БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 17 (821) 2026

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71052; 70856; 72836;

Главная тема: HR-ТРЕНДЫ 2026- 2027

LBS INTERNATIONAL CONFERENCES

ИИ меняет структуру занятости

Роберт Лебедев

Читайте в номере журнала

Р. ЛЕБЕДЕВ

От охлаждения рынка труда до ИИ-агентов: главные HR-тренды 2026 года

Какие основные тренды на рынке труда вы отмечаете в 2026 году и каким может быть прогноз на 2027 год?

Роберт Лебедев
гендир ЛБС Международные конференции

В Сообществе HR-Директоров мы регулярно обсуждаем ситуацию на рынке труда и ключевые тенденции, влияющие на бизнес. За последние недели состоялось несколько дискуссий с руководителями крупных и средних организаций о ситуации на рынке труда, поведении работодателей и сотрудников и вызовах для бизнеса.

Во второй половине прошлого года на рынке труда произошёл определённый перелом. Компании стали осторожнее подходить к найму, реже повышать заработные платы и выплачивать бонусы. В отдельных организациях уже идут процессы оптимизации численности персонала. Однако эта ситуация характерна не для всей экономики. В ряде отраслей сохраняется дефицит кадров. Прежде всего речь идёт о нехватке рабочего и технического персонала в строительстве и промышленности. Этот тренд связан с общим охлаждением экономики. Темпы экономического роста замедлились, ключевая ставка остаётся высокой, что сдерживает инвестиционные проекты. Также сохраняются санкционное давление и геополитическая неопределённость.

Сохраняет значимость и демографический фактор: численность людей трудоспособного возраста сокращается. Что касается трудовой миграции, здесь наблюдаются противоречивые процессы. С одной стороны, она не исчезла: продолжается привле-

Е. БОЧКАРЕВА

Для меня самый ценный кадр в компании – это директор магазина

Когда возникла идея заниматься серьезным обучением сотрудников?

Елена Бочкарева
«Монетка»

Быстрые карьерные треки у нас в компании уже около 20 лет, и мы регулярно совершенствуем эту программу, чтобы обучение было эффективнее и быстрее. «Монетка» сейчас находится на этапе роста 30% в год в органике, это значит, что мы открываем 1000 магазинов ежегодно и нам нужны квалифицированные кадры, для них и есть программа быстрых карьерных треков. Фаст-треки — это возможность для специалиста за полгода освоить управленческие навыки и построить карьеру. В «Монетке» есть собственный лицензированный корпоративный университет, мы имеем право сами проводить обучение сотрудников. Это получилось потому, что людей с профильным образованием в рознице нет, поэтому мы сами учим тех, кого набираем. Обучение на административный персонал можно пройти с 18 лет, поэтому у нас много молодых директоров магазинов. Ребята сначала приходят на подработку во время каникул, начиная с 14 лет на должность продавца-универсала, потом достигают совершеннолетия и хотят расти дальше в нашей компании.

А. БУТ

Директор магазина — его сердце?

Антон Бут

Но сильная сеть — это когда сердце бьётся ровно благодаря процессам, данным и инструментам, а не потому что директор каждый день совершает подвиг. Это означает:

1) чёткие KPI, привязанные к P&L и качеству исполнения;

2) автоматизация всего, что не требует управленческого суждения (заказ, графики, контроль OSA/очередей);

3) понятный карьерный лифт из директора в территориального/операционного руководителя;

4) реальный канал обратной связи от директоров в центр, потому что директор — главный "сенсор" клиентской правды

***Антон Бут,** директор департамента по развитию продуктов компании «Манго Телеком» (бренд MANGO OFFICE). Лучший директор по продукту по версии Best Business Award

Эксклюзивно для

Е. БЫЧКОВА

«Если вы будете заботиться обо мне, я буду нормально работать»

Кого нельзя брать в штат никогда, кого с осторожностью, а кого даже не стоит приглашать на интервью и все ясно уже на этапе переписки и организации встречи?

Соискатель в Позиции ребенка

Екатерина Бычкова

Этого тип соискателя ожидает, что вы будете угадывать все его потребности: «если вы будете заботиться обо мне, я буду нормально работать» как будто-то говорит он вам, но что, если мы не угадаем? Его позиция в том, что все окружающие, в том числе и на работе, должны заранее предвосхищать потенциальные неудобства, такой сотрудник не умеет конструктивно конфликтовать, в целом он скорее пассивно выражает недовольство, обижается, если что-то не так, молчит.

Пассивная агрессия считывается невербально, во взгляде, направленном куда-то в сторону, положении тела.

Здесь ключевая защита психики при столкновении с трудностями – Беги.

