

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Всероссийский конкурс по категории "Ресурсы" - 71052, 70856, 72035

№ 11
(815)
2026

Главная тема: Лучшие бизнес-тренеры и бизнес-консультанты



Асланов
Тимур



Былинкин
Сергей



Баранова
Татьяна



Батырев
Максим



Валинуров
Ильгиз



Ващенко
Андрей



Гаврилова
Надежда



Гандапас
Радислав



Лузенюк
Филипп



Ерин
Дмитрий



Ерохин
Александр



Жигилий
Евгений



Колотилев
Евгений



Кривулин
Игорь



Кроль
Леонид



Кукушкин
Марк



Куря
Андрей



Манн
Игорь



Мушин-
Македонский
Артём



Набок
Оксана



Непрыхин
Никита



Норка
Дмитрий



Овчаренко
Максим



Петрова
Виктория



Семенов
Сергей



Сёмин
Дмитрий



Соломатин
Александр



Ткаченко
Дмитрий



Тютин
Альберт



Габдулла
Хамитов



Юстус
Генрих



Яхонтова
Елена

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ **11**
(815)

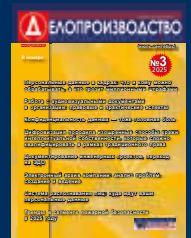
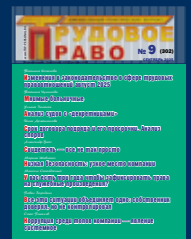
Издаётся с 1996 г. 2026 г.

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
TP@TOP-PERSONAL.RU



2

Лучшие бизнес-тренеры и бизнес-консультанты Лауреаты премии
Капитаны Российского Бизнеса 2026
Александр Гончаров

ОБУЧЕНИЕ

4

Почему обучение не работает: 7 ошибок, которые обнуляют результат
Сергей Былинкин

ТРЕНЕР БУДУЩЕГО

8

Бизнес-тренер в шестом технологическом укладе
Ильгиз Валинуров

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

14

Доверие в управлении персоналом
Андрей Ващенко

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

20

Обучение отдела продаж: как добиться реальных бизнес-результатов
Дмитрий Ерин

ПРОДАЖИ

26

Секрет контроля продаж: что скрывают стандартные отчёты
и почему это важно
Александр Ерохин

ПРОФЕССИЯ

34

Профессия «Нарративный директор»
Артём Мушин-Македонский

ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ

38

Как раскрыть потенциал команды через метрики?
Оксана Набок

ВНЕШНИЙ ТРЕНЕР

46

Когда компании действительно нужен внешний тренер
и как HR не ошибиться с выбором
Сергей Семёнов

ТРЕНИНГИ

58

От тренинга к системе: как модель 70-20-10
меняет корпоративное обучение
Александр Соломатин, Полина Ровина

БУДУЩЕЕ В БИЗНЕСЕ

68

Наше будущее, его конструкторы и архитекторы
Елена Яхонтова

СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ

74

Випассана: альтернативный подход к стресс-менеджменту
Габдулла Хамитов

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 20.12.2025 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

Цена свободная

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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Лучшие бизнес-тренеры и бизнес-консультанты Лауреаты премии Капитаны Российского Бизнеса 2026

Земля, вращаясь, летит вокруг Солнца и вместе с ним вокруг галактики с огромной скоростью, но мы не замечаем этого.

И при этом «Управление персоналом» может не спеша наблюдать за работой талантливых бизнес-тренеров и консультантов.

2025 год прошел для них в целом успешно и эффективно.

Количество лауреатов стало меньше по разным причинам: кто-то снизил активность, кто-то не вышел на связь с организаторами премии.

Но уверены, у всех было много заказов от клиентов, тренингов, новых книг, выступлений на конференциях.

В этом году «Управление персоналом» представляет новых лауреатов — Игорь Кривулин и Максим Овчаренко.

Они давно на рынке, и крупные компании регулярно приглашают их к себе для обучения топов.

Интервью с ними читайте в новых номерах.

Особо хотим отметить успех книг бизнес-тренера Д. Ткаченко.

Лучшие тг-каналы — А. Тютина и Д. Ерина.

Дату церемонии награждения в июне сообщим позже.

Александр Гончаров

СИСТЕМА ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ TOP PERSONAL



WWW.TOP-PERSONAL.RU

Почему обучение не работает: 7 ошибок, которые обнуляют результат



Сергей Былинкин*

Сегодня обучают почти в каждой компании: тренинги, курсы, вебинары, корпоративные университеты. Вопрос уже давно не в том, нужно ли обучение. Все понимают — да, нужно. Но понимание не равно результату. Сотрудники проходят обучение, записывают, иногда даже вдохновляются, а через неделю возвращаются к привычным действиям. И возникает закономерный вопрос: почему ничего не меняется?

Работая с корпоративными командами, я регулярно сталкиваюсь с одной и той же картиной. Обучение есть. Бюджеты есть. Запрос есть. А результата нет. И дело здесь не в людях и не в темах. Почти всегда причина в системных ошибках. В рамках этой статьи я хочу поделиться своими наблюдениями и представить 7 основных ошибок, которые мешают добиться ожидаемого результата.

ПЕРВАЯ ОШИБКА — ОБУЧЕНИЕ БЕЗ ЦЕЛИ

Часто запрос звучит так: «давайте проведем тренинг по коммуникации» или «нужно прокачать навыки продаж». Но если задать простой вопрос — что именно должно измениться в поведении сотрудников, то ответа зачастую нет или он очень размытый. А без этого обучение превращается из процесса в активность. Важно начинать не с темы, а с конкретных действий: что человек должен начать делать по-другому, от чего отказаться, какие привычки изменить. Только тогда появляется шанс на результат.

ВТОРАЯ ОШИБКА — ВОСПРИЯТИЕ ОБУЧЕНИЯ КАК РАЗОВОЙ АКЦИИ

Провели тренинг — ждем изменений. Как будто это волшебная таблетка, после которой автоматически формируется новый навык. Но обучение — это процесс, а не событие. Без продолжения знания быстро «испаряются», сталкиваясь с холодной и безразличной внешней средой. Если не заложить этап внедрения заранее — задания, разбор кейсов, встречи, контрольные точки — эффект будет краткосрочным.

ТРЕТЬЯ ОШИБКА — ОТСУТСТВИЕ ДИАГНОСТИКИ

Темы часто выбираются «на ощущениях» или потому что «сейчас это актуально». В итоге обучают не тому и не тех, что действительно мешает работе. На практике это выглядит так: компания заказывает тренинг по переговорам, а проблема оказывается в том, что сотрудники просто не доходят до лиц, принимающих решения. И тогда обучение решает несуществующую задачу. Перед запуском важно задать базовый вопрос: в чем реальная проблема и что именно нужно изменить.

ЧЕТВЕРТАЯ ОШИБКА — РУКОВОДИТЕЛЬ ВНЕ ПРОЦЕССА

Сотрудников обучили, а руководитель не вовлечен: не ставил задачи, не знает, чему учили, не спрашивает про результат. В такой ситуации новые навыки просто не закрепляются. Руководитель — ключевая фигура внедрения. Именно он создает контекст, в котором знания превращаются в действия.

ПЯТАЯ ОШИБКА — ОДИН ФОРМАТ ДЛЯ ВСЕХ

Новички, опытные сотрудники и руководители оказываются в одной группе и получают одинаковый контент. В результате одни не понимают, другие скучают, третьи не видят смысла. Эффективное обучение всегда учитывает уровень, роль

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и задачи участников. Универсальные решения в этой теме почти не работают. К ним стоит прибегать в случае, если цель мероприятия заключается в том, чтобы дать возможность команде научиться говорить на одном языке и внедрить общий вектор развития.

ШЕСТАЯ ОШИБКА — ОТСУТСТВИЕ СОПРОВОЖДЕНИЯ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ

Это, пожалуй, самая частая история. Люди возвращаются в рабочий ритм, погружаются в задачи и все, что было на тренинге, остается в блокнотах. Не потому, что не хотят применять, а потому, что нет фокуса и поддержки. Даже простые инструменты — короткий отчет, контрольный созвон, обсуждение с коллегами — могуткратно увеличить внедрение.

СЕДЬМАЯ ОШИБКА — ОТСУТСТВИЕ МЕТРИК

Обучение прошло, а что изменилось — непонятно. Если нет критериев оценки, невозможно управлять процессом. Достаточно трех уровней: что усвоили, что начали делать по-другому и как это повлияло на результат. И здесь важно не усложнять: иногда короткий опрос через неделю дает больше пользы, чем объемный отчет, который никто не открывает.

Если посмотреть на эти ошибки в целом, становится очевидно: проблема не в обучении как таковом. Проблема в подходе. Пока обучение воспринимается как отдельное мероприятие, оно не будет давать устойчивого эффекта. Но как только оно встраивается в систему: с целями, диагностикой, поддержкой и оценкой — оно начинает менять поведение. А значит, влияет и на результат бизнеса. И в этот момент обучение перестает быть затратой. Оно становится инвестицией и инструментом развития. И людей, и команды, и всей компании. Начните с того, чтобы задать себе несколько простых вопросов: «Почему именно сейчас требуется обучение?», «Что должно измениться в поведении участников по итогам тренинга?», «Как на это отреагирует «окружающая среда»: коллеги, руководители, бизнес?». Отвечая на эти вопросы, вы точно поймете, что и в каком формате нужно для достижения запланированного результата.

***Сергей Былинкин,**
Бизнес-тренер по развитию управленческой эффективности, коммуникации и переговоров с 2016 года.

Эксклюзивно для



S-BYLINKIN.RU

TG:@SBYLINKIN

+7 905 601 08 08

СЕРГЕЙ БЫЛИНКИН

**Самый титулованный
бизнес-тренер России**

по эффективности команд
и развитию руководителей

25+ 2500+

городов

часов тренингов

50+ 5000+

статей

участников

Трехкратный победитель
всероссийских конкурсов
среди бизнес-тренеров

МОИ КЛИЕНТЫ:

асна

UPPERT

РОСНЕФТЬ

РЖД

ИИ

Р

RDV

КРАСНОЯРСК

ИИ

ИИ



Бизнес-тренер в шестом технологическом укладе



Ильгиз Валинуров*

Шестой технологический уклад строится на человекоцентричности и новейших технологиях. Эта статья может быть футуристичной и теоретизированной, но если вы реально хотите быть на острие прогресса — обратите внимание на идеи.

1. СМЕНА СОДЕРЖАНИЯ: ОТ «МЯГКИХ НАВЫКОВ» К «ГИБРИДНОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ» И МЕТАНАВЫКАМ

Тренеры перестанут учить «общим» компетенциям.

На первый план выйдут навыки, дополняющие, а не конкурирующие с ИИ.

Если вы не можете создать себе ИИ-ассистента, шансы отправиться на «свалку истории» растут.

Системное мышление и работа со сложностью

В мире взаимосвязанных киберфизических систем (интернет вещей, цифровые двойники) простые причинно-следственные связи исчезают. Тренер будет учить команды видеть нелинейные эффекты и принимать решения в условиях «идеального шторма» данных.

Например, обучение разработке и внедрению KPI может стать прошлым веком. Когда я обучаю рекрутеров, акцент делаю на эрудированность и насмотренность — ключ к успешному подбору персонала. Сейчас то же относится и к тренерам: быть № 1 в нише недостаточно, кругозор должен быть шире.

Этическое лидерство и управление ценностью

С распространением био- и нанотехнологий, а также AGI (искусственного общего интеллекта), этика выходит на первый план. Тренеры становятся фасилитаторами в выработке корпоративных этических хартий, помогая компаниям определить, что такое «ценность» и «благо» в новом контексте. В укладе 6.0 работать нечестно будет просто невозможно.

Когнитивная гибкость и управление вниманием

В условиях тотальной гиперстимуляции важным навыком станет способность осознанно переключаться между разными типами мышления (аналитическим, интуитивным, креативным). Простыми словами, мы не просто думаем, но думаем о том, как мы думаем.

Коллаборация с ИИ (Human-AI Teaming). Тренер будет не просто учить пользоваться инструментами, а выстраивать психологически комфортные и эффективные отношения «человек — машина». Это включает делегирование задач, доверие к «советам» ИИ, управление совместной креативностью.

Новая парадигма: если вчера боялись, что ИИ лишит работы половину сотрудников (на этот вопрос я отвечал журналистам около 20 раз), сегодня ИИ — эффективный исполнитель (напиши текст, нарисуй, найди и обработай 104 данные), а завтра ИИ становится партнером, такой же неотъемлемой частью жизни, как мобильный телефон.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



2. СМЕНА МЕТОДОЛОГИИ: ОТ ТРЕНИНГОВ К «ИММЕРСИВНЫМ АДАПТИВНЫМ СРЕДАМ ОБУЧЕНИЯ»

Формат «флипчарт и слайды» окончательно уйдет в прошлое для топовых программ. Для классического обучения менеджеров среднего звена в корпоративных университетах и учеников средних школ он может сохраняться десятилетиями.

Использование Digital Twins (Цифровых двойников)

Тренеры будут проводить сессии внутри точных цифровых копий компаний клиентов. Команды смогут опробовать новые стратегии, моделировать кризисы и наблюдать последствия своих решений в безопасной, но реалистичной среде. Представьте возможности для стратегических сессий: провели, апробировали — не понравилось, переделали и снова тестируем. Конкуренция компаний будет в скорости экспериментов.

Нейроинтерфейсы и биометрическая обратная связь

В арсенале тренера появятся инструменты для отслеживания когнитивной нагрузки, уровня стресса и вовлеченности участников в реальном времени. Это позволит гибко адаптировать программу «на лету», подстраиваясь под состояние группы. Опытный тренер и так видит состояние участников, а этот инструмент позволит новичкам быть на уровне гуру в управлении групповой динамикой.

Персонализация обучения с помощью ИИ

Единая программа для всех исчезнет. ИИ будет анализировать профили сотрудников, их стиль работы, пробелы в знаниях и в реальном времени генерировать персонализированные сценарии, кейсы и симуляции для каждого участника. Роль тренера сместится с харизматичного оратора к личному наставнику и ментору.

3. СМЕНА РОЛИ: ОТ ТРЕНЕРА К «АРХИТЕКТОРУ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗУМА»

Профессия, скорее всего, разделится на несколько высокоспециализированных ролей.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Architect of Organizational Mind (Архитектор организационного разума). Специалист проектирует и внедряет гибридные системы принятия решений, где задачи распределены между людьми и ИИ. Настраивает «организационную операционную систему».

Facilitator of Emergent Strategies (Фасилитатор возникающих стратегий)

В быстро меняющейся среде стратегия не может быть полностью спланирована. Специалист проводит сессии, где команды с помощью технологий и методик «прощупывают» среду, выявляют возможности и угрозы, формируя стратегию по ходу движения.

Curator of Collective Intelligence (Куратор коллективного интеллекта)

Задача — не передавать знания, а создавать условия, где коллективный разум команды (включая ИИ) генерирует инновационные решения. Мастер 106 по настройке групповой работы и снятию когнитивных искажений.

Термин «Управление знаниями» существует десятилетиями, и только сейчас технологии делают его доступным и менее дорогим.

4. НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ЭТИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ ЦИФРОВОЕ НЕРАВЕНСТВО

Тренерам придется работать с командами, где часть сотрудников технологически «усилена», а другая — нет. Как сохранить справедливость и психологический климат?

Психологическая адаптация

Массовый профессиональный стресс будет связан с необходимостью постоянно переучиваться и делить свою зону ответственности с ИИ.

Тренеры станут своего рода «психотехнологами», помогающими людям оставаться в ресурсе. На конференциях, когда меня спрашивают о компетенциях топ-менеджера, я называю способность забывать старые навыки. То есть не просто учиться, а переучиваться.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Валидация знаний

Если любой навык или информация могут быть загружены напрямую (нейроинтерфейсы), ценность «знания» резко падает. Ценностью становится способность ставить правильные вопросы, критически оценивать информацию и создавать новые смыслы.

Именно на этом будет фокусироваться тренер шестого технологического уклада.

ТРЕНЕР БУДУЩЕГО В ШЕСТОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ УКЛАДЕ. КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ?

В шестом технологическом укладе бизнес-тренер перестанет быть «говорящей головой», транслирующей контент.

Он станет высокотехнологичным дизайнером человеко-машинных систем, этиком и инженером коллективного разума. Готовы к такой ответственности?

Главной задачей будет не просто научить человека что-то делать, а помочь человеку и организации остаться релевантными, человеческими и эффективными в симбиозе с машинами, превосходящими их по отдельным когнитивным функциям. Это возводит профессию на уровень стратегического партнерства, сравнимого с ролью архитектора будущего самой компании.

Ну как вам будущее и новый дивный мир?

***Ильгиз Валинуров,**
охотник за головами, карьерный стратег топ-менеджеров,
бизнес-тренер по управлению персоналом и рекрутингу,
идеолог и основатель квартирников, автор 11-ти книг.

Эксклюзивно для





КАКИЕ ЦЕЛИ ВЫ
СТАВИТЕ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД?

УСИЛИТЬ КОМАНДУ, УВЕЛИЧИТЬ
ПРИБЫЛЬ И **КАПИТАЛИЗАЦИЮ?**

НАУЧИТЬСЯ НАНИМАТЬ ЛУЧШИХ?

КАРЬЕРНЫЙ **РОСТ** И УВЕЛИЧЕНИЕ
ЛИЧНОГО ДОХОДА?

НОВЫЕ СВЯЗИ **ВЫСОКОГО** УРОВНЯ?



**ВСЕ ЗАДАЧИ МОЖНО РЕШИТЬ ВМЕСТЕ
С ИЛЬГИЗОМ ВАЛИНУРОВЫМ!**

Охотник за головами, карьерный стратег
топ-менеджеров, бизнес-тренер по управлению
персоналом и рекрутингу, идеолог и основатель
карьерных квартирников, автор 11-ти книг.

**ДЛЯ
СОБСТВЕННИКОВ
И ПЕРВЫХ ЛИЦ:**

- Закрываю вакансии высокого уровня ответственности с доходом от миллиона рублей в месяц.
- Подберу управленца, который решит ваши бизнес-задачи, а не создаст новые.

**ДЛЯ
HR-ДИРЕКТОРОВ
И КОМАНД:**

- Хотите научиться искать лидеров так же эффективно?
- Провожу тренинги и мастер-майнды по технологии хедхантинга.
- Передаю инструменты, которые работают.
- Провожу консультации под ваши актуальные задачи.

**ДЛЯ
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ:**

- Стоите на развилке карьеры?
- Помогу оценить рыночную стоимость, подготовиться к интервью с акционерами и найти проект вашей мечты.
- Карьерные консультации для тех, кто привык быть на вершине или стремиться к ней.



**ДЛЯ ТЕХ, КТО ИЩЕТ
СИЛЬНОЕ
ОКРУЖЕНИЕ:**

- Карьерные квартирники топ-менеджеров и предпринимателей в самом сердце исторической Москвы.
- 50 встреч в году, которые дают новые связи и возможности, глубокое погружение в экспертное и профессиональное сообщество.

**С ЧЕГО НАЧНЕМ? ПИШИТЕ МНЕ!
ИЛЬГИЗ ВАЛИНУРОВ**



+79032602551

@VALINUROVILGIZ

ILGIZVALINUROV.RU

Доверие в управлении персоналом



Андрей Ващенко*



Есть старая поговорка «все болезни от нервов», которую запустил в народ юморист Леон Измайлов в 1975 г.

Я утверждаю, что все провалы от утраты доверия.

- Уволили, потому что не доверяют
- Не повышают, потому что не доверяют
- Даже модное ныне выгорание, результат утраты веры в себя и в свое будущее.

Человек с момента рождения это биофабрика по выработке доверия. Ребенок абсолютно доверчив к миру. У него легко появляются друзья, он легко переносит ошибки, и падения. Умение не доверять — это навык, который формируется с годами. Чем мы старше, тем меньше у нас друзей, тем больше в нас

пессимизма, тем меньше у нас энергии и желания что-то делать, что-то менять, чего-то добиваться.

Амбиции — это результат веры в собственные силы (доверие самому себе, возможно не обоснованное)

Оптимизм — это вера в позитивное будущее (как говорил герой смешариков Крош, все будет хорошо!).

Когда человек увольняется? Когда мы разводимся?

Когда утрачиваем веру в свое счастливое будущее в этой компании или с этим человеком. Успешная кадровая политика, это результат доверия большинства сотрудников. Не важно счастливы они или нет, высокая ли у них зарплата, видны или нет карьерные перспективы. Индивидуальности обычно присоединятся к Большинству. Таковы законы биологии!

Полный цикл управления персоналом, от найма, онбординга, адаптации, повышения квалификации, ассесмента, повышения, поощрения, наказания, продвижения – подразумевает реально работающую систему управления доверием. Дело не в модных словах кадровая политика, кадровый резерв, миссия, ценности, корпоративная культура, а в том, чему на самом деле доверяют люди в вашей организации. На сколько велика дистанция между официальной корпоративной культурой и неофициальной сформировавшейся сама по себе. Чем меньше эта дистанция, тем выше доверие работников организации.

В нашей стране одновременно сосуществуют компании которых семейственность, фаворитизм, самодурство руководства и при этом низкая текучка персонала. Люди держатся за свое место. И модные, с развитым hr-брендом, со всеми политиками, миссиями, ценностями, в которых норма это текучка под 70% в год. Можно вспомнить еще одну поговорку, встречают по одежке, провожают по уму (Уму доверяют больше). Которую можно переиначить, приходят в компанию купившись на красивую рекламу, а увольняются по причине утраты веры в будущее. Ее популярная версия: приходят в компанию, уходят от руководителя.

Проблема кадров остро стоит почти в любой организации от курьера и сварщика, до грамотного юриста или продавца. Особенно большая проблема с наймом, интеграцией, и удержанием молодых специалистов. Самая популярна тема боль-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шинства кадровых конференций — это поиск и удержание персонала. Обучение руководителей работать с молодежью. И что бы все в рамках сокращаемого бюджета)))

Увы, когда люди не понимают суть кадровой работы, когда подменяют содержание (доверие между людьми) юридической формой, в красивой маркетинговой упаковке, разочарование неизбежно. Типичная ситуация директор по персоналу сходил на обучение (съездил на конференцию), узнал модную технологию работы с кадрами, особенно с молодежью, и пытается ее внедрить, просто утвердив документацию, правила. Результат обычно или нейтральный, или даже отрицательный. Все сделали по красоте, и обучение провели, и консультантов пригласили. А с доверием сотрудников швах!

Почему?

Все дело в сложившей привычке ваших сотрудников доверять друг другу и особенно новичкам, или по-научному в неофициальной корпоративной культуре. Культура взаимодействия и коммуникации автоматически возникает в любой группе больше трех млекопитающих. Главная особенность неофициальной культуры в том, что интересы устоявшейся группы ставятся выше интересов членов группы, и интересов сообщества куда входит эта группа. Простейшее подтверждение этого тезиса: Первое что учится делать новичок это ходить на обед, на перекур с членами своей новой группы, а не азам работы и профессии.

Придите в любую компанию загляните в бухгалтерию, или к айтишникам (да почти в любое подразделение), вы сразу увидите яркие проявления неофициальной культуры, в которой с годами формируется свой язык, прозвища, сокращения. Если система существует давно, и руководство в нее не вмешивается то появляется дедовщина (или заводщина, бугалтерщина). По глупости ее называют сплоченная команда, слаженный коллектив.

Типичная ситуация на производстве быстрое увольнение по собственному желанию новых сотрудников включенных в состав бригад, где фактически действует дедовщина. Бригадир сначала требует новых работников, а потом сам их гнобит руками «наставников», отдавая выгодные заказы «старослужащим». Руководство и кадры ищут людей, придумывают новую систему мотивации, а маленький удельный феодал обнуляет все усилия, потому что интересы его группы важнее интересов компании в целом.

Если вы хотите по-настоящему наладить работу с кадрами, вам необходимо:

1 Понять как устроена неофициальная культура в каждом подразделении вашего предприятия. Кто ее хранители и амбасадоры? В каком подразделении вечная текучка и нытье, что маленькая зарплата?

2 Слона надо есть по частям, и неофициальную культуру менять надо начиная с самых уязвимых и одновременно самых важных подразделений. Не надо играть в миссию и в ценности, наведите порядок в конкретном цеху, выясните кто гнобит новичков и почему? В чем интересы группы противоречат интересам компании в целом.

3 Всегда начинайте трансформацию системы доверия в коллективе с «опытных» работников, которые «пережили» 10 бригадиров и 5 генеральных директоров. Именно они создают и поддерживают дедовщину, заводщину, бухгалтерщину.

Помните: Генеральный директор особенно ценит того директора по персоналу кто не просто разбирается в людях, но и способен изменить их привычку оказывать доверие (или модно мотивацию). Кто любую «банду» превратит в команду, на благо производства и бизнеса в целом.

www.TOP-PERSONAL.ru

*** Андрей Ващенко,**
Эксперт по переподготовке управленцев, спикер,
бизнес-тренер, автор более 20 книг

Эксклюзивно для

ПРОФЕССОР

КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ООО «ГАЗПРОМТРАНС»

АВТОР БОЛЕЕ 20 КНИГ И ПОДКАСТА ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

28 ЛЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
25 ЛЕТ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ
20 ЛЕТ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
14 ЛЕТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ

ТОП 50 ТРЕНЕРОВ

2023 | 2024 | 2025

ПО ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

СБЕР
500



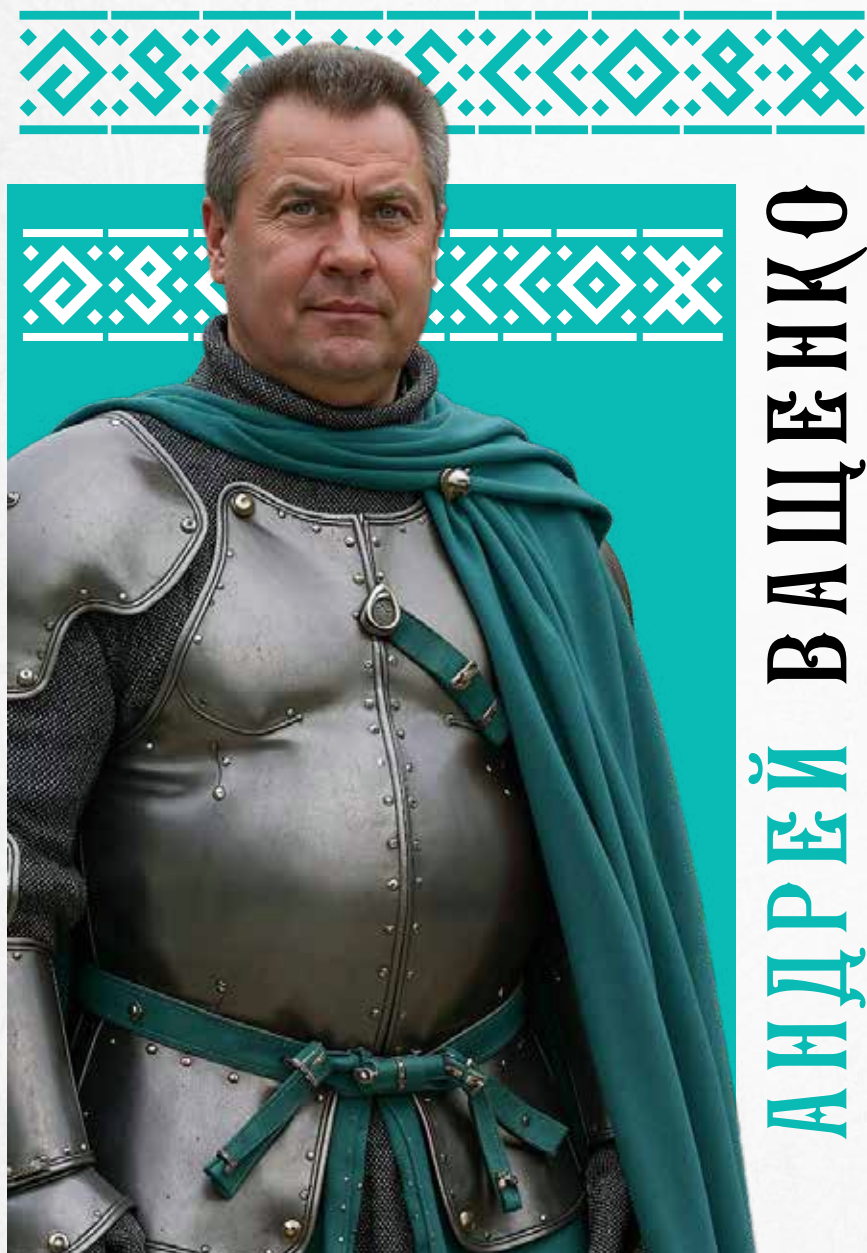
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ
ПО МЕТОДИКЕ ДЛЯ:

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

ДЕПАРТАМЕНТОВ
HRD | CIO | CFO

ОБУЧАЮ
УПРАВЛЕНЦЕВ

АНДРЕЙ ВАЩЕНКО



РЫЦАРЬ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ



СИСТЕМА ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ TOP PERSONAL



WWW.TOP-PERSONAL.RU

Обучение отдела продаж: как добиться реальных бизнес-результатов



Дмитрий Ерин*

Тема влияния обучения на бизнес-показатели волнует всех не один десяток лет. Основная причина споров в том, что практически невозможно отделить эффект конкретной программы от других факторов: сезонности, активности конкурентов, усилий маркетинга. На основе многолетнего опыта я пришел к выводу: обучение — один из ключевых факторов, но бессмысленно пытаться изолировать его влияние. Работает комплекс усилий.

Глядя на систему обучения в разных компаниях, я вижу: где-то она дает выдающиеся результаты, а где-то сводится к краткосрочной мотивации. Поэтому в этой статье я не предлагаю очередную методику оценки эффективности, а рассказываю, как выстроить систему обучения, ориентированную не на количество тренингов, а на реальные показатели бизнеса.

Этот подход опробован в нескольких компаниях и везде дал положительную динамику. Его проще применять там, где короткий цикл сделки, но и в сфере длинных продаж можно отследить позитивные тренды.

КАК ВЫСТРОИТЬ ТАКУЮ СИСТЕМУ?

Бизнес приходит к отделу обучения с запросом. Возьмем пример: компания выпустила новинку, но продажи ниже ожидаемых. Бизнес-цель — поднять их силами обучения, без дополнительных вложений в маркетинг.

И здесь часто возникает первая ошибка: отдел обучения сразу предлагает тренинги. Почему это неправильно? Во-первых, не все проблемы решаются обучением. Если новинки нет на складе или долгие сроки поставки, тренинг по работе с возражениями не поможет. Во-вторых, с ходу организуя тренинги, мы переходим от метрик бизнеса к «количеству дней» и теряем возможность измерить реальный результат.

ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД — НАЧАТЬ С АНАЛИЗА

1. Измерение текущего уровня

Первое: можем ли мы измерить показатель? Если проблема сформулирована эмоционально, а данных нет, определить прирост будет невозможно. Если же аналитика есть, мы видим продажи новинки по регионам и понимаем, что динамика ниже обычной, то можем переходить к следующему пункту.

2. Определение причины низких продаж

Обучение влияет на навыки. Если причина в другом (отсутствие ресурсов, KPI не стимулируют продавать новинку), тренинг не поможет. Инструменты анализа: отчетность, анализ метрик, общение с менеджерами, наблюдение. Если при правильной мотивации и ресурсах мы видим низкий уровень знаний и навыков — переходим к следующему шагу.

И только здесь мы демонстрируем готовность разработать обучающие активности. Если же причина в другом, грамотный тренер должен это обозначить, иначе чуда не произойдет. Именно из-за тренингов там, где они не нужны, часто возникает пренебрежительное отношение к обучающим специалистам и их программам.

3. Подбор инструментов развития

Важно помнить: обучение — это не просто серия тренингов, а непрерывный процесс. Многие вкладываются в формальные тренинги (10% по формуле 70-20-10), забывая про 70% самостоятельной работы и 20% обучения на рабочем месте. Без этого знания не переходят в устойчивый навык.

В нашем примере комплекс инструментов может включать:

- серию мини-тренингов под конкретный продукт;
- регулярный разбор показателей и лучших практик;
- обучение на рабочем месте, тренировку в полевых условиях;
- короткие практики на собраниях;
- мотивационную программу для большей вовлеченности и т.д.

4. Внедрение в практику

Ключевая задача на этом этапе — перенос знаний в реальные ситуации. За это отвечает непосредственный руководитель, а не тренер. Тренер может подготовить руководителей, но именно они должны обеспечить применение навыков. Это зона колоссального развития, где часто обрывается красивая история об обучении.

5. Контроль динамики и коррекция

Если все сделано верно, мы увидим рост показателя. Если нет — возвращаемся к анализу. Изменения требуют времени: обычно ко второй-третьей неделе происходит существенный сдвиг, к концу второго месяца формируется устойчивый навык. При коротких продажах динамика видна сразу, при длинных — отслеживаем изменения в воронке.

КАК ДОЛГО ДЕРЖАТЬ ФОКУС НА ПОКАЗАТЕЛЕ?

Оптимальная длительность проекта — около трех месяцев: первый месяц — адаптационный (сотрудники учатся, анализируют, корректируют), второй — пере-

ход к устойчивым навыкам и рост, третий — максимальная эффективность. Затем можно запустить новый проект.

ВАЖНОЕ ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ

Не берите в работу одновременно 5–7 показателей. Чем больше проектов, тем ниже фокус на каждом. Эффект будет снижаться. Рекомендую работать с 1–2 показателями, особенно если они связаны.

ВЫВОД

Чтобы обучение приносило реальные результаты, нужны три составляющие:

- говорить на языке бизнес-показателей;
- выстраивать работу совместно, не перекладывая ответственность;
- выстраивать обучение как системный процесс по описанному алгоритму.

Тогда у заказчика отпадут вопросы о пользе обучения, тренеры начнут мыслить как бизнесмены, а затраты на тренинги станут восприниматься как инвестиция в развитие.

***Дмитрий Ерин,**
основатель «Smart Training», бизнес-тренер, фасилитатор
с опытом работы 17 лет.

Эксклюзивно для

РЕЗУЛЬТАТЫ В ЦИФРАХ

- * 15+ ЛЕТ В КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ.
- * 150+ ТРЕНИНГОВ ЕЖЕГОДНО
- * 23000 + ОБУЧЕННЫХ СОТРУДНИКОВ
- * 83% ПОВТОРНЫХ ЗАКАЗОВ
- * 74% УЧАСТНИКОВ ДЕМОНИСТРИРУЮТ ИЗМЕРИМЫЙ ПРОГРЕСС
- * ТРЕНЕР МВА В РОССИИ И РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ
- * АВТОР КНИГИ «ИСКУССТВО БЫТЬ ПОДЧИНЕННЫМ»

ОПЫТ РАБОТЫ В ФЕДЕРАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ: БАЛТИКА, ЭТМ, БЕЛЛА И ДР.

КЛЮЧЕВАЯ ЭКСПЕРТИЗА

- * ПЕРЕГОВОРЫ И ПРОДАЖИ
- * РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
- * НАСТАВНИЧЕСТВО
- * ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ
- * ЛИЧНАЯ И КОМАНДНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПОДХОД

МЫ ПРОДАЕМ НЕ ТРЕНИНГИ, А ДЕЛАЕМ БИЗНЕС СИЛЬНЕЕ ЧЕРЕЗ ОБУЧЕНИЕ.

МАСТЕРСТВО ТРЕНЕРА – ПРЕПОДНЕСТИ ЛЮБУЮ ТЕМУ НА ПОНЯТНОМ ВСЕМ ЯЗЫКЕ.

МНЕ ВАЖНО, ЧТОБЫ БЫЛ АКТИВЕН КАЖДЫЙ УЧАСТНИК ГРУППЫ. ДИНАМИКА, ПРАКТИЧНОСТЬ И КОМФОРТ – ВОТ, ЧТО ДЕЛАЕТ ОБУЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНЫМ.

ОБУЧЕНИЕ ДОЛЖНО ВЛИЯТЬ НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ.

КАЖДЫЙ ИНСТРУМЕНТ ВНЕДРЯЕТСЯ В ПРАКТИКУ, А ЭФФЕКТ ИЗМЕРЯЕТСЯ ЧЕРЕЗ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.



ДМИТРИЙ ЕРИН

Управляющий партнер
Smart Training

Бизнес-тренер, фасилитатор,
ведущий стратегических и
управленческих сессий

КОНТАКТЫ:

[HTTPS://SMART-TRAINING.PRO](https://smart-training.pro)



@ERIN_DMISTRY



КАНАЛ, ГДЕ
ИНТЕРЕСНО И ПРОСТО
О ПРОДАЖАХ,
УПРАВЛЕНИИ И
ПСИХОЛОГИИ.



КЛИЕНТЫ

Rotana



apicenna
Ветеринарная фармацевтика

Все
инструменты

ARMTEK



ГОРКУНОВ
группа компаний



БРУСНИКА

СИСТЕМА ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ TOP PERSONAL



WWW.TOP-PERSONAL.RU

Секрет контроля продаж: что скрывают стандартные отчёты и почему это важно



Александр Ерохин*

В продажах есть одна системная ошибка, которую я вижу у 8 компаний из 10. Контролируют результат, но не контролируют то, что к этому результату приводит.

www.TOP-PERSONAL.ru

А это две разные плоскости.

Важно иметь два типа отчётов — и, соответственно, два типа планов.

1. По опережающим показателям (интенсивность и качество первичных действий).

2. По запаздывающим показателям (результаты этих действий): продажи в штуках, выручке или объёме.

К сожалению, чаще контролируют именно результативность, а не интенсивность. Из-за этого упускаются моменты, когда можно было вовремя



скорректировать первичные действия менеджеров и команды — и получить ожидаемый результат.

Если в команде продаж введён контроль первичных действий и контроль результатов, то важным срезом знаний и компетенций становится исполнение инструментов продаж:

- скрипты,
- речевые модули,
- отработка возражений,
- сценарии назначения встреч,

— планы и скрипты проведения презентаций (как компании, так и коммерческого предложения).

Важно, чтобы РОП контролировал ключевые инструменты и насколько качественно менеджеры их применяют.

Если к этому добавить планирование и отчётность по интенсивности (первичным действиям) плюс контроль и планирование по результатам, то получается прозрачная связка:

менеджеры выполняют первичные действия в нужном объёме и с нужным качеством — и именно это приводит к ожидаемым результатам.

Теперь важный вопрос, который часто пытаются обойти:

как корректировать ошибки без мотивации?

Никак. К сожалению, *без мотивации (и последствий) корректировать ошибки невозможно.*

Если менеджер:

- нарушает инструменты

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— недовыполняет план по интенсивности, он неизбежно недополучает результат. А значит — и деньги.

В продажах действует простой принцип: «сколько потопаешь, столько и полопаешь».

Ошибки и недоработка по действиям почти всегда означают просадку по результату. Поэтому повышение эффективности не работает без привязки к системе мотивации и ответственности.

В Salecraft есть СППО — Система «План-Прогноз-Отчет», которая имеет 4 ключевых элемента:

1. Профессиональное годовое планирование с декомпозицией, создание «КВО-Ты».
2. Прогноз продаж.
3. Журнал интенсивности работ.
4. Контроль исполнения основных инструментов продаж по чек-листам.

И еще важный момент.

Даже в сложных стратегических, консультационных продажах наличие и использование скриптов и речевых модулей критично. И чем выше уровень сделки, тем важнее, как менеджер выходит на клиента и как назначает встречу. Чем сложнее продажа (например, стратегическая), тем выше риск ошибок — и тем важнее системный контроль первичных действий и качества исполнения инструментов.

А у вас в отчётах больше цифр про результат — или про реальные действия менеджеров?

***Александр Ерохин,**
Управляющий партнер в компании Salecraft. Предприниматель,
бизнес-эксперт, тренер-консультант, автор.

Эксклюзивно для 

АЛЕКСАНДР ЕРОХИН



КОНСУЛЬТАНТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ B2B ПРОДАЖАМИ

**САМОЕ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО РЕАЛИЗОВАННЫХ
КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИИ 200+
НА ТЕРРИТОРИИ ЗАКАЗЧИКА**

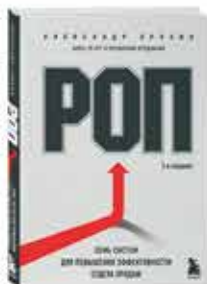
Управляющий партнер старейшей в РФ консалтинговой компании Salecraft — лидера в РФ в области реализации консалтинговых проектов с погружением в бизнес заказчика на его территории.

КНИГИ-БЕСТСЕЛЛЕРЫ «РОП. Все, что нужно знать для построения эффективного отдела продаж» и «Управление клиентской базой» стали лауреатами премии «Деловая книга года в России». Провел более 1000 тренингов по продажам и более 200 стратегических сессий.



Скачайте 16 инструментов,
которые должны быть
в каждом бизнесе

- Международный эксперт в области управления продажами и персоналом, стратегии, переговоров, внедрении технологий и построении команд.
- Эксперт в области внедрения изменений в корпоративной структуре.
- Спортсмен: КМС по боксу, IRONMAN



«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»

БОЛЬШЕ,
ЧЕМ
КОУЧИНГ

15+ лет консультирую руководителей
и собственников, сопровождая их в ситуациях,
где простых решений нет

12+ лет консультант по организационному
развитию

5+ лет член Наблюдательного Совета,
отвечающий за стратегию

ИГОРЬ КРИВУЛИН

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОБСТВЕННИКОВ

- MBA. Open University Business School UK
- Профессиональный диплом в менеджменте. Международный Институт Менеджмента ЛИНК
- Сертификат тьютора Международного Института Менеджмента ЛИНК
- Курс «Психодрама и ролевые игры». Институт групповой и семейной психологии и психотерапии. Руководитель программы – Екатерина Михайлова
- Программа «Бизнес-трекер». Нетология

KRIVULIN.RU



Марк Кукушкин

Корпоративный антрополог, тренер,
консультант, коуч, ведущий сессий

Опыт тренерской работы с 1994 года
Опыт коучинговой работы с 2002 года

Специализация: бизнес-тренинги, организационное консультирование, методы оценки персонала (ассесмент-центр и др.), коучинг, организационная диагностика.

Реализованные проекты:

- разработка и реализация программ обучения по менеджерским навыкам для всех уровней руководителей с последующей оценкой;
- проведение различных сессий стратегического планирования развития компаний;
- разработка и постановка системы МВО;
- постановка системы внутрифирменного обучения;
- организационно-управленческая диагностика;
- индивидуальное консультирование/коучинг;
- постановка систем обучения торговых представителей, account-менеджеров и формирование корпоративных стандартов продаж.

Открытый университет
Марка Кукушкина ОТУМКА
OTUMKA.RU

Партнер / акционер компаний: Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998) ОТУМКА (с 2002) Тренинг-Бутик (с 2004) Assessment Systems Russia (с 2014).
Образование: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.
Доцент НИУ ВШЭ, Магистерская программа Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование
Премия Trainings:
Тренер Года (2006, 2011)
Гуру в области развития и обучения персонала (2008, 2009)
За вклад в развитие рынка (2007, 2012)



«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»



Игорь Манн

Кандидат экономических наук.
Почетный профессор бизнес-школы «Синергия».

МАРКЕТЁР

Маркетёр — это практик.

Маркетолог — теоретик.

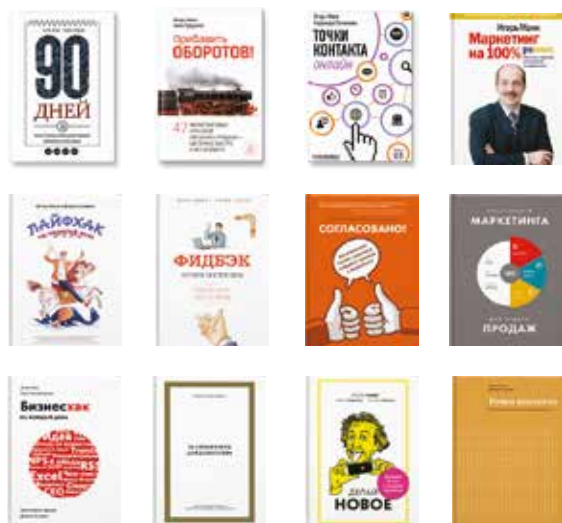
Я маркетёр с 1993 года. Ех-директор по маркетингу 15 лет, в т.ч. 3 года директор по маркетингу компании Аваа в регионе Центральная Восточная Европа, Ближний Восток и Африка (74 страны мира).

Ех-коммерческий директор 3 года.

АВТОР 16 КНИГ И ВИДЕОКУРСОВ

Я всегда рад поделиться своими знаниями и опытом.

Мои книги и видеокурсы помогут стать успешнее в маркетинге, бизнесе, карьере и жизни.



БИЗНЕС-СПИКЕР

У меня 30+ программ открытых тренингов и 7 корпоративных программ по маркетингу, клиентоориентированности, личному маркетингу и личной эффективности. Таких программ (и так, как я) не делает никто. Не могут.

КОНСУЛЬТАНТ ПО МАРКЕТИНГУ

Консультирую с 2004 года.

Решаю задачи бизнеса (маркетинг, продажи, клиентоориентированность, инновации, эффективность) онлайн и офлайн

БЛОГЕР



17 057
подписчиков



65 924
подписчиков

IGOR-MANN.RU

4000+

человек из 100+ российских и международных компаний обучил стратегическому сторителлингу

1500+

сотрудников первой линии обучены стратегическому сторителлингу в продажах

100+

провел стори-сессий и разговоров у костра о миссии, ценностях, бренде для крупных компаний



Артём Мушин-Македонский

Обучение стратегическому сторителлингу и нарративному лидерству, проведение стори-сессий, работа с историями в организациях

Еще 6 лет назад сторителлинг считался частью темы публичных выступлений и не претендовал на то, чтобы быть самостоятельной дисциплиной. Спустя 6 лет работы я могу уверенно сказать, что отношение к этой теме изменилось и все больше людей открывают для себя истории как инструмент развития людей, команд и компаний. Мне кажется, что я приложил руку к этой трансформации, ведь более 100 компаний, с которыми мы сотрудничаем на постоянной основе, не обращаются к нашей команде с запросом «Обучите нас сторителлингу», а начинают общение с «Помогите нам решить такую-то задачу через истории». Что касается коллег-тренеров, то безусловно приятно, что когда речь заходит о сторителлинге, то ведущие тренеры и коллеги по цеху обучения говорят: «Ну, это точно к Артёму». Но главным достижением я считаю именно изменение восприятия темы в русскоязычном пространстве, а не отношения к себе.

Тренинг «Стратегический сторителлинг: история как инструмент общения»

В 2021 году стал лауреатом международной премии ORACLE StoryBridge Award от National Storytelling Network за вклад в развитие сторителлинга



Сайт: <https://historia.academy/>
 Telegram-канал «Заметки собирателя историй»: https://t.me/one_day_one_story
 YouTube канал: <https://clck.ru/QXVrd>
 Почта: amm@historia.academy

Профессия «Нарративный директор»



**Артём
Мушин-Македонский***

В далеком 2018 году я снял с полки книжного магазина свою первую книгу по сторителлингу. Это был «Мастер историй» Пола Смита – прямо на обложке той книги красовалось начало одной из историй из книги. Я зачитался им прямо в магазине и не смог поставить книгу обратно на полку.

Тогда я работал тренером в Русфинанс банке. Я прочитал книгу от корки до корки и регулярно пересказывал истории оттуда на своих тренингах, что всегда вызывало интерес, а порой и восторг участников. Я был искренне уверен, что в этом и состоит работа корпоративного рассказчика — подбирать подходящие истории и рассказывать их в нужный момент.

Но где-то на периферии сознания у меня оставалась мысль: «Интересно, это и есть та самая должность главного рассказчика, о которой Пол пишет в начале книги?». Пол упоминал, что в

3M, Nike, Apple и многих других компаниях роль корпоративного рассказчика выведена в отдельную должность. Я хоть и наблюдал силу историй в действии, но не мог поверить, что это достойно отдельной роли.

Время шло, в 2019 году я начал свою практику как тренер на открытом рынке. Изданные на русском языке книги по сторителлингу были уже давно прочитаны и перечитаны. И вот тогда я наткнулся на невероятную работу Эвелин Кларк под названием «Around the corporate campfire». В этой книге практически ничего не было о рассказывании историй — зато на её страницах меня ждало знакомство с должностью chief story officer или нарративный директор.

Помню, как меня вдохновил описанный в книге кейс компании по производству медицинской аппаратуры Medtronic.

В Medtronic был штат настоящих профессионалов, которые прекрасно понимали, что и как нужно делать, чтобы создавать очень качественную медицинскую технику. Это была компания-новатор, в которой были качественные системы вознаграждения. Но со временем люди стали терять вовлечённость — текучка кадров нарастала и стала критической, а люди на местах все чаще списывали общие ошибки друг на друга и держались только за свою зону ответственности.

Ответом на этот кризис стала ежегодная встреча девяти историй. *Каждый год топ-менеджмент компании отбирал девять историй о том, как благодаря технике, созданной в компании, жизнь конкретного человека стала лучше.* Герои этих историй — конкретные пациенты или менеджеры-представители продуктов — рассказывали истории со сцены на весь коллектив. А первым на этом мероприятии выступал генеральный директор — каждый год он рассказывал одну и ту же историю о том, как он принимал решение создать компанию и какие события к этому привели. Но каждый год эту историю ждали с нетерпением, как многие под Новый год ждут «Иронию судьбы».

После запуска этой инициативы вовлеченность команды взлетела на уровень, который у неё был на стадии основания, несмотря на то, что в штате были тысячи человек. Меня искренне впечатлило, что такое простое на первый взгляд действие — целенаправленный сбор и рассказывание историй — может так повлиять на бизнес-результаты.

После прочтения книги я стал искать представителей профессии chief story officer, чтобы пригласить их на интервью и узнать больше об этой удивительной

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

работе — приглашал даже Эвелин, но оказалось, что она уже вышла на пенсию не дает интервью.

В этой серии интервью я начал осознавать, насколько узким было мое понимание историй как инструмента. Сильнее всего меня впечатлил рассказ Дона Бака Криси, бывшего нарративного директора Toyota. Бак рассказал, как после выявления брака в акселераторе (педаль падала в пол, приводя к авариям), Toyota признали ошибку, публично извинились, но на этом история не закончилась. На заводе компании в Джорджтауне они организовали комнату, в которой истории пострадавших и их семей воспроизводятся на видео снова и снова. И каждый сотрудник фабрики обязан раз в год посещать эту комнату под роспись, чтобы не забывать — безопасность — это ответственность каждого.

Повлияло ли создание этой комнаты на результаты бизнеса? Еще как — ведь сотрудники выходили из этой комнаты с совершенно иным отношением к своей работе, чем раньше.

А если говорить о цифрах, то после внедрения этой инициативы существенно сократился абсентеизм — у 68% сотрудников впервые в истории фабрики теперь была 100% посещаемость работы (без пропусков по неуважительным причинам).

Сегодня я продолжаю исследовать то, как истории могут влиять на бизнес и не смотря на семь лет практики продолжаю удивляться невероятной универсальности этого инструмента. А тем временем с приходом ИИ профессия нарративного директора получает стремительное распространение в бизнесе по всему миру — в 2026 году о росте запросов на представителей этой профессии писали Wall Street Journal, Insider и London Times. Так что интерес к этой профессии в эпоху ИИ будет только нарастать. Ведь чем больше технологий нас окружает, тем чаще мы обращаемся к самой древней технологии нашего мозга — к истории.

***Артём Мушин-Македонский,**
консультант по сторителлингу и работе с историями
в организациях

Эксклюзивно для



СИСТЕМА ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ TOP PERSONAL



WWW.TOP-PERSONAL.RU

Как раскрыть потенциал команды через метрики?



Оксана Набок*

Представьте, что вам больше не нужно постоянно контролировать, тянуть за собой и думать, что ещё придумать, чтобы сотрудники старались «прыгнуть выше головы».

Команда включена в процессы и «заряжена» на результат. Она сама себя организует и предлагает полезные инициативы по улучшению процессов.

Такое может быть не только в голове у руководителя. И реализуется посредством системы показателей, которая позволяет:

- найти те драйверы, которые «зажигают» людей;
- выявить скрытые ресурсы команды и организации;

- нажать на «точки роста», чтобы платить за результат, а не действия и активности.

ЧТО ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ БАЗОВАЯ СИСТЕМА МЕТРИК ОЦЕНКИ КОМАНДЫ

1. Метрики производительности. Количество завершённых задач (процессов), выполнение плана, закрытые сделки и прибыльность.
2. Метрики качества. Сколько задач выполнено без нарушения сроков, изделий выпущено без дефектов, сделок закрыто с хорошей оценкой со стороны клиента.
3. Метрики скорости. Процент выполненных задач и динамика в сравнении с предыдущим периодом.

Другими словами, чаще всего оценивается то, как (и какие) действия людей повлияли на процессы и результаты. И упускается из виду то, что лежит в основе слаженности, эффективности и, как следствие, результативности команды — коммуникации и взаимодействие.

ИЗМЕРЯТЬ ДЕЙСТВИЯ И ПРОЦЕССЫ НЕДОСТАТОЧНО

Метрики важно связывать не только с бизнес-процессами, но и с качеством взаимодействия и коммуникациями. Они во многом определяют продуктивность команды, её желание работать вместе на результат. В этом аспекте часто есть резервы для повышения продуктивности команд.

Например, исследования Gallup показали, что «мотивированная коммуникация», когда взаимодействие строится вокруг совместных идей, инициатив и целей, без страха высказываться, на 21% увеличивает продуктивность. А по данным Harvard Business Review 70% проектов терпят неудачу именно из-за недооценки влияния коммуникаций на мотивацию¹.

От того, как эффективно люди общаются, насколько быстро они понимают друг друга и распространяют важную информацию, новые знания и инициативы, зависит скорость реализации задач.

Как измерить / оценить качество коммуникации и «включённость» команды:

¹ Источник: <https://fastfactsnow.com/kakmotivaciavliaetnaeffektivnostkommunikacijvkomande/>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



• Проводите опросы и анкетирования с закрытыми и открытыми вопросами. В консалтинговом агентстве Train Your Brain мы используем специальные опросники, которые помогают выявить слабые места коммуникации и факторы, которые лежат в основе проблем взаимодействия — это могут быть неясные задачи, отсутствие каналов для передачи информации «снизу вверх» или закрытая корпоративная культура, в которой не принято высказываться, «если не просили».

• Наблюдайте за коммуникацией на рабочем месте. Как сотрудники общаются в обычных обстоятельствах или стрессовой ситуации (аврал, срывы планов)? Насколько конструктивно они ведут себя в конфликтах, действуют слаженно или по одиночке, стараются решить задачу или перекладывают ответственность друг на друга? Ответы на эти вопросы позволят понять общий уровень умения управлять конфликтами в коллективе.

• Поощряйте развитие и оценку коммуникативных навыков, чтобы предоставить сотрудникам возможность самооценки и обратной связи.

• Оценивайте совместную проектную работу для внедрения инноваций и оптимизаций в целях постоянного улучшения процессов. Успешное внедрение изменений командой всегда имеет измеримое влияние на деятельность организации.

Коммуникации — фундамент в создании команды единомышленников, которые хотят совместно решать задачи, несут ответственность за принятие и внедрение решений. Это важный фактор для формирования среды, в которой команда сама себя развивает и масштабирует организацию изнутри. Качественное взаимодействие можно измерить, и это важный показатель для роста продуктивности в организации.

СОЗДАЁМ САМООРГАНИЗОВАННУЮ КОМАНДУ ЧЕРЕЗ МЕТРИКИ: 4 ВАЖНЫХ ШАГА

Шаг 1. Включаем команду в планирование системы КПЭ

Чтобы система заработала, нужно сделать её не только частью процессов, но и частью жизни команды. Никто не знает лучше, что требует усовершенствования и какие метрики будут реально работать, чем те, кто занимается выполнением задач. К тому же люди охотнее реализуют инициативы, которые предложили сами.

Шаг 2. Закладываем фундамент из ценностей и целей

Каждый сотрудник — уникальная личность со своими принципами, ценностями и целями. Если у него есть связь с ценностями и миссией организации, то включаются не только внешние стимулы, чтобы он включился в процесс и работал не только «ради галочки», но и внутренние мотивы. Измеряйте не только исполнение целей, но и подходы команды, чтобы понять, что её мотивирует двигаться вперед.

Шаг 3. Достаём скрытые резервы

Перед тем, как что-то улучшать, нужно вникнуть в процессы и посмотреть, что именно требует изменений. И достаточно ли у команды (исполнителей задачи) компетенций и ресурсов это реализовать.

Измерение развития навыков команды в сочетании с анализом процессов позволяет выявить скрытые ресурсы и зоны роста без увеличения бюджета, что позволяет организациям сохранять устойчивость и развиваться «своими силами», возвращая таланты внутри.

Шаг 4. Внедряем мониторинг показателей в формате геймификации

Открытость (прозрачность) системы показателей показывает людям не только динамику результатов, но и личный вклад. Это усиливает их мотивацию и включённость.

Качественная аналитика — не просто данные, показывающие эффективность и результативность команды здесь и сейчас, но также инструмент раскрытия потенциала людей, мотивации и совершенствования подходов. Метрики измерения стратегически важных процессов: взаимодействия, вовлечённости, развития компетенций и внедрения изменений — позволяют выйти на качественно новый уровень управляемости и результатов для организации.

***Оксана Набок,**
Международный эксперт по HR и коммуникациям
<https://trainyourbrain.eu.com>



Управляющий партнер
Train Your Brain

- HR-практик более 20 лет, международный эксперт по развитию команд и коммуникациям
- Руководитель Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации
- Эксперт по оценке организаций участников конкурса на соискание премии Правительства РФ в области качества
- Член Ассоциации Независимых Директоров, АНД
- Преподаватель DBA и MBA Финансового Университета, НИТУ МИСИС, РАНХиГС
- Соавтор методологии по метрикам эффективности
- Сертифицированный нейрокоуч Московского института психоанализа
- Бизнес-тренер



Автор книги "Команда рулит. Управление изменениями в цифровой среде" и учебного пособия по HR-менеджменту "Управленческие перекрестки: команда как капитал и как ресурс".

- ✓ Подбираю продуктивные команды
- ✓ Создаю системы мотивации, метрики эффективности (КПЭ), модели компетенций и организационный дизайн
- ✓ Повышаю продуктивность команд в период изменений и цифровых трансформаций через развитие компетенций и корпоративную культуру
- ✓ Раскрываю потенциал команд через развитие компетенций и коммуникации
- ✓ Креативные форматы обучения и командообразования: стратегические сессии, тренинги, онлайн-обучение и другие форматы под запрос

КОГДА КОМАНДА -КАПИТАЛ

ОКСАНА НАБОК



СИСТЕМА ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ TOP PERSONAL



WWW.TOP-PERSONAL.RU

МАКСИМ ОВЧАРЕНКО

Развитие команд
ТОП менеджеров
и работа с выгоранием

Эксперт по лидерству и командообразованию.
Практикующий бизнес-тренер по развитию
команд ТОП менеджеров и работе
с выгоранием.

Для сфер: банки, страхование,
ресурсы, производство и IT в России



«Помогаю лидерам
достигать целей
бизнеса в условиях
быстрых изменений,
не выгорая самим
и не выжигая
команду».

maksimovcharenko.ru
[@Maxim_Ovcharenko](https://vk.com/maximovcharenko)
vk.com/maximovcharenko

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»



● **16 лет**
ежедневного опыта
на производстве
и в организациях

● **290+**
успешно
реализованных
проектов

● **2-10%**
стоимость
наших услуг
от экономического
эффекта

HR-PEOPLE.RU



Виктория Петрова

Основатель консалтинговой компании «ЛюдиPeople», экс-топ менеджер и член советов директоров крупных холдингов: Halliburton Company, Бристоль-Майерс Сквибб, ОК РУСАЛ, Базовый элемент, Главстрой, Ингосстрах, Эн +, BI Group, Автобан и др., Виктория щедро делится своим уникальным опытом практического управления людьми и процессами, повышения операционной эффективности.

Ее колоссальная экспертиза отлично работает в следующих областях:

- Повышение операционной эффективности;
- Сокращение времени и трудоемкости производственных и управленческих процессов;
- Удержание персонала в эпоху рынка кандидата;
- Повышение производительности труда;
- Мотивация сотрудников к труду и получению максимальных результатов.

«ЛюдиPeople» известны гибкостью и инновационностью, неформальным подходом к решению самых сложных организационных и производственных задач, многие методики и инструменты, успешно зарекомендовавшие себя в российских условиях, являются их собственными разработками:

- **Вдохновляющая** система обучения высших руководителей;
- **Методически выверенная интерактивная** система обучения линейного менеджмента;
- **Вовлекающие мероприятия** на производственных/торговых и пр. площадках — обмен лучшими практиками, расширение технического и управленческого кругозора;
- Уникальная **база данных норм труда** рабочего и административно-управленческого персонала, основанная на анализе более чем 600 000 рабочих мест в различных отраслях;
- **Функциональный анализ рабочих мест (ФАРМ)** — автоматизированная система, позволяющая точно ответить на извечный вопрос: кто все эти люди и что они делают?

Выбор



Когда компании действительно нужен внешний тренер и как HR не ошибиться с выбором



Сергей Семёнов*

Решение пригласить внешнего тренера или консультанта в компании возникает по-разному. В одной организации это часть плановой работы: есть годовой или квартальный цикл обучения, есть бюджет, есть темы, которые нужно отрабатывать с разными категориями сотрудников. В другой компании запрос появляется после сигнала от руководителя подразделения: люди слабо ведут переговоры, не выполняют план, теряют клиентов, допускают повторяющиеся ошибки. Или точкой запуска становится просадка в показателях или продажах: упала конверсия, выросло число отказов, затянулась адаптация новичков, снизилось качество сервиса, просела дисциплина исполнения.

Есть и другие типовые причины. Компания может быстро расти, от-

крывать новые направления, выводить на рынок новые продукты, внедрять CRM, менять процессы, перестраивать воронку, выходить на другую аудиторию. В этот момент прежний уровень подготовки команды уже не выдерживает новую нагрузку. Еще один частый вариант — результаты оценки, аттестации и наблюдений со стороны HR. По итогам ассессмента, адаптации, обратной связи от внутренних заказчиков и руководителей становится видно, что у части сотрудников не хватает навыков, а у части руководителей — управленческой подготовки. Отдельный триггер — высокая текучесть и слабая адаптация. Люди долго входят в работу, по-разному понимают требования, на старте совершают одинаковые ошибки. Еще один типовой сигнал — повторяющиеся управленческие сбои: руководители не умеют ставить задачи, не дают качественную обратную связь, слабо контролируют внедрение, избегают сложных разговоров, по-разному трактуют требования к результату.

Именно HR чаще других может заметить момент, когда внутренних ресурсов уже недостаточно. Обычно это видно не по одному эпизоду, а если проблема повторяется. Если уже проводили обучение, руководители разбирали ошибки, стандарты формально существуют, материалы есть, а поведение сотрудников и результат заметно не меняются, это серьезный сигнал. Если внутренние эксперты хорошо знают компанию, но не могут дать нужные знания или инструменты по заинтересовавшей теме, это тоже сигнал. Если одна и та же тема поднимается снова и снова, а устойчивого изменения в работе нет, значит, внутренний ресурс либо исчерпан, либо его изначально было недостаточно. Бывает и так, что внутри просто не хватает авторитета и свежего взгляда: сотрудники иначе воспринимают внешнего специалиста, особенно когда речь идет о сложных переговорах, управлении, сервисе, работе с клиентами или внедрении новых стандартов. И, наконец, есть чисто организационная причина: HR и руководители перегружены текущей операционной работой и не могут качественно одновременно провести диагностику, обучить людей и сопроводить внедрение.

При этом HR важно вовремя понять, когда вопрос действительно нужно решать обучением. Здесь часто допускают одну и ту же ошибку: любую проблему пытаются закрыть тренингом. На практике обучение дает результат тогда, когда ключевая причина лежит в зоне знаний, навыков и моделей поведения. Сотрудники не знают, как действовать в конкретной ситуации, или знают, но делают это нестабильно, с ошибками, без нужного уровня качества. Это хорошо видно в продажах, переговорах, сервисе, управлении, адаптации новичков, коммуникации между подразделениями.

Если же люди в целом понимают, что от них требуется, но не делают этого из-за перегрузки, слабого контроля, противоречивых KPI, невыстроенных процессов, размытых полномочий, конфликтов с руководителем или общей демотивации, одним обучением вопрос не решить. Здесь уже нужна более широкая работа: переборка требований, ролей, системы контроля, управленческой практики, а иногда и самих процессов. Поэтому задача HR — сначала определить, в чем именно причина. Люди не умеют? Не знают стандарты? Не владеют алгоритмом? Или проблема в том, что требования не закреплены, контроль слабый, руководители сами работают без регламентов, а процесс мешает нормальному исполнению?

Есть простой рабочий фильтр. Если проблема описывается словами «не умеют», «делают плохо», «теряются в сложных ситуациях», «по-разному понимают стандарт», «не хватает практики», обучение действительно уместно. Если формулировка другая — «не успевают», «не считают это важным», «руководители не требуют», «текущая загрузка мешает», «нет времени на внедрение», — значит, нужен не только тренинг. В такой ситуации HR должен ставить вопрос шире.

Следующий важный шаг — правильно выбрать формат внешней помощи. Здесь многое зависит от того, по какой причине вообще возник запрос. Если речь идет о плановом обучении в рамках действующей системы развития, компании обычно нужен сильный практической подготовкой тренер, который умеет встроиться в корпоративную логику, адаптировать программу под уровень участников и дать понятный, воспроизводимый результат. Если запрос появился после просадки показателей или жалоб со стороны руководителя подразделения, нужен не просто хороший спикер, а практик, который понимает связь между конкретным навыком и рабочим результатом, умеет разбирать реальные кейсы и работать с ситуациями, знакомыми участникам.

Если компания проходит через бурный рост, смену модели работы, внедрение новой CRM, перестройку процессов, запуск нового продукта или выход на новый рынок, одного тренинга обычно мало. В таких случаях чаще нужен смешанный формат: диагностика, обучение, материалы для внедрения, работа с руководителями, сопровождение после программы. Если ключевая проблема связана со слабым управлением, размытыми требованиями и отсутствием закрепления после обучения, начинать нужно либо с руководителей, либо одновременно с руководителями и командой. Во многих компаниях ошибка как раз здесь: обучают линейных сотрудников, а управленческий контур остается без новых инструментов и установок. Тогда новые подходы быстро исчезают из практики использования.

Если же в компании высокая текучка, разный уровень у новичков и нет единого стандарта подготовки, нужен уже не разовый тренинг, а помощь в построении системы: адаптационной программы, базовых модулей, материалов, тестирования, обучения внутренних наставников.

Отдельный вопрос — как HR не ошибиться с выбором эксперта. Начинать нужно не с фамилии, не с известности и не с того, насколько человек ярко выступает. Начинать нужно с задачи. Один и тот же запрос на обучение может скрывать совершенно разные причины. Поэтому хороший внешний эксперт почти всегда сначала задает вопросы. Как был сформирован запрос. Где именно проявляется проблема. Что уже пробовали внутри. Почему это не дало устойчивого эффекта. Что должно измениться после работы — в действиях сотрудников, в действиях руководителей, в показателях. Если таких вопросов нет, если компании сразу предлагают универсальную программу под любую аудиторию, это повод насторожиться.

При выборе внешнего специалиста HR важно проверить несколько моментов. Первое — понимает ли эксперт реальную задачу компании, а не только тему обучения. Второе — есть ли у него релевантная практика именно в той функции, которую он собирается обучать. Одно дело — общие знания по продажам, управлению или сервису. Другое дело — опыт работы с похожими подразделениями, уровнями должностей, типом бизнеса и типом задач. Третье — умеет ли он настраивать программу под контекст компании. Чем серьезнее задача, тем важнее адаптация. Четвертое — как он формулирует результат. Сильный специалист говорит не только о содержании программы, но и о том, что конкретно должно измениться в работе людей после обучения. Пятое — есть ли у него логика внедрения. Что останется после программы: чек-листы, задания, рекомендации руководителям, формат закрепления, критерии оценки эффекта.

Есть и явные признаки неудачного выбора. Эксперт обещает решить любую проблему одним тренингом. Не задает уточняющих вопросов. Не интересуется спецификой бизнеса. Делает ставку только на подачу, энергию и вдохновение. Не говорит о внедрении, закреплении и прикладном результате. Такой формат может понравиться участникам в день обучения, но это еще не означает, что в работе что-то изменится.

Практический вывод для HR здесь простой. Сначала нужна точная диагностика. Потом — решение, подходит ли под задачу именно обучение или требуется более широкий формат работы. После этого — выбор специалиста под конкретную по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



требность компании. Не под абстрактную тему, не под модное имя, не под красивую презентацию, а под реальную задачу. По сути, момент для привлечения внешнего тренера или консультанта наступает тогда, когда совпадают три обстоятельства: проблема уже влияет на результат бизнеса, внутренние меры не дают нужного эффекта, внутри компании нет достаточного ресурса, чтобы быстро и качественно исправить ситуацию собственными силами.

Для HR это вопрос не формального обучения ради галочки. Это вопрос правильной диагностики, правильного выбора формата и точного подбора внешнего специалиста. Именно в такой логике внешнее обучение перестает быть расходной строкой и начинает работать как инструмент реальных изменений.

*** Сергей Семёнов,**
Бизнес-тренер, бизнес-консультант, мотивирующий спикер,
директор компании «Эксперт-Маркетинг»

Эксклюзивно для



www.TOP-PERSONAL.ru

- **Бизнес-тренер, бизнес-консультант, мотивирующий спикер, директор компании «Эксперт-Маркетинг»**
- **Победитель 2-го сезона конкурса «Лига лекторов»** Российского общества «Знание». Стал лучшим из 5000 спикеров в стране
- **Разработал три программы, одобренных Минэкономразвития для обучения предпринимателей** в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и индивидуальная предпринимательская инициатива»
- **Автор двух книг-бестселлеров** «Большие продажи без компромиссов и оправданий» и «Идеальные переговоры. Как добиваться своего в закупках, продажах, бизнесе и жизни»
- **В числе клиентов ведущие Российские компании, международные компании, Центры «Мой бизнес» по всей России**

СЕРГЕЙ СЕМЁНОВ



Веб-сайт: <https://semenovsergey.ru/>
 ТГ-канал: <https://t.me/expertsale>
 WhatsApp: +7(920)286-92-09
 E-mail: mail@semenovsergey.ru

Продажи «по-новому»?



Дмитрий Семин*



то у вас новенького из приёмов? Какие тренды? Может, новые методы продаж появились?»

Знакомый запрос, да? Ко мне он прилетает регулярно. И за ним, как мне кажется, всегда стоит что-то одно из двух. Либо человек реально ищет инструменты, чтобы усилить отдел — мне близок этот вариант. Либо надеется, что какой-нибудь «новый подход» решит проблемы, которые он сам пока не до конца понимает.

Но есть ещё один момент, о котором редко говорят вслух. Мы слишком увлекаемся словом «новый». А стоит ли?

О чём мы вообще говорим.

Я не открою секрета: продажи — это коммуникация. А коммуникация между людьми... ну, она не то, чтобы сильно поменялась за последние пару сотен лет. Да, технологии ушли вперёд, но

человек-то остался прежним. Мы так же хотим понимать, кому платим деньги, так же не любим, когда нам впаривают, и так же доверяем тем, кто слышит наши проблемы.

Структура любой сделки та же самая. Контакт, вопросы, презентация, возражения, закрытие. Эту последовательность не придумали вчера в бизнес-школе. Её диктует сама логика человеческого выбора. И она работала, когда торговец расхваливал свой товар на ярмарке, и работает сейчас, когда мы сидим онлайн.

Поэтому, если честно, *«новых методов продаж» в том смысле, в котором их часто ищут, не существует. Есть другие методы.* Другие способы пройти те же пять шагов. Другие упаковки для старой доброй сути.

Я люблю пример с конфетами. Конфет много, видов — вагон. Но суть одна: сахар, воздействие на рецепторы, дофамин, удовольствие. Нам может надоесть обёртка или конкретный вкус, мы начинаем искать другое. Но это не значит, что изобрели новый способ получать удовольствие от сладкого.

В продажах то же самое. SPIN, Sandler, медиативный подход, клиентоцентричность — это не «новые шаги». Это разные способы реализовать старые шаги. Для кого-то они действительно новые (если команда раньше с ними не сталкивалась), но, по сути, это просто другой инструментарий.

Когда «новое» — это про инструменты.

Бывает, что за вопросом «что нового?» стоит нормальный управленческий интерес. Руководитель ищет, чем можно усилить отдел, и не хочет жевать то, что уже пробовали и не зашло.

Сейчас, например, многие спрашивают про ИИ. Использование нейросетей в подготовке к звонкам, в анализе разговоров — это действительно тренд. И я их использую и активно помогаю внедрять клиентам. Но если посмотреть внимательно: *ИИ не отменяет контакт, не отменяет умение задавать вопросы и слушать. Он просто меняет инструментарий.* Вместо тетрадки, Excel или CRM появляется интеллектуальный помощник. Шаги те же, а вот удобство и глубина аналитики могут стать другими.

И это нормально. Мы же не отказываемся от швейцарского шоколада только

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



потому, что он «не новый». На рынке он давно, но для конкретного человека он может стать открытием. Ребёнок, попробовав такой шоколад впервые, скорее всего скажет «вау». Хотя продукту сто лет в обед.

Поэтому я всегда предлагаю переформулировать запрос. *Вместо «дайте новое» спрашивать: «Какие методы (способы пройти пять шагов) мы ещё не использовали, и какой из них с большей вероятностью сработает в нашем случае?»*. И неважно, когда этот метод придумали — в прошлом году или в девяностых.

А бывает и по-другому.

Скажу честно, иногда за «новым» прячут попытку снять с себя ответственность. Это не про вас, надеюсь, но в практике такое встречается сплошь и рядом.

Руководитель не до конца понимает, где именно проблема: слабый поток лидов? провал на презентации? возражения не отрабатываются? Вместо того чтобы разбираться, он ищет «тренинг», «методологию», «CRM-систему» — что-то такое, что якобы само всё исправит.

В таких случаях под видом «нового» ему могут продать что угодно. Потому что если считать, что в продажах всё меняется каждый год, то и «волшебные таблетки» можно переупаковывать бесконечно. Но реальность в том, что никакой самый модный метод не заменит нормального менеджмента, внятной воронки, регулярного разбора сделок. Без этого любое «новое» разобьётся о старые проблемы.

Что в итоге.

Я для себя вывел несколько простых вещей.

— Во-первых, не путать «новое» и «другое». Новизна сама по себе не критерий. Работающий метод может оказаться старым как мир, а модный — просто не подойти вашей команде.

— Во-вторых, если не понимаешь, на каком из пяти шагов у тебя провал, никакая «новая методика» не поможет. Сначала диагностика, потом инструменты. А не наоборот.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— В-третьих, инструменты (ИИ, CRM, скрипты) — это усилители. Они ускоряют и делают точнее то, что вы уже делаете. Но если вы делаете не то, что нужно, усилитель просто ускорит движение в неправильную сторону.

Продажи «по-новому» возможны. Но только если под этим понимать не погоню за модной упаковкой, а осознанное использование старых как мир принципов коммуникации через удобные современные инструменты. Обёртки меняются, вкусы тоже. Но голод остаётся голодом. И закрывается он не словом «новый», а тем, что реально решает проблему клиента.

А каким именно методом — вопрос второй. Главное, чтобы работало!

***Дмитрий Сёмин,**
Ведущий бизнес-тренер РФ по продажам и созданию команды,
консультант для руководителей

Эксклюзивно для



www.TOP-PERSONAL.ru



Бизнес-тренер
и консультант



- Соучредитель тренинговой компании Semin Group
- Совладелец риэлтерской компании
- Проекты с земельными участками
- Финансовый консалтинг: карьера директора
- Совладелец ИИ-платформы по созданию ИИ-ассистентов

ВЕДУЩИЙ БИЗНЕС-ТРЕНЕР РФ

Дмитрий Сёмин



Коммуникации: продажи, команда, управление

Технологии ИИ для:

- решения стратегических вопросов (усиление мышления руководителя)
- снятия рутины в бизнес-процессах (ИИ-ассистенты)

КОНТАКТЫ + 7 (495) 215-16-73 ▪ mail@dsemin.ru ▪ www.dmitriysemin.ru

Благодаря моим тренингам у вас будут:

01

Логичные технологии — просто и понятно

02

Эмоции, энергия, уверенность и мотивация к внедрению

03

Инструменты для получения результатов

Корпоративные тренинги и консалтинг

Обучение и развитие

- Корпоративные бизнес-тренинги: продажи, создание команды, управление персоналом, публичные выступления, принятие решений руководителем. В том числе — с использованием ИИ на тренингах и участниками после тренингов.
- Тренинги построены на философии сотрудничества и благополучия по принципам живых систем в физиологии (ФВНД) и технологиях работы с LLM-моделями.
- Разработка и проведение долгосрочных программ обучения: офлайн и онлайн.

Стратегия и ИИ

- Мотивационный спикер на конференциях, включая тысячи аудитории.
- Консультант для руководителей, ведущий стратегических сессий с использованием ИИ.
- Анализ бизнес-процессов, выявление узких мест, трендов и лучших практик для вас с помощью ИИ.
- Создание ИИ-ассистентов для отделов продаж, HR, маркетинга и др.

**Контакт с собой даёт целеосознание.
С сотрудниками — создаёт команду.
С клиентами — увеличивает обороты.
Философия сотрудничества вокруг общих целей.**

КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ

ИИ-АССИСТЕНТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА

КОНТАКТЫ

+ 7 (495) 215-16-73
mail@dsemin.ru
www.dmitriysemin.ru

Клиентский портфель





WWW.TOP-PERSONAL.RU

От тренинга к системе: как модель 70–20–10 меняет корпоративное обучение



Компании инвестируют в обучение, сотрудники проходят программы, дают высокие оценки — и продолжают работать так же, как раньше.



Александр Соломатин*



Полина Ровина*

Это не частный случай. В большинстве компаний обучение до сих пор проектируется как событие: провели тренинг — значит, обучили.

Возникает закономерный вопрос: если обучение было качественным, почему не изменилось поведение?

В проектах A.S.Consult мы регулярно видим эту ситуацию: сильные обучающие решения не приводят к изменениям в работе сотрудников — и, как следствие, не влияют на бизнес-показатели.

ПОЧЕМУ «ХОРОШИЙ ТРЕНИНГ» НЕ ДАЁТ РЕЗУЛЬТАТА

Даже качественный тренинг решает только часть задачи: даёт знания, формирует первичные навыки, повышает осознанность.

Но он почти не влияет на:

- закрепление поведения
- перенос в рабочие задачи
- устойчивые изменения в результатах

После обучения сотрудник возвращается в прежнюю среду. Если процессы, ожидания и управленческая практика не меняются — новое поведение не закрепляется.

В результате компания инвестирует в обучение, которое не влияет ни на продажи, ни на качество работы, ни на удержание сотрудников.

Обучение остаётся внутри тренинга и не выходит в практику.

САМОЕ ДОРОГОЕ ОБУЧЕНИЕ — ЭТО ТО, КОТОРОЕ НЕ ВНЕДРЯЕТСЯ

Компания платит не за знания.

Компания платит за изменение поведения сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если поведение не изменилось — обучение не сработало, даже если участники остались довольны.

Это означает прямые потери: ресурсы вложены, время потрачено, а бизнес-результат не меняется.

В наших проектах мы видим: ключевые потери происходят не на этапе обучения, а на этапе внедрения.

Проблема не в качестве тренингов.

Проблема — в архитектуре обучения.

МОДЕЛЬ 70–20–10: ОБУЧЕНИЕ КАК СИСТЕМА

Модель 70–20–10 предлагает другой взгляд:

- 70% — обучение через рабочие задачи
- 20% — через взаимодействие
- 10% — через формальное обучение

Это не про распределение времени, а про архитектуру обучения.

В проектах внедрения модель используется как практический инструмент, который позволяет связать обучение с рабочими действиями и результатами.

Обучение даёт результат только тогда, когда встроено в работу

Задача — не провести тренинг, а выстроить цепочку:

понимание → действие → закрепление.

Без этой цепочки обучение не влияет на результат — вне зависимости от качества программы.

ГДЕ «ТЕРЯЕТСЯ» ЭФФЕКТ ОБУЧЕНИЯ

В большинстве программ эффект пропадает в трёх точках:

1. Нет перехода от знания к действию

Сотрудники понимают, но не начинают делать.

2. Нет поддержки внедрения

Попробовали — но не закрепили.

3. Не вовлечён руководитель

Новое поведение не становится нормой.

Это не разовые ошибки, а типовые точки потери эффекта, которые мы регулярно фиксируем в компаниях.

В результате обучение остаётся разовым событием, а не становится частью рабочих практик.

КАК МЕНЯЕТСЯ ПОДХОД

При переходе к модели 70–20–10 меняется сама логика проектирования.

Вместо вопроса «какой тренинг провести?» появляется другой: «какое поведение нужно изменить и как обеспечить его в работе?»

В проектах внедрения это приводит к пересборке программы:

— 10% — формирует понимание и инструменты

— 70% — задаёт конкретные действия в работе

— 20% — обеспечивает поддержку и обратную связь

Без этапа внедрения даже сильное обучение не даёт устойчивого результата.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



РОЛИ В СИСТЕМЕ ОБУЧЕНИЯ

- Методолог проектирует систему, а не курс
- Бизнес-тренер работает с внедрением
- Руководитель становится ключевым участником
- Разработчик курсов связывает контент с применением

Фактически обучение становится частью управленческой системы.

ЧТО ЭТО ДАЁТ БИЗНЕСУ

Компании, которые переходят к системному обучению:

- получают влияние на бизнес-показатели
- сокращают разрыв «знаю — делаю»
- вовлекают руководителей в развитие

В проектах внедрения изменения фиксируются не только в обратной связи участников, но и в рабочих результатах.

Обучение перестаёт быть затратой и становится инструментом изменений.

С ЧЕГО НАЧАТЬ

Первый шаг — диагностика текущей системы.

Достаточно ответить на три вопроса:

- Есть ли этап внедрения после обучения?
- Вовлечены ли руководители?
- Связано ли обучение с рабочими задачами?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





Если хотя бы один ответ «нет», обучение остаётся набором активностей и не влияет на результат.

ПРАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Чтобы не ограничиваться общими выводами, мы подготовили диагностический чек-лист, который позволяет за 5–7 минут определить, где именно «теряется» эффект обучения.

Внутри:

— 12 критериев

— шкала зрелости

— точки потери эффекта

Скачать бесплатно, без регистрации:

♦ <https://clck.ru/3SgXxY>

***Александр Соломатин, Полина Ровина**
A.S.Consult

Эксперты в области проектирования и внедрения систем обучения. Более 14 лет работают с корпоративными программами развития, включая blended learning, микроленинг и применение AI.

Эксклюзивно для





Александр СОЛОМАТИН

Методолог систем корпоративного обучения, основатель A.S.Consult

САМОЕ ДОРОГОЕ ОБУЧЕНИЕ - ТО, КОТОРОЕ НЕ ВНЕДРЯЕТСЯ

“Сегодня большинство корпоративных программ по-прежнему строится вокруг отдельных тренингов или онлайн-курсов. При этом ключевая задача бизнеса — изменение поведения сотрудников и достижение конкретных результатов — часто остаётся не решённой.”

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФОКУС — проектирование систем обучения, которые сокращают разрыв между обучением и реальными результатами бизнеса.

КЕЙС ИЗ ПРАКТИКИ

В одной из компаний руководители прошли обучение по обратной связи: высокие оценки, хорошее вовлечение, но через несколько недель поведение практически не изменилось. После пересборки программы — с добавлением практики в рабочих задачах, управленческих диалогов и сопровождения через AI — навыки начали применяться в работе, а сами руководители стали использовать инструменты в ежедневных управленческих ситуациях.

В ОСНОВЕ ПОДХОДА:

- **МОДЕЛЬ 70/20/10**
обучение через практику, взаимодействие и опыт
- **BLENDED LEARNING И МИКРОЛЕНИНГ**
как форматы доведения обучения до внедрения
- **НЕЙРОМЕТОДОЛОГИЯ**
как основа проектирования обучения
- **АВТОРСКАЯ МОДЕЛЬ BCSD**
бизнес → контент → сценарий → дизайн
- **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ AI-ИНСТРУМЕНТОВ**
для сопровождения внедрения навыков

РЕЗУЛЬТАТ:

- ✓ навыки начинают применяться в работе, а не оставаться на уровне тренинга
- ✓ обучение становится инструментом управления, а не только HR-активностью
- ✓ программы обучения напрямую связаны с бизнес-показателями



Среди клиентов — компании из различных отраслей, включая банковский, промышленный и фармацевтический сектор.



ОТДЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ:

Интеграция AI в корпоративное обучение — разработка нейроагентов, которые сопровождают сотрудников в процессе работы и усиливают эффект обучения.



ЧЕК-ЛИСТ:
ПОЧЕМУ ОБУЧЕНИЕ НЕ ДАЁТ РЕЗУЛЬТАТА
Позволяет за 10–15 минут определить, где теряется внедрение навыков
СКАЧАЙ БЕСПЛАТНО БЕЗ РЕГИСТРАЦИИ!

asconsult.ru
solomatin_asconsult
as@asconsult.ru
+7 (916) 558-43-19

СИСТЕМА ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ TOP PERSONAL



WWW.TOP-PERSONAL.RU

Национальная Деловая Премия

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»



Дмитрий Ткаченко

Инженер-наладчик процесса продаж

Самый «играющий» тренер по продажам в России
тренинг строится как практикум, а не как лекция

Шесть раз в ТОП-рейтингах лучших тренеров по продажам
(журналы «Управление персоналом» (дважды), «Управление
сбытом», «Treningo», «Sales business/Продажи» и Salesportal.ru)

Тренер-консультант по продажам с 2002-го года

№9 в рейтинге «Самых стильных бизнес-спикеров России»
(по рейтингу «Hub speakers magazine»)

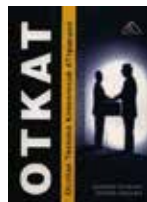
АВТОР КНИГ И ПУБЛИКАЦИЙ



Деловые
бестселлеры
2015 – 2025гг.



Запрещены в
2015г



Книги
2005- 2010
годов



КЛИЕНТЫ



КОНТАКТЫ



www.tkachenko.pro



Telegram-канал
«Продажи и переговоры в кино:
разбор с Дмитрием Ткаченко»

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 4 / 2026

Рекламные рассылки: цели, экономика, методы и практическая эффективность

Торговые центры - кому на, Руси жить хорошо

нейминг и логотип – это фундамент доверия и лояльности к бренду

Генератор видео

Ценовые войны

Разработка сайта – как создать хороший сайт и не сойти с ума не разориться?

Сильные и слабые стороны конкурентов с помощью SWOT-анализа

Почему один недовольный клиент – дороже трех довольных

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Когда компании действительно нужен внешний тренер и как HR не ошибиться с выбором



Елена Яхонтова*

Я принадлежу к счастливой группе людей, которые причастны к созданию будущего, изучая лучший опыт и помогая обрести видение, силу и компетенции тем, кто уже сейчас закладывает основы нового мира и противостоит тем, у кого иные планы.

Будущее в бизнесе подвластно конструкторам новых условий конкуренции. Это руководители, которые вовремя уловили формирующиеся возможности и трансформировали бизнес-модели своих компаний в экосистемы, заняв в них центральное положение (Сбер, Тиньков, МТС, Яндекс и др.). Они создают бизнес не вокруг одной транзакции, а вокруг всего пути пользователя, преследуя цель удовлетворить максимум его по-

требностей в рамках созданного периметра. Эти бизнесмены трансформировали инструмент организации бизнеса в способ его масштабирования и развития для удержания потребителей посредством синергии своих продуктов и услуг. Ведь экосистема создает «клей», которым скрепляет потребителей через единый ID и их бесшовный переход между различными сервисами. Чем более разветвленная экосистема, больше сервисов предлагается потребителю, тем сложнее ему отказаться от своих привилегий и перейти к конкурентам. Конструкторы экосистемы уже поломали традиционные правила игры на рынках посредством:

- стирания границ между отраслями и рынками, субсидирования одних рынков за счет других;
- подмены конкуренции между продуктами и услугами на конкуренцию предлагаемых образов жизни (Сбер/Яндекс/Тиньков);

• изменения потребительского поведения от «выбора» к «подписке», закрывающей сразу несколько потребительских нужд, что закономерно ведет к снижению лояльности брендам за счет развития лояльности экосистеме.

Ключевым конкурентным преимуществом становится количество и качество связанных данных.

Дальновидные уже заложили основы своих преимуществ на годы вперед. В недалеком будущем рынок будет поделен между гигантскими экосистемами, а компании, которые не войдут в ту или иную экосистему, потеряют конкурентоспособность. Исключение, на мой взгляд, составят только те компании, которые обладают уникальной компетенцией и занимают узкие ниши. Так что наступает время поглощений. У большинства компаний в этой ситуации остается две стратегии: первая — либо становиться частью той или иной экосистемы, делиться с ней маржинальностью и данными; вторая — развивать свою уникальность в узкой сфере. Правда, есть еще одна стратегия — формировать свою экосистему. Во многих регионах и сферах это еще некоторое время будет возможно, но может быть реализовано при наличии харизматичных лидеров с набором правильных компетенций и больших инвестиций. А если нужных компетенций нет у руководителя, даже при наличии инвестиций можно вместо экосистемы создать «зоопарк» из набора разрозненных бизнесов, которые не дают синергии, а конкурируют между собой за ограниченные ресурсы. Итак, помимо лидерства конструктору будущих рынков и мира в целом, нужны стратегическое видение «конструктора»,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



управление сложной структурой капитала, технологические компетенции конструктора, управление талантами, сложностью и неопределенностью, а также клиентоцентричность на уровне образа жизни.

Одновременно будущее создают социальные архитекторы, которые уже сейчас целенаправленно, а иногда и спонтанно, меняют наш социальный ландшафт — социальную реальность, динамичную и порой противоречивую, в которой рождаются и живут люди, реализуют свои проекты компании и организации. Будут успешными эти проекты без учета особенностей социального ландшафта? Нет. Хочешь успеха в среднесрочной перспективе — учитывай этот ландшафт, а если замахиваешься на долгосрочную перспективу — меняй его исходя из своих целей. Как это в свое время сделал Петр 1, или сравнительно недавно Стив Джобс, Клейнрок, Тим Бернер-Ли и др.

Социальные архитекторы меняют ландшафт не словами, а практиками управления.

В частности, принципом распределением ресурсов — денег, исполнителей, личного внимания, полномочий, доступа и пр. Для этого выявляется «узкое горлышко» и ресурсы концентрируются в этой точке, меняются правила их распределения, создаются новые потоки, которые запускают цепную реакцию. При этом ресурсы могут быть разными: деньги и гранты у Сороса и Гейтса, городская инфраструктура для людей у Собянина, культурный капитал в виде доступных библиотек у Карнеги.

Социальные архитекторы также меняют ландшафт личным примером, особенно своими поступками в сложной ситуации, в которых проявляются их истинные цели и ценности. Они как радары должны улавливать переживания людей, проявлять смелость, поднимать неудобную информацию наверх и блокировать опасные решения, даже экономически выгодны. Если ошибка уже допущена, единственно верное решение — принять ответственность, наладить коммуникацию с людьми, а не прятаться от них и защищать репутацию ценой отрицания фактов.

Практиками управления и личным примером лидеры создают или разрушают вокруг себя невидимую глазом разветвленную сеть взаимоотношений, систему ценностей и норм поведения, символов и процессов, которые в совокупности образуют «ДНК» того или иного сообщества. Тем самым запускается механизм воспроизводства определенного поведения не только от современников, но и

последующих поколений, которым передается заданный «код». Он может быть основан на любви к людям, своей Родине, своему делу, человеческом достоинстве; или наоборот, на ненависти, недоверии и унижении.

Уже сейчас наиболее привлекательной является та территория, социальный ландшафт которой предлагает внятный смысл, поддерживает комфорт, психологическое благополучие и личностный рост. Территории, которые спроектированы иначе уже сталкиваются с оттоком талантов, прежде всего молодых, слабой вовлеченностью людей в проекты, а то с прямым саботажем инициатив своих руководителей. В недалеком будущем проблемы будут только усугубляться, если не появятся социальные архитекторы со своими командами для трансформации действующего социального ландшафта.

Итак, наш мир меняют, уже сегодня создавая будущее, архитекторы и конструкторы. Я их разделила в статье довольно условно. Хотя, по сути, между ними, точнее этими ролями есть существенная разница. Архитектор грядущего прежде всего отвечает на вопрос «зачем», его волнует смысл. Он создает образ будущего, который задает ценностную рамку, объединяет сообщество людей вокруг своего замысла и вдохновляет их на поступки. А конструктор будущего отвечает на вопрос «как», его главная задача превратить образ в работающую систему: процессы, технологии, метрики, структуры.

Одни талантливые руководители успешно выполняют обе эти роли, другие тяготеют в одной из них, третьи только учатся. Но все они в обязательном порядке опираются на свои команды и последовательно действуют в выбранном направлении. Вы хотите присоединиться к их числу?

***Елена Яхонтова**

сертифицированный тренер, консультант, коуч, доктор социологических наук, профессор РАНХиГС

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»



elena-yakhontova.ru

Яхонтова Елена

Яхонтова Елена Сергеевна, доктор социологических наук, профессор РАНХиГС, сертифицированный тренер, консультант в области управления, коуч первых лиц (Институт Менеджмента Великобритании), мастер наук в области разработки тренинговых и образовательных программ университета Твенте (Нидерланды), почетный работник сферы образования РФ, заслуженный работник высшего образования РФ.

Опыт тренинга и управленческого консультирования — более 30 лет. За это время помогала развитию управленческих команд и кадровому резерву ЮКОС, ТНК, Лукойл, Транснефть, Роснефть, Сургутнефтегаз, Татнефть, Сбербанк, НПО «Энергия», РУСАЛ, РЖД и многим другим в России, а также в Армении, Азербайджане, Казахстане, Киргизии, Молдова, Таджикистан, Узбекистане, ОАЭ.

Много проектов реализовано для государственных структур — Центробанк, Министерство экономического развития, Правительство Тверской области, Правительство Челябинской области, кадровая служба Калужской области и др.

Многokратный лауреат Национальной премии «Капитаны российского бизнес» в номинации «Лучшие бизнес-тренеры и консультанты».



VK - Yakhontova_E
Instagram - Elena_S_Yakhontova
Facebook - Елена Яхонтова

Автор более 190 публикаций (монографии, учебники и статьи), посвященных различным аспектам управления человеческими ресурсами и лидерству. Одна из лидеров общественного мнения, регулярно приглашается в качестве эксперта различными СМИ, включая федеральные ТВ каналы.

Эксперт в области стратегического управления человеческими ресурсами, управления изменениями, управления по ценностям, управления исполнением, управления мультидисциплинарными командами, оценки и совершенствования системы управления и лидерства, формирования и коррекции имиджа, совершенствования организационной культуры, личной эффективности топ-менеджеров и др.

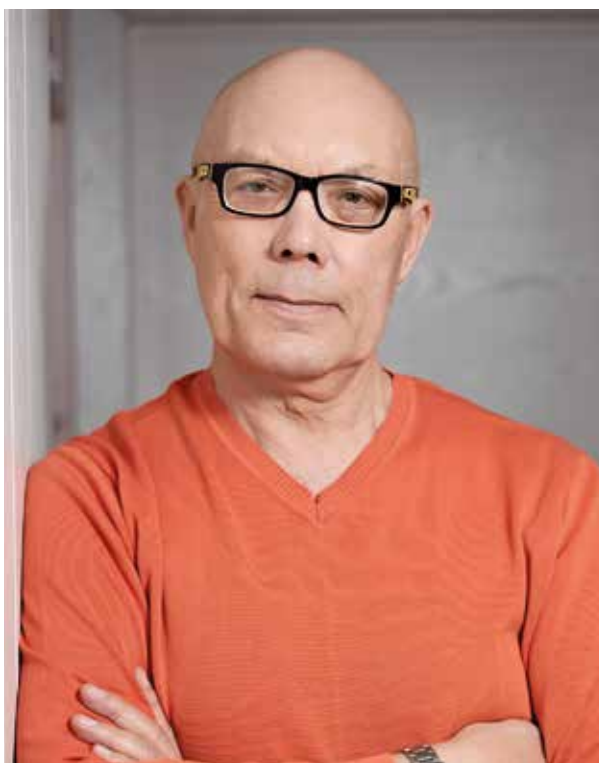


СИСТЕМА ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ TOP PERSONAL



WWW.TOP-PERSONAL.RU

Випассана: альтернативный подход к стресс-менеджменту



Габдулла Хамитов*

В

2026 году стресс-менеджмент перестал быть просто модной темой для HR-отделов и превратился в критически важный навык для выживания бизнеса. Мы живем в эпоху, когда турбулентность стала новой нормой. И нужны новые подходы, новые инструменты адаптации к стрессам.

Стресс стал постоянным фоном, в котором работает бизнес. Постоянные изменения внутри вне компании, рост требований, ускорение процессов — всё это формирует новую реальность, где ключевой риск для компании — не рынок и не конкуренты, а состояние людей и управленцев.

Организации сталкиваются с системными последствиями перегрузки: падает качество управленческих решений, растёт количество конфликтов, снижается вовлеченность сотрудников (исследования Gallup показывают, что

вовлечены в работу всего около 27% менеджеров) и наконец, усиливается текущая кадров. Сегодня главный вопрос для бизнеса звучит не «как избежать стресса», а «как адаптироваться к стрессу и эффективно работать, сохраняя результаты?». По данным опросов на hh.ru:

- 80% работников сталкивались с проявлениями синдрома профессионального выгорания среди 3807 пользователей, зарегистрированных на сайте hh.ru.
- каждый второй отметил, что в течение длительного периода чувствует себя уставшим, разбитым и раздражительным.
- 27% не покидает чувство профессиональной несостоятельности, неуверенности в своем профессионализме.

• 20% респондентов жалуются на регулярные головные боли и бессонницу вследствие перенапряжения на работе.

Классические методы стресс-менеджмента и майндфулнеса оказываются уже недостаточными. Об этом я могу говорить достаточно уверенно, так как тренинги по стресс-менеджменту веду с начала 2000-х (в т.ч. с 40 руководителями ТОП-уровня в Китае и на Тибете). И поскольку это одно из направлений моих тренингов хочу поделиться одним из эффективных и набирающих популярность методов — випассаной.

ЧТО ТАКОЕ ВИПАССАНА?

Випассана (в переводе с древнеиндийского — «видеть вещи такими, какие они есть») это техника самонаблюдения. В отличие от многих видов медитации, випассана учит беспристрастно наблюдать за потоком своих мыслей и ощущениями в теле не вовлекаясь в них.

Это не эзотерика и не религия, а тренировка ума, которая позволяет развить три ключевых навыка:

1. Осознанность — способность замечать, что происходит здесь и сейчас.
2. Уравновешенность — умение сохранять спокойствие перед лицом дискомфорта или сильных эмоций.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

3. Понимание непостоянства — осознание того, что любые ощущения и эмоции (раздражение, радость, гнев) приходят и уходят.

Випассана тренирует способность удерживать внимание на главном, не распыляясь, а концентрироваться на стратегических задачах. Как отмечают участники занятий по випассане: «Я научился включая дыхание и ощущения обретать почву под ногами. Эмоции перестали брать верх».

ЧТО ДАЕТ ПРАКТИКА ВИПАССАНЫ?

Випассана повышает эмоциональный интеллект и облегчает принятие решений благодаря тому, что лимбическая система мозга блокирует рациональное мышление. Випассана учит наблюдать за эмоциями (гневом, страхом, раздражением) как за временными явлениями. Это создает паузу между стимулом и реакцией. Вместо того чтобы кричать на подчиненного или принимать импульсивное решение, руководитель сохраняет ясность и четкость ума.

Появляется устойчивость к выгоранию. Практика учит принимать дискомфорт (физический и эмоциональный) избегая борьбы. Когда вы перестаете бороться с реальностью и принимаете её, энергия перестает уходить на сопротивление. Это лучший на сегодня способ профилактики профессионального выгорания.

Растут авторитет и харизма руководителя. Лидер, который сохраняет внутреннее спокойствие «в эпицентре шторма», вызывает доверие команды и развивает состояние «внутренней тишины», которое транслируется окружающим. Люди чувствуют уверенность лидера и сами становятся спокойнее.

Вот некоторые отзывы бизнес-тренеров и руководителей, тех кто прошел десятидневный курс випассаны:

- «Я стал больше ценить этот мир... Если (даже приходится — Г.Х.) увольнять сотрудника, то делаю это не из злобы, а из любви». Это изменение парадигмы управления: от давления к поддержке.

- «Могу принимать решения исходя из более-менее объективных ситуаций». Руководитель перестает быть заложником своих эмоций.

- «Я подружилась со своим телом... Меня перестало трогать огромное количе-

ство контента». В эпоху инфошума это критически важный навык для сохранения энергии.

С ЧЕГО НАЧАТЬ ПРАКТИКОВАТЬ ВИПАССАНУ РУКОВОДИТЕЛЮ?

Не обязательно сразу ехать на строгий обучающий десятидневный курс (хотя это самый эффективный путь). Можно начать с базовых принципов внедрения ви-
пассаны в повседневную жизнь:

1. Толерантность к дискомфорту (5 минут). Сядьте ровно, не двигайтесь. На-
блюдайте за дыханием. Что-то вспомнили и появилось желание встать, проверить
телефон? Не поддавайтесь! Это тренирует выдержку в кризисе.

2. Работа с телом (2-3 минуты). Во время сканирования тела дойдите до места,
где ноет или напряжено. Не меняйте позу. Просто наблюдайте за ощущением 2
— 3 минуты. Научитесь не бежать от дискомфорта — перестанете срываться на
подчинённых.

3. Выдох перед реакцией (2-3 секунды). В момент, когда Вас провоцируют или
давят, сделайте намеренный вдох и выдох и найдите, зафиксируйте ощущения
в теле (в руках, ногах, пульс). И только после этого отвечайте. Пауза разрывает
автоматическую связь «стимул — срыв» и возвращает контроль.

4. Осознанная ходьба без мыслей (5 минут). Идя по коридору, следите за ощу-
щениями в стопах. Как только поймали себя на «прокрутке» разговора — вернитесь
к ступням. Это чистит голову за минуту.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Через 2–3 недели ежедневного выполнения (5–10 минут) вы заметите снижение
реактивности, улучшение концентрации и устойчивость к стрессу. Полноценный
эффект даёт 10-дневный ретрит, но и эти четыре практики — надёжный старт в
спокойствие и уравновешенность без отрыва от управления.

***Габдулла Хамитов,**
Бизнес-тренер с 29-летним летним опытом

Эксклюзивно для



«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

Номинация «Лучшие бизнес-тренеры»

Габдулла Хамитов

Бизнес-тренер с 29-летним летним опытом

- **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ** — от диагностики до внедрения
- **ТРЕНИНГИ** под заказ компаний
- **ФОКУС-ГРУППЫ**
- **ТРЕКИНГ**

Миссия: Вдохновлять и направлять к успеху!

НОВЫЕ ТРЕНИНГИ:

1. **УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА** в условиях конкуренции.
2. **ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ.**
3. **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ С ИИ** — успевать больше за меньшее время.
4. **НАСТАВНИК ПРОФЕССИОНАЛ.**
5. **ПОКОЛЕНИЕ Z:** Как привлечь, удержать и развить молодых лидеров будущего

**Достижения:**

- Номинант национальной деловой премии «Капитаны российского бизнеса» в номинации «Лучшие бизнес-тренеры 2004–2025»
- Номинант конкурса «Лучшие бизнес-тренеры России 2021–2025» в номинации «Публичные выступления»

**РЕЗУЛЬТАТ:**

1. Улучшение качества принятых решений и выполнение планов точно в срок.
2. Слаженная работа и рост продуктивности команды
3. Удержание и **СПЛОЧЕНИЕ** коллектива
4. Уверенное и спокойное поведение
5. Повышение конкурентоспособности компании и ее имиджа у Клиентов.

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Росгосстат" – 71052, 71055, 72025;

№ 1
(805)

2026

«Люди года»
(Бизнес)

Приложение:



Искандар
Бахтияров



Александр
Берников



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



Ваш персональный искусственный интеллект в сфере HR

Не где-то там, наверху, а именно Ваш, персональный, живущий на вашем рабочем месте.

И ожидающий Вашего приказа, чтобы сделать работу точнее, быстрее и приятнее. С удивительными результатами — на то он и искусственный интеллект новейшего поколения.

Подробнее о подходе см. журнал УП 2'2026, материалы конференции поиска талантов и пр.

Заведите себе персональный ИИ — его не нужно выгуливать, но желательно кормить свежей информацией.

Можно предварительно с ним познакомиться — посмотреть, потискать, поработать вживую — выездные учебно-практические семинары по всей России и СНГ.

Такого раньше вообще не было, а теперь есть. И ждет Вас!

**НПО ЭТАЛОН — 24 года успешной работы
в России и за рубежом**

+7 915 010-46-90

www.npo-etalon.ru

КОНФЕРЕНЦИЯ УПРАВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЦАМИ



Екатерина Мартьянова, известный эксперт
**Личный бренд управленца: как имя влияет
на авторитет и результаты команды**

Валерия Гришко, Cupulat

Как можно наказывать топов управленцев?



Елена Буланова, Основатель коммуникационной
группы Mimicry group

Секреты управления управленцами

Федор Васильев,
АО «ГЛАВСНАБ»

Как можно наказывать топов управленцев?



Екатерина Пинто, эксперт в области трудовых
отношений, независимый эксперт

Виктория Раневская,
Есть контакт! CEO



Татьяна Моисеева, Директор ООО МАРКЕТ ГРУПП

23.04 С 16.00 ДО 19.00

УЧАСТИЕ 3000 РУБ

ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  БЕСПЛАТНО

ЗАПИСЬ – 7447273@VK.RU, 89258817901,

ТГ @NADYAGONCHAROVA_ONCONNECT

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 7 2026

Главная тема номера: **Обучение персонала**



**Предприниматели
и сотрудники: кто
в большем риске?**
Татьяна Фёдорова



**Документирование
инженерных проектов,
переход на ЭДО**
Петр Сухоруких



**Токсичные сотрудники:
вред, польза, политика
работы с ними**
Юлия Немцева



**Налоговая
и бухгалтерская
отчётность**
Надежда Лемутова



**Слова ранят. Правовые
последствия
оскорблений**
Александра Шишкина



**Вечно учащиеся
сотрудники: что
с ними делать?**
Светлана Гринькова



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



**Суд может отступить
от определения
равности долей
супругов исходя
из интересов
несовершеннолетних
детей**
Александра Бец



**Свидетель — все
не так просто**
Александр Вайс



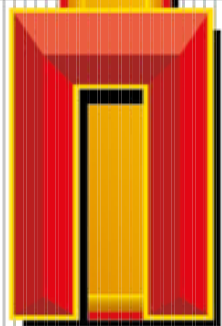
**За пределами рабочего
времени**
Татьяна Новикова



**Я долго искал решение,
которое было «под носом»**
Сергей Кирилловский

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА





ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 3 (308)

МАРТ 2026

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
март 2026**

Ульяна Зеленая

**Руководство компании уволило работника,
который отказался выполнять задание,
не входившее в его обязанности**

Ирина Кашкарова

**Подсидживающие среди нас или почему за год
сменился каждый 5-й директор**

Татьяна Новикова

**О взыскании компенсации за неиспользованный
отпуск**

Алёна Короткевич

**Организуя массовое питание для всех, учитывать
персонализированный подход очень сложно**

Элина Малагова

**Падшие ангелы — это не редкость.
Это неизбежная часть работы любой компании**

Юлия Яковлева

Трудовой договор с CEO — суть в деталях