый просмотр резюме занимает до 7 минут, вместо получаса раньше, что позволило увеличить объемы обработки от 4 до 15 раз.

Специалисты отмечают, подготовка индивидуального профиля развития сотрудника до применения нейросетей занимала 3 часа, а теперь ускорилась до 15 минут. Всего на одном документе экономия времени превышает 90%. Вакансию для соискателя сейчас возможно подобрать вообще за семь минут.

Если раньше подготовка комплексного ежемесячного отчета занимала в среднем 8 часов, то после внедрения технологий — около часа.

Это значит, что процессы стали быстрее от 8 до 16 раз. Благодаря этому количество обрабатываемых вакансий выросло вдвое: до 100 штук в неделю вместо прежних 50.

Аналогичная динамика прослеживается и в решении узких задач. Например, сводные отчеты по рынку труда теперь занимают всего 5-10 минут, вместо часа, а производительность при анализе зарплатных предложений по конкретным вакансиям выросла в 6-8 раз. Наиболее яркий пример у юристов: если раньше первичная экспертиза проекта контракта длилась от одного до двух дней, то нейросети делают это за одну минуту.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА РАСТЕТ ТОЛЬКО ТАМ, ГДЕ СПЕЦИАЛИСТ ГОТОВ МЕНЯТЬ СВОЙ ПРИВЫЧНЫЙ РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС

Результаты пилотных проектов показали, что гипотеза о полезности искусственного интеллекта в профессиональной деятельности подтверждена в 90% случаев, в зависимости от решаемой задачи. Показательным примером стал проект центра занятости, где гипотеза подтвердилась полностью: здесь скорость подбора вакансий выросла на 80%, а количество трудоустроенных горожан увеличилось с 50 до 100 человек в месяц.

«Прокачались» и сами специалисты – освоили мастерство промпт-инжиниринга, научились четко и грамотно формулировать запросы для ИИ, критически подходить к проверке фактов.

После таких результатов сомнений о том, что ИИ нужен и важен, становится все меньше. Нейросеть берет на себя наиболее энергозатратную часть работы, а человек становится не исполнителем, а контролером, он управляет процессами и смыслами. Эффективность работы растет и при этом не требуется расширение штата.

«Очеловечить» труд рекрутеров и HR


Сотрудники кадровых центров, испытавшие на себе преимущества работы с нейросетью, отметили, что они теперь могут «очеловечить» сервис и вернуться к живому общению с людьми, проявить эмпатию и более подробно проконсульти-

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

Каждому своя мотивация



 Евгений, каков был ваш путь к руководству компаниями?

Первое образование у меня техническое — проектирование и технология радиоэлектронных средств, но так получилось, что после института я попал в коммерческий отдел, где продавал услуги связи. Через год ушел работать в НПО «Сатурн», на позицию, связанную с закупками импортных комплектующих для Sukhoi Superjet. Там не так важны были какие-то деловые профессиональные качества, как знание языка, поскольку нужно было общаться с французскими партнерами. А я достаточно хорошо знал язык, потому что еще в школе занимался с репетиторами, по окончании института проходил языковые курсы и уже успел наработать определенную базу. Я быстро вырос до руководителя группы.



Евгений Синчиков

Потом я уехал в Санкт-Петербург, где попал в американскую корпорацию Ford Motor Company. Затем был достаточно продолжительный опыт работы в американских корпорациях. Поскольку я работал с проектными закупками, то приобрел навыки системного подхода к решению задач, управления проектами, работы в интернациональных командах. Надо сказать, что американцы умеют выстраивать бизнес, и в процессном управлении они до сих пор лет на 20 впереди нас. После «Форда» работал в компании Cargill.

С 2015 года начал постепенно перекочевывать в российский бизнес: сначала поработал по контракту в компании «Полюс Золото», а с 2016 года — в частных компаниях с конкретными собственниками. Вот уже лет пять занимаюсь высшим управлением в должности генерального директора. Компания «Глобал Трейд», которую я возглавляю

с 2022 года, выходит на обороты около 6 миллиардов рублей. В принципе, это уже крупный бизнес. Мне помогает накопленный опыт в части закупок, выстраивании цепей поставок, логистики, особенно международной. У меня опубликованы несколько статей в журнале «Генеральный директор» по тематике управления, лидерства, личной эффективности.



Вы довольны тем, как вас мотивировали на руководящих должностях? Или могло быть лучше?

— В «Глобал Трейд» я сам определял свою мотивацию. Когда пришел в компанию, нас было всего 8 человек, то есть, по сути, это был некий стартап с неразвитыми функциями, с невыстроенными процессами. И задача собственников, акционеров была масштабировать бизнес, превратить его в полноценную торговую компанию. Я имел определенный низкий вход с перспективами и договоренностью о том, что придду со своими предложениями в том, что касается мотивации, KPI, премирования и так далее. Год я занимался процессами, понимал, куда идти, писал стратегию, производил какие-то быстрые улучшения, и в итоге мне, в принципе, удалось согласовать мотивацию, предложить KPI, которые были привязаны к стратегическим задачам бизнеса, к определенным метрикам: экономии управленческого бюджета, реализации параметров финансово-экономических показателей по выручке и так далее. Поэтому у меня был карт-бланш, и здесь я вполне доволен. К тому же мы зафиксировали определенные этапы пересмотра критериев, потому что оценить сложности и объем задач зачастую не представляется возможным, также как и оценить количество ресурсов, которые у тебя есть или будут. В бизнесе много чего меняется, особенно в современной ситуации, и планировать дальше чем на год сейчас очень сложно.

Но в других компаниях, где я был, например, директором по закупкам, такие моменты, конечно, старался максимально подробно обсуждать «на берегу». Проговорить их следует именно при входе в компанию, а еще лучше — зафиксировать в джоб-оффере и трудовом договоре. Это стоит сделать потому, что устные договоренности имеют обыкновение забываться или меняться.



Сейчас вы полностью самостоятельны в мотивации сотрудников или должны согласовывать ее с акционерами?

— Да, должен согласовывать, поскольку фонд оплаты труда составляет серьезную долю в структуре затрат. Это весьма чувствительная история, и естественно, что эту статью акционеры всегда внимательно смотрят. Поэтому основные технические ите-

рации мы очень глубоко прорабатываем с HR и финансовым департаментом. Собственникам, по сути, выносятся показатели верхних уровней, их задача просто кивнуть и все. Все основные дискуссии идут на рабочем уровне с коллегами.



На какую информацию ориентироваться при разработке системы мотивации?

— Александр, мне понравилось то, ваш журнал сместил фокус на практику. На мой взгляд, это очень правильный подход, потому что практики — это те, кто двигают бизнес, но часто, имея огромный опыт и экспертизу, не умеют его упаковать и подать. А вот инфобизнесом занимаются как раз те люди, которые при отсутствии практического опыта привыкли работать на публику, способны представить себя в более выгодном свете, а потому находятся в фаворе. Мы один раз так ошиблись: взяли на должность коммерческого директора теоретика, который всех очаровал, показал написанные им книжки, но ничего не сделал, а просто проел деньги компании.



Один из бывших успешных бизнесменов проводит семинар «139 видов нематериальной мотивации». Какое место отводится нематериальной мотивации в вашей компании и сколько ее видов вы используете?

— На эти вопросы уже есть выстраданные опытом ответы. Во-первых, у каждого человека свой мотивационный профиль. Кого-то мотивируют только деньги, кого-то ответственность, кого-то карьерный рост, кого-то количество подчиненных. И к каждому человеку нужно подбирать свой ключик или же разрабатывать такую систему мотивации, которая закрывала бы все эти истории. Деньги нужны людям так или иначе, особенно если не закрыты базовые потребности. Поэтому KPI, ориентированные на деньги, конечно, будут работать. Но если это единственный ориентир, он не будет суперэффективным инструментом, нужно учитывать все аспекты. Поэтому совместно с эйчаром всегда следует прорабатывать различные формы нефинансовой мотивации: определяется лучший сотрудник года, на ежегодных корпоративах отмечаются достижения, которые напрямую не связаны с работой, но делают людей причастными

**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

19.03
С 14.00 ДО 17.00

Профессиональные критерии – кто вносит самый большой вклад в успех компании?



Я что я и моя команда «ЛюдиPeople» много лет занимаемся изучением, трансформацией и оценкой того, что и как делают люди на своих рабочих местах в оплаченное работодателем время, чтобы достичь цели, которые ставит перед собой организация. И харды здесь играют ведущую роль. За несколько лет мы разработали методику, где подробно описали профессиональные знания, навыки и результаты труда административно-управленческого персонала. Мы изучили функционалы более чем 600 000 рабочих мест в разных отраслях и разработали надежные критерии и систему оценки, позволяющие точно определить:

- Трудовой вклад каждого сотрудника, включая руководителей;
- Связь того, что делает/чего не делает работник с достижением компанией целей и планов;
- Оценить уровень развития профессиональных компетенций, чтобы понять потенциал и разработать планы развития сотрудников.



Виктория Петрова

По итогам оценки организация получает свой точный портрет с точки зрения развития квалификаций, узнает, кто, собственно, двигает вперед ее развитие, а кто просто пишет красивые презентации с помощью ИИ. Подключайтесь, будет интересно!!

***Виктория Петрова**, генеральный директор **ЛЮДИ пипл**

Таланты – головная боль



А, Юлия Насырова, эксперт по HR, бизнес-психолог, карьерный консультант, автор статей для РБК, Парламентская газета, Зарплата.ру, Управление персоналом и др. В HR я уже 20+ лет, и до сих пор работаю «с горящими глазами». Практикующий HR и карьерный стратег. Основатель HR-бюро. Специализируюсь на всём, что касается людей и смыслов в бизнесе: от настройки системы найма и адаптации до создания живой корпоративной культуры.

Верю, что бизнес делают люди, а не процессы. Моя сильная сторона - способность вдохновлять и настраивать на результат.

Умею находить подход к каждому, зажигать в сотрудниках искру и настраивать команды на общую волну так, чтобы работа шла в удовольствие.



Юлия Насырова

Помогаю лидерам слышать свои команды, а сотрудникам - находить смысл в том, что они делают.

Знаю, что сухие регламенты не работают без живой энергии. Поэтому на выступлениях и в статьях делюсь только честной практикой и реальными кейсами. Только опыт и только жизнь.

На конференции “Таланты” поделюсь непопулярным мнением про таланты в компании и риски, связанные с ними. Подключайтесь, будет горячо!

***Юлия Насырова,**
HR в digital, карьерный консультант, основатель HR-бюро

Комментарий к публикации: «Экс-главу завода «Аммоний» осудят в Ульяновске — чиновник обвинен в хищении 2,5 миллиардов рублей при строительстве амбициозного предприятия». Источник: <https://dzen.ru/a/aXi-17QyR0fE3yO4>



Для того, чтобы дать профессиональный юридический комментарий по сложному делу, производство которого шло годами, необходим глубокий анализ материалов. Откликнуться кратко довольно сложно, но, учитывая перечисленные в статье данные, могу отметить три фактора.



Сергей Конон

Масштаб и символизм дела

Сумма в 2,5 млрд рублей — это не просто цифра, а индикатор, автоматически переводящий дело в разряд особо резонансных. Возможно, оно говорит о рисках системных проблем управления крупными государственными инвестициями — например, проект ВЭБ.РФ. Это сигнал как государству, так и бизнесу осваивающему госинвестиции - быть максимально профессиональными в ведении дел.

Территориальный аспект как процессуальный сигнал

Решение о рассмотрении дела в Ульяновске, а не в Татарстане, — это сильный процессуальный ход. Он указывает на опасения следствия относительно «особого статуса» и влияния фигуранта дела в регионе. Такой шаг — явный признак ожидаемого административного давления или использования обширных связей, что само по себе многое говорит о масштабе фигуры обвиняемого.

Политический подтекст

Рассмотрение дела за пределами региона может трактоваться как элемент централизации контроля над особо важными процессами. Это шаг в сторону ослабления влияния региональных элит на правосудие и демонстрация приоритета федеральной правовой вертикали в делах такой значимости.

* **Сергей Конон**, управляющий партнер юридической компании **Vita Liberta**



Т. КОЧАНОВА

Правила временного перевода работников к другому работодателю на 2026

Процедура временного перевода сотрудников к другому работодателю регулируется специальными правилами, которые позволяют компаниям гибко управлять кадровыми ресурсами в условиях изменения производственных процессов или чрезвычайных ситуаций. Такой перевод — законный инструмент сохранения трудового стажа работника и его основного места работы.



Необходимость в регулировании таких правил обусловлена несколькими ключевыми факторами:

1. Приостановка производства. Механизм позволяет временно трудоустроить работников, если их основной работодатель вынужден приостановить работу.

2. Чрезвычайные обстоятельства в регионах. Особое внимание уделяется регионам со средним уровнем реагирования (введен Указом Президента РФ от 19.10.2022 № 757). К ним относятся Крым, Севастополь, Краснодарский край, Белгородская, Брянская, Воронежская, Курская, Ростовская области. В этих субъектах перевод и приостановка договоров связаны с недружественными действиями иностранных государств или необходимостью эвакуации (временного отселения) сотрудников.

3. Потребность в кадрах. Механизм активизируется, если в центры занятости поступают запросы от других работодателей, нуждающихся во временном пополнении штата.

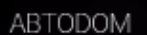
4. Социальные гарантии. Одной из целей продления является защита прав граждан — при таком переводе действие первоначального трудового договора не прекращается, а приостанавливается, что позволяет сохранить рабочее место и трудовой стаж сотрудника.



**Татьяна
Кочанова**

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 -TG каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты

Эксперты системы ТОП ПЕРСОНАЛ (15 деловых журналов)



Юлия Насырова
Эксперт по управлению персоналом в диджитал, карьерный консультант, основатель Бюро карьеры, спикер



Надежда Новикова
Руководитель HR-агентства «Будь Профи»



Наталья Горбачевская
Эксперт в теме развития персонала, кандидат экономических наук, психолог, методолог



Екатерина Мартьянова
Стратег по цифровой трансформации, маркетингу и личному брендингу



Марина Коновалова
специалист в области управления качеством и пищевой безопасности



Вероника Головина
Маркетолог-методолог, ведущий ЛСК-сессий



Константин Сестричкин
IT-директор и 15+ лет занимаюсь внедрением сложных инструментов в работу компаний



Екатерина Черниговская
корпоративный психолог, эксперт Федеральных СМИ



Надежда Олейник
Психодинамический Executive Коуч / Коуч Руководителей / Развитие Руководителей



Елена Гольдман
HR-методолог, специалист по системному управлению и развитию персонала, собственник консалтингового агентства



Алексей Никонов
Серийный предприниматель, производитель (собственник: мебельные фабрики «Уютная Среда»)



Роман Майданчук
специалист в области уголовного и семейного права с 30-летним опытом, Член Адвокатской палаты г. Москвы,

КОНФЕРЕНЦИЯ “ТАЛАНТЫ”



Виктория Петрова, люди пипл
**КТО ВНОСИТ САМЫЙ БОЛЬШОЙ ВКЛАД
В УСПЕХ КОМПАНИИ?**

Анна Коханчик, руководитель UMA Aesthetic
**ЧТО ДЕЛАТЬ ЧТОБЫ ТАЛАНТЫ
ХОТЕЛИ У ВАС РАБОТАТЬ**



Антон Бут, директор департамента по развитию
продуктов компании «Манго Телеком»
КАК ВЗРАСТИТЬ ТАЛАНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Юлия Насырова,
HR в digital, карьерный консультант, основатель HR-бюро
ТАЛАНТЫ – ГОЛОВНАЯ БОЛЬ



Оксана Нилова, Ex HRD КОМУС, ex HR партнёр
McKinsey, Эксперт по развитию бизнеса через команды
РОЖДЁННЫЕ ЛЕТАТЬ. ОПЫТ БОЛЬШОЙ КОМПАНИИ

Владимир Афанасьев,
предприниматель, ментор и создатель проекта «АйДа»
ТАЛАНТЫ В АЙТИ – ИЩЕМ У ДЕТЕЙ



Наталья Горбачевская, кандидат экономических наук,
психолог, методолог, специалист по организационному развитию
БИТВА ЗА ТАЛАНТЫ

Элина Малагова,
Бизнес-консультант, МВА
ОСТОРОЖНО – ТАЛАНТЫ



Игорь Залюбовский, доктор психологических
наук, профессор, руководитель НПО ЭТАЛОН
КАК ВЫЯВИТЬ ТАЛАНТЫ С ПОМОЩЬЮ ИИ

Роман Бонч-Бруевич,
корпоративный психолог
ДИСЦИПЛИНА ПОБЕЖДАЕТ ТАЛАНТ



19.03 С 14.00 ДО 17.00

УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО

ЗАПИСЬ – 7447273@VK.RU, 89258817901,
TG @NADYAGONCHAROVA_ONCONNECT

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ТРЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№1 / 2026

A portrait of a man with short dark hair and light eyes, wearing a grey shirt, a dark vest, and a red tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

**«Вы уже внедряете
ИИ системно
в свою компанию?»**

Дмитрий Семин

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