Этот тип не готов вкладываться, его позиция скорее получать. Команда, глядя на него начинает думать «если ему так можно, то и я хочу. Соискатель – инфантил быстро увлекает за собой всю команду, ведь кому не хочется впасть в детство? Чтобы о нем заботились, свободным от ответственности? Инфантильное поведение проявляется у многих в той или иной степени, особенно в условиях стресса, поэтому оно может стать заразительным.

А.КАДЫРОВА

Винный этикет на переговорах

Когда дело доходит до деловых ужинов, обсуждения почти всегда выходят за рамки привычных таких как «договор/сроки/бюджет». На столе вдруг появляется "кино, вино и домино" и даже самый спокойный человек может поймать себя на мысли: «А правильно ли я держу бокал?», «Меня попросят выбрать сорт винограда — что говорить, если я только по цвету их отличаю?», «Что делать, если я вообще не пью?». В общем, атмосфера, которой раньше управлял здравый смысл и опыт переговорщика, неожиданно начинает подчиняться каким-то новым неписаным правилам.

Алина Кадырова

И такие истории встречаются куда чаще, чем кажется на самом деле. Например, кто-то моя знакомая делилась ощущениями после встречи с крупным партнёром — вдруг весь разговор переместился в ресторан, где коллеги начали бодро обсуждать «Бургундию» и «Риоху». Она почувствовала себя школьницей на контрольной. Не потому что чего-то не знает о своём деле. Просто прежние рабочие ориентиры тут же сменились загадочным набором социальных сигналов.

Я думаю, что такое легкое оцепенение знакомо многим. Кто-то спешит лихорадочно вспоминать термины из недочитанного гида по винам. Кто-то мол-

Е. ЖУКОВА

Как проверить загрузку своей бухгалтерии: разбор по участкам

Вам когда-нибудь приходилось доказывать руководителю, что бухгалтерия действительно перегружена? Или, наоборот, объяснять собственнику, почему одинадцать человек — это не «раздутый штат», а ровно столько, сколько нужно? Являясь главным бухгалтером ООО «Олимп-Плюс» (объект Radisson Collection Парадиз Спа, Сочи), я прошла через этот опыт. Скажу сразу, что доказательная база — это не эмоциональные всплески и глубокие вздохи, а конкретные цифры и параметры. В моем департаменте как раз 11 бухгалтеров, каждый — узкий специалист. И по каждому участку у меня есть чёткие параметры, по которым я могу определить: человек сбалансированно загружен, ему нужна помощь или, наоборот, у него есть ресурс для дополнительных задач.

Елена Жукова

Я пришла в бухгалтерию не по «классическому» маршруту. Начинала экономистом и инженером по нормированию труда на мясоперерабатывающем предприятии в Нижегородской области — АО «ДЭМКА». А потом переехала в Сочи в преддверии Олимпиады-2014 и пошла работать туда, куда позвали — в бухгалтерию, с нуля. Профессия затянула, зажгла, и вот уже много лет я в ней. Давайте пройдём-ся по каждому участку финансовой службы в гостиничном бизнесе.

Бухгалтер-кассир

Держим ориентир на количество точек продаж. Сколько наличных поступает в операционные кассы за смену? Какой объём авансовых отчётов? Одно дело — одна стойка ресепшн с небольшим потоком, и совсем другое — отель на 500 номеров с ресторанами, барами, обслуживанием в номерах, спа и парковочными системами.

Ф. МОЛЬКОВ

Стресс в управлении "проявляет" людей

Собеседование и испытательный срок: как за 30 минут и 30 дней увидеть реальных людей в компании

Федор Мольков

Настоящее знакомство у опытных управленцев происходит, как правило, на собеседовании. Одна из главных задач — понять профайл личности человека. Для этого достаточно 30 минут и нескольких вопросов.

Примеры вопросов	Что показывает
Базовые вопросы	
Что вас мотивирует в том, что вы делаете? Можете ли вы привести примеры конфликтных ситуаций на работе?	Стиль мышления, то как человек выходит из тех или иных ситуаций, какие управленческие решения он принимал
Фактологические вопросы	
Как вы видите себя через 5 лет? Условия результативные государства?	Стиль общения и знания, ценностные знания, амбиции
С чем вы не согласны?	При чем этот человек, в какой категории он живет. Например, человек мечтает посетить Ту или иную страну. Это может быть сигналом про то, что человек, скорее всего, при сокращении, вакансии, известно.

Ю. ВОЛКОВ

Возможность адаптировать ДМС под свой образ жизни становится конкурентным преимуществом работодателя

(ДМС сегодня: лучшие клиники, цены, эффективность. Почему зумерам ДМС не интересен?)

В современном бизнесе корпоративное ДМС давно перестало быть строчкой в соцпакете. ДМС – это инвестиция в человеческий капитал, самый ценный актив любой компании. Но как устроен рынок ДМС сегодня? Разберемся в этих вопросах.

Юрий Волков

Что дает ДМС работодателю:

- **Привлечение и удержание кадров.** В условиях кадрового дефицита наличие ДМС может стать решающим фактором при выборе работодателя.
- **Снижение заболеваемости и рост производительности.** Своевременное и качественное медицинское обслуживание означает меньше больничных и быстрое восстановление сотрудников.
- **Репутация.** Забота о здоровье персонала – показатель социальной ответственности бизнеса.
- **Налоговые льготы.** Затраты на ДМС могут быть включены в состав расходов, уменьшающих налогооблагаемую базу.

В. КОЭН

Искусство собеседования с айти-специалистами

Собеседование в IT - всегда риск. Вы задаёте вопросы, кандидат бойко отвечает, а через месяц работы выясняется, что человек не тянет. Почему так происходит? Потому что рынок за последние годы сильно изменился, а методы интервью - нет.

Сегодня присутствуют 2 основные проблемы. Первая проблема - выпускники онлайн-школ. Они написали калькулятор, приукрасили резюме до «мидла с трёхлетним опытом» и массово рассылают отклики. При первой же нестандартной задаче - ступор.

Вячеслав Коэн

Вторая проблема - кандидаты, которые полностью полагаются на ИИ. Они генерируют код огромными файлами, но не понимают, что внутри. Когда нейросеть допускает логическую ошибку или дыру в безопасности - исправить не могут. Их код уязвим для вирусов и взломов, и зачастую исправить или улучшить его они не в состоянии.

Как их вычислить? Классические вопросы по теории или алгоритмам не работают – ИИ в реальном времени даст ответ на такой вопрос. Нужны приёмы, которые проверяют не память, а понимание, способность исправлять чужой код и устойчивость без подсказок нейросети. Вот шесть приемов для определения хорошего специалиста.

1. Дайте задачу, которую ИИ решит идеально, а потом попросите изменить одну строчку

Возьмите классическую алгоритмическую задачку. Когда кандидат накидает код - поменяйте условие: «А теперь сделайте так, чтобы функция работала не слева направо, а справа налево».

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал:

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№17 (821) 2025 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

3 РЫНОК ТРУДА И ИИ
От охлаждения рынка труда до ИИ-агентов: главные HR-тренды 2026 года
Роберт Лебедев, ЛБС

9 ТРИБУНА HRD
Для меня самый ценный кадр в компании – это директор магазина
Елена Бочкарева, «Монетка»

13 ЕСТЬ МНЕНИЕ
Директор магазина – его сердце?
Антон Бут

15 ВЕЧНО ИЩУЩИЕ РАБОТУ
«Если вы будете заботиться обо мне, я буду нормально работать»
Екатерина Бычкова,

21 ВИННЫЙ ЭТИКЕТ
Винный этикет на переговорах
Алина Кадырова

26 Искусство вкуса: Полный гид по этикету потребления коньяка
Ирина Лозянова

32 БУХГАЛТЕРИЯ
Почему одиннадцать человек — это не «раздутый штат», а ровно столько, сколько нужно?
Елена Жукова

37 МЕНЕДЖМЕНТ
Стресс в управлении «проявляет» людей
Федор Мольков

43 ДМС СЕГОДНЯ
Возможность адаптировать ДМС под свой образ жизни становится конкурентным преимуществом работодателя
Юрий Волков

49 ИСКУССТВО СОБЕСЕДОВАНИЯ
Искусство собеседования с айти-специалистами
Вячеслав Коэн

53 ИСКУССТВО СОБЕСЕДОВАНИЯ
Морально-психологическое состояние команды в современной реальности: диагностика, риски и инструменты стабилизации
Игорь Жуковский

59 ВЫГОРАНИЕ
«Выгорание» персонала – что делать когда это еще не «коллективная оппозиция»?
Иван Злобин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печат 03.06.2026 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

Р. ЛЕБЕДЕВ

От охлаждения рынка труда до ИИ-агентов: главные HR-тренды 2026 года

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Какие основные тренды на рынке труда вы отмечаете в 2026 году и каким может быть прогноз на 2027 год?

Роберт Лебедев
гендир ЛБС Международные конференции

В Сообществе HR-Директоров мы регулярно обсуждаем ситуацию на рынке труда и ключевые тенденции, влияющие на бизнес. За последние недели состоялось несколько дискуссий с руководителями крупных и средних организаций о ситуации на рынке труда, поведении работодателей и сотрудников и вызовах для бизнеса.

Во второй половине прошлого года на рынке труда произошёл определённый перелом. Компании стали осторожнее подходить к найму, реже повышать заработные платы и выплачивать бонусы. В отдельных организациях уже идут процессы оптимизации численности персонала. Однако эта ситуация характерна не для всей экономики. В ряде отраслей сохраняется дефицит кадров. Прежде всего речь идёт о нехватке рабочего и технического персонала в строительстве и промышленности. Этот тренд связан с общим охлаждением экономики. Темпы экономического роста замедлились, ключевая ставка остаётся высокой, что сдерживает инвестиционные проекты. Также сохраняются санкционное давление и геополитическая неопределённость.

Сохраняет значимость и демографический фактор: численность людей трудоспособного возраста сокращается. Что касается трудовой миграции, здесь наблюдаются противоречивые процессы. С одной стороны, она не исчезла: продолжается привле-

чение работников по рабочим профессиям невысокой квалификации из дальнего зарубежья, стран Азии и в какой-то степени Африки. При этом сократился приток мигрантов из республик Средней Азии.

Большого прироста рабочей силы, который наблюдался в предыдущие годы, сейчас нет. Производительность труда растёт недостаточно быстро, чтобы компенсировать дефицит трудовых ресурсов. В целом предприятия стали принимать меньше новых работников. Количество вакансий на разных площадках уменьшилось, а количество резюме увеличилось по многим специальностям. Кандидаты дольше устраиваются на работу. Вследствие этого изменилось поведение как соискателей, так и действующих сотрудников.

ОДНА ИЗ ВАЖНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ И ИИ-АГЕНТАМИ СТАНОВИТСЯ НОВОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИЕЙ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ РАЗНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

Сотрудники стали реже менять место работы и больше ценить стабильность. Для многих сегодня важно сохранить занятость, даже если материальные условия улучшаются не так быстро, как им хотелось бы. Раньше сотрудники могли достаточно легко – в зависимости от специальности – получить выгодное предложение с существенным приростом материального вознаграждения. Сейчас таких возможностей стало заметно меньше. Это один из ключевых факторов текущего поведения сотрудников на рынке труда.

Если говорить о прогнозах на 2027 год, возможны несколько сценариев. Негативный предполагает дальнейшее сокращение найма, рост числа резюме и, возможно, увеличение безработицы. Такая безработица будет носить структурный характер: в одних сегментах кадров по-прежнему будет не хватать, а по ряду специальностей может сформироваться избыток кандидатов.

Нейтральный сценарий предусматривает сохранение текущего положения: умеренную безработицу, осторожный найм, сдержанный рост заработных плат и более высокую ценность стабильности для сотрудников. В отдельных отраслях могут продолжаться процессы оптимизации персонала.

Оптимистичный сценарий возможен в случае улучшения геополитической ситуации и возвращения экономики к более устойчивому росту. Тогда во второй половине 2027 года можно ожидать оживления на рынке труда, разморозки инвестиционных проектов и снижения ключевой ставки Центробанка. Если этот сценарий реализуется, компании вновь могут вернуться к активному найму, дефицит трудовых ресурсов усилится, а вместе с ним – конкуренция за сотрудников и рост зарплатных предложений.

Как использование искусственного интеллекта меняет структуру занятости?

— Одним из наиболее значимых последствий внедрения искусственного интеллекта станет повышение производительности труда ряда категорий сотрудников, прежде всего офисных специалистов. Для компаний это особенно важно на фоне кадрового дефицита: ИИ позволяет быстрее выполнять часть задач, снижать нагрузку на персонал и в перспективе сокращать потребность в отдельных функциях.

Специалисты ряда профессий будут постепенно замещаться искусственным интеллектом. В первую очередь это касается офисных сотрудников, чья работа связана с типовыми и рутинными операциями: бухгалтеров младшей квалификации, сметчиков, специалистов по договорной работе, юристов, выполняющих стандартизированные задачи, и других административных специалистов. Таким образом, искусственный интеллект будет способствовать сокращению численности офисных работников. Этот процесс может затронуть и сферу управления персоналом: потребность в отдельных категориях HR-специалистов со временем также будет снижаться, особенно там, где значительная часть работы связана с повторяющимися операциями и обработкой данных.

Одна из важных тенденций заключается в том, что умение работать с искусственным интеллектом и ИИ-агентами становится новой профессиональной компетенцией для сотрудников разных специальностей. Если раньше стандартными требованиями были уверенное владение ПК, офисными программами или специализированным ПО, то сегодня навык работы с ИИ-инструментами становится существенным преимуществом, а иногда – условием эффективности специалиста.

В Сообществе HR-Директоров с лёгким юмором переосмыслили известную народную мудрость: сегодня человеку важно посадить дерево, построить дом, вырастить ребёнка и «воспитать» ИИ-агента.

Отдельная область применения искусственного интеллекта – ИИ-агенты в программировании. Относительно новая практика, получившая распространение в прошлом году, – так называемый vibe coding. Она позволяет IT-специалисту не заниматься кодингом напрямую, а формулировать задачи для ИИ-агентов, которые выполняют значительную часть рутинной работы и предлагают решения.

Далее специалист оценивает полученный результат, проверяет его, уточняет задачу и задаёт направление доработки. В результате растёт производительность IT-специалистов и сокращается потребность в большом количестве программистов для стандартных задач.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О ПРИМЕНЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ, СЕГОДНЯ МЕЖДУ ПРОДВИНУТЫМИ КОМПАНИЯМИ И ТЕМИ, КТО ТОЛЬКО ТЕСТИРУЕТ ИИ, СУЩЕСТВУЕТ ЗАМЕТНЫЙ РАЗРЫВ

Уже сейчас и в России, и на мировых рынках заметна тенденция к снижению потребности в части программистов, поскольку значительный объём работы начинает выполняться с помощью искусственного интеллекта. Это влияет не только на численность IT-команд, но и на сроки разработки цифровых продуктов. Одно из следствий этих процессов – часть практических инструментов, в том числе для работы с персоналом, будет всё чаще создаваться внутренними силами с применением vibe coding и ИИ-агентов.

УП Управление персоналом Каковы сегодняшние практики применения ИИ в компаниях и дальнейший вектор развития?

— Если говорить о применении искусственного интеллекта в управлении персоналом, сегодня между продвинутыми компаниями и теми, кто только тестирует ИИ, существует заметный разрыв. Есть пока не слишком многочисленная, но уже достаточно зрелая группа компаний, которые активно используют ИИ-агентов для создания HR-инструментов, организации процессов и работы с сотрудниками. Более широкая группа предприятий пока экспериментирует: тестирует решения, учится извлекать из ИИ практическую пользу и выбирает,

как создавать ИИ-агентов – с внешними подрядчиками или внутренними силами. Если говорить о направлениях, где лидеры автоматизации уже используют ИИ-агентов, прежде всего стоит выделить рекрутмент. Здесь применяются ИИ-агенты, чат-боты и комплексы цифровых инструментов для подбора и онбординга. Работа начинается с генерации текстов вакансий. Далее ИИ-агенты используются для анализа резюме, подбора и оценки кандидатов, проведения видеоинтервью, работы чат-ботов и игровых тестов. После размещения вакансии искусственный интеллект помогает провести первичный скрининг, оценить компетенции, ранжировать кандидатов и выделить перспективных соискателей.

Следующее направление – виртуальные ассистенты для сотрудников компании. С их помощью сотрудники могут получать справки, оформлять отпуск и другие заявления, узнавать о льготах и корпоративных мероприятиях, запускать кадровые процедуры.

Ещё одно важное направление – внутренний рынок труда или внутренний маркетплейс талантов. В этой области ИИ-агенты анализируют навыки сотрудников, квалификацию, опыт обучения, карьерные интересы и планы развития. Одновременно они работают с базами внутренних вакансий, проектных задач и программ развития.

Таким образом, ИИ-агенты помогают предлагать сотрудникам крупных организаций более точные возможности для карьерного роста, а компаниям – эффективнее искать кандидатов на внутренние вакансии и проектные роли.

Безусловно, подобные процессы существовали и до появления ИИ-агентов. Однако сегодня искусственный интеллект позволяет ускорить их и сделать более масштабными, охватывая весь пул сотрудников, внутренних вакансий, проектов и возможностей для развития. Это особенно важно для крупных организаций с распределёнными подразделениями и дочерними структурами.

Следующее направление – обучение и развитие персонала. Здесь речь идёт о персонализации обучения. Искусственный интеллект помогает создавать индивидуальные образовательные продукты и программы с учётом квалификации, потребностей и карьерных целей сотрудников.

ИИ-помощники также позволяют ускорить создание обучающего контента. Это трудоёмкая сфера, где традиционно задействовано много специалистов. ИИ-

агенты снижают трудозатраты, ускоряют подготовку материалов и помогают адаптировать контент под разные категории сотрудников.

Ещё одна значимая область применения искусственного интеллекта – кадровая аналитика: прогнозирование текучести, выявление рисков ухода сотрудников, анализ вовлечённости, лояльности и других показателей состояния персонала. Искусственный интеллект помогает обрабатывать большие массивы данных, находить скрытые закономерности и выявлять тенденции на ранних стадиях.

В ближайшие год-два ключевые результаты использования искусственного интеллекта в управлении персоналом будут связаны с ростом производительности труда, сокращением потребности в отдельных категориях персонала и изменением требований к квалификации специалистов. Компании будут всё больше ценить сотрудников, которые умеют грамотно ставить задачи ИИ, критически оценивать результаты и интегрировать искусственный интеллект в реальные бизнес-процессы.

***Роберт Лебедев,** генеральный директор
ООО «ЛБС Международные конференции»
(LBS International Conferences)

Эксклюзивно для УТ Управление персоналом

Справка:

LBS International Conferences (ООО «ЛБС Международные конференции») с 1995 года развивает профессиональные сообщества руководителей и экспертов в сфере HR и цифровизации. Самое крупное – Сообщество HR-Директоров уже более 25 лет объединяет свыше 10 000 руководителей и специалистов в области управления и развития человеческого капитала. Компания создает среду для обмена опытом и лучшими практиками через отраслевые форумы, экспертные встречи и профессиональные премии. Среди спикеров и участников – руководители, входящие в рейтинги топ-1000 российских менеджеров, эксперты лидирующих организаций, представители бизнеса и госструктур.

СООБЩЕСТВО
HR-ДИРЕКТОРОВ
HRSUMMIT.RU/HRCLUB

Е. БОЧКАРЕВА

Для меня самый ценный кадр в компании – это директор магазина

Когда возникла идея заниматься серьезным обучением сотрудников?

Елена Бочкарева
«Монетка»

Быстрые карьерные треки у нас в компании уже около 20 лет, и мы регулярно совершенствуем эту программу, чтобы обучение было эффективнее и быстрее. «Монетка» сейчас находится на этапе роста 30% в год в органике, это значит, что мы открываем 1000 магазинов ежегодно и нам нужны квалифицированные кадры, для них и есть программа быстрых карьерных треков. Фаст-треки — это возможность для специалиста за полгода освоить управленческие навыки и построить карьеру. В «Монетке» есть собственный лицензированный корпоративный университет, мы имеем право сами проводить обучение сотрудников. Это получилось потому, что людей с профильным образованием в рознице нет, поэтому мы сами учим тех, кого набираем. Обучение на административный персонал можно пройти с 18 лет, поэтому у нас много молодых директоров магазинов. Ребята сначала приходят на подработку во время каникул, начиная с 14 лет на должность продавца-универсала, потом достигают совершеннолетия и хотят расти дальше в нашей компании.

Как вам удалось сделать так, чтобы учиться стало интересно? В чем фишка, в чем суть идеологии?

— Ретейл очень динамичный. У любого человека с 14 лет есть возможность быстрого старта, получения навыков, чтобы зарабатывать здесь и сейчас, быть самостоятельным и находиться в команде единомышленников. У нас есть институт наставничества, лучшие практики, быстрый карьерный трек. Мы оказываем сильную поддержку, и 60% назначений в компании — это наш кадровый резерв.

Наставничество — это наша стратегическая инициатива. Мы всей командой в него верим. У нас 30% директоров — это наставники. Это отдельный институт, мы их обучаем, у них есть мотивация, повышение квалификации, дополнительные преференции. Быть наставником в «Монетке» круто. Наставник эффективнее любого другого сотрудника на 20%. Поэтому мы в это верим и воспитываем эту культуру.

В «Монетке» сформирована концепция человекоцентричности в работе с сотрудниками. Это важный принцип при работе с людьми и их удержанием.

В чем состоит система обучения для директоров?

— Обучение проходит онлайн и с поддержкой тренеров в регионах, плюс помогают наставники. Есть внутренние бизнес-тренеры, промежуточная квалификация, портфель тренингов и программа развития лидерства. Когда директор вырастает до руководителя кластера, мы приглашаем тренеров и внешних специалистов. Кроме вертикального роста сотрудников у нас есть развитие талантов, где можно вырасти горизонтально и проявить свои способности. Также мы приглашаем тренеров с учетом развития новых компетенций под текущие тренды, поэтому подкрепляем это внешним обучением. И таким образом среди директоров магазинов у нас текучесть не больше 16%. Это очень хорошая цифра на уровне всей текучести по отрасли.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

А. БУТ

Директор магазина — его сердце?

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Но сильная сеть — это когда сердце бьётся ровно благодаря процессам, данным и инструментам, а не потому что директор каждый день совершает подвиг. Это означает:

1) чёткие KPI, привязанные к P&L и качеству исполнения;

2) автоматизация всего, что не требует управленческого суждения (заказ, графики, контроль OSA/очередей);

3) понятный карьерный лифт из директора в территориального/операционного руководителя;

4) реальный канал обратной связи от директоров в центр, потому что директор — главный “сенсор” клиентской правды

Антон Бут

***Антон Бут,** директор департамента по развитию продуктов компании «Манго Телеком» (бренд MANGO OFFICE). Лучший директор по продукту по версии Best Business Award

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

АйДаКемп

ДЕТСКИЙ IT-ЛАГЕРЬ · ЛЕТО 2026

Да, всё это есть на YouTube.

Но YouTube не заберёт его на две недели.

#22

AIDACAMP 2026

Да, всё это есть на YouTube.

```
# Но YouTube не заберёт
# его на две недели.
if internet == True:
    watch(youtube)
    # знания += 0
else:
    aidacamp2026()
    # знания += ∞
```

OFFLINE > ONLINE · AIDACAMP 2026

Дети ваших сотрудников вырастут в мире, где половину задач выполняет ИИ. Среда решает больше, чем контент. АйДаКемп — 14 дней, где это единственное, чем занимаются.

Python · AI · Minecraft · Roblox
Группы до 8 человек
66 км от Москвы
5 лет · 1 200+ детей
Рейтинг 5.0 Яндекс.Карты
От 48 000 ₽ · вычет 13%

КОРПОРАТИВНЫЕ УСЛОВИЯ

aidacamp.ru

+7 (495) 128-44-29

Е. БЫЧКОВА

«Если вы будете заботиться обо мне, я буду нормально работать»

Кого нельзя брать в штат никогда, кого с осторожностью, а кого даже не стоит приглашать на интервью и все ясно уже на этапе переписки и организации встречи?

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Соискатель в Позиции ребенка

Екатерина Бычкова

Этого тип соискателя ожидает, что вы будете угадывать все его потребности: «если вы будете заботиться обо мне, я буду нормально работать» как будто-то говорит он вам, но что, если мы не угадаем? Его позиция в том, что все окружающие, в том числе и на работе, должны заранее предвосхищать потенциальные неудобства, такой сотрудник не умеет конструктивно конфликтовать, в целом он скорее пассивно выражает недовольство, обижается, если что-то не так, молчит.

Пассивная агрессия считывается невербально, во взгляде, направленном куда-то в сторону, положении тела.

Здесь ключевая защита психики при столкновении с трудностями – Беги.

Этот тип не готов вкладываться, его позиция скорее получать. Команда, глядя на него начинает думать «если ему так можно, то и я хочу. Соискатель – инфантил быстро увлекает за собой всю команду, ведь кому не хочется впасть в детство? Чтобы о нем заботились, свободным от ответственности? Инфантильное поведение проявляется у многих в той или иной степени, особенно в условиях стресса, поэтому оно может стать заразительным.

ЕГО РАБОТА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ РАБОТЫ: ОН УХОДИТ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ/ПРОЕКТОВ, КОНКРЕТИКИ, ДЕДЛАЙНОВ, ЦЕЛЕЙ С ЧЕТКИМИ ПУНКТАМИ

На собеседовании он рассказывает в основном о ситуациях, где

виноваты все, кроме кандидата, обычно это обстоятельства, другие люди.

Отсутствует конкретика, редко может рассказать внятно о конкретных достижениях и проектах, которые организовал, создал, проявил инициативу сам. Себя идеализирует, не может четко рассказать о своих зонах роста, говорит о себе только в положительном ключе. Использует работодателя, как источник: временных доходов, бонусов при входе, социальных гарантий (Эксплуатация компании). Его работа состоит в том, чтобы избежать работы: он уходит от ответственности/проектов, конкретики, дедлайнов, целей с четкими пунктами.

«Исчезающий»

Подтип кандидата в инфантильной позиции, но без ярко-выраженной пассивной агрессии, этот тип принято стереотипно рассматривать среди молодого поколения сотрудников, поколения Z. Это не лишено правды, в связи с особенностями физиологии, поскольку способность отстаивать свои границы, ясно понимать свои желания и говорить нет, действительно физиологически зависит от возраста, но может встречаться в любой возрастной группе. «Если я знаю, что у меня запланирован звонок в 14:00, я могу сопротивляться, протестовать, откладывать, избегать и стараться не думать об этом. В конце концов я просто не приду.” Такие сотрудники могут быть талантливы, с хорошим образованием, много учатся, их стремление к идеалу, толкает их к перманентному развитию, но они не могут применить свои знания из-за страха провала и неумения принимать требования мира, в том числе неумения говорить нет; здесь задание, которое невозможно выполнить в слишком сжатые сроки, не отклоняется с новыми, ему говориться «да», за которым следует исчезновение. Этому кандидату не придется отказывать, он исчезает сам, главное здесь, на каком этапе? Часто в него вложено много временных, управленческих ресурсов, сделан оффер, но он растворяется, перестав отвечать на звонки, хуже, когда растворяется в самый разгар важного проекта, поэтому лучше таких кандидатов выявлять заранее, возможно ранний отказ

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

А.КАДЫРОВА

Винный этикет на переговорах

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Когда дело доходит до деловых ужинов, обсуждения почти всегда выходят за рамки привычных таких как «договор/сроки/бюджет». На столе вдруг появляется “кино, вино и домино” и даже самый спокойный человек может поймать себя на мысли: «А правильно ли я держу бокал?», «Меня попросят выбрать сорт винограда — что говорить, если я только по цвету их отличаю?», «Что делать, если я вообще не пью?». В общем, атмосфера, которой раньше управлял здравый смысл и опыт переговорщика, неожиданно начинает подчиняться каким-то новым неписаным правилам.

Алина Кадырова

И такие истории встречаются куда чаще, чем кажется на самом деле. Например, как-то моя знакомая делилась ощущениями после встречи с крупным партнёром — вдруг весь разговор переместился в ресторан, где коллеги начали бодро обсуждать «Бургундию» и «Риоху». Она почувствовала себя школьницей на контрольной. Не потому что чего-то не знает о своём деле. Просто прежние рабочие ориентиры тут же сменились загадочным набором социальных сигналов.

Я думаю, что такое легкое оцепенение знакомо многим. Кто-то спешит лихорадочно вспоминать термины из недочитанного гида по винам. Кто-то мол-

чит и имитирует осведомленность. Но хорошая новость в том, что превращаться в эрудированного сомелье нет никакой нужды. Главное — освоить несколько простых принципов и не относиться к ужину с вином как к экзамену по аристократизму.

Зачем всё это надо? Я хочу рассказать, как шаг за шагом — вести себя в ситуации с вином так, чтобы сохранить спокойствие, не растеряться и остаться верны себе (и своему стилю). Начнем пожалуй.

Для начала нужно осознать естественность своего дискомфорта (это нормально к слову). Чувствовать неловкость в ситуациях с негласными правилами абсолютно нормально — независимо от ваших профессиональных навыков или стажа переговоров. Столкнувшись с расставленными приборами и надвигающимся тостом, многие внутренне зажимаются: «Вдруг я сделаю что-то странное?» или же «Не буду ли выглядеть непрофессионалом?». Но здесь ключик простой на самом деле, ваши коллеги (особенно те, кто прекрасно разбирается в винах) всё равно оценивают вас в первую очередь как собеседника по делу и человеку умеющему вести себя сохранно — а не по тому, насколько вы отличаете Божоле от Каберне Совиньон.

Помните, что вино — это не главный герой вечера. Самая частая ошибка думать, будто вы обязаны блистать знаниями темы лишь ради поддержания так сказать игры «свой среди своих». Вина на деловой встрече как правило, играют роль музыкального фона, то есть по сути не более чем, создают настроение — но решают далеко не всё.

Если вы чувствуете пробелы («Что заказать?», «Как правильно ответить?»), лучше сказать откровенно, так как от вас никто не ждет каких-то блестящих знаний (вы же на экзамене в конце концов). Можно использовать например такие фразы:

- «Я бы предпочла что–то лёгкое»

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

И. ЛОЗЯНОВА

Искусство вкуса: Полный гид по этикету потребления коньяка

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Ирина Лозянова

В России коньяк долгое время был жертвой стереотипов: его принято было пить из пузатых бокалов, «грея» донышко рукой, и закусывать лимоном. Однако мировая культура потребления этого благородного напитка выглядит иначе. Современный этикет, подкрепленный исследованиями французских экспертов из BNIC (Bureau National Interprofessionnel du Cognac), гласит: чем старше коньяк, тем меньше он нуждается в «украшательствах».

В этой статье мы разберем все аспекты коньячного этикета: от классификации марок до выбора идеального бокала и гастрономических сочетаний, и развенчаем самые популярные мифы.

Территория закона: что имеет право называться коньяком?

Прежде чем обсуждать бокалы и оттенки вкуса, необходимо понять главное: коньяк — это не просто крепкий алкоголь, а напиток с защищенным географическим наименованием. С юридической и исторической точек зрения, «коньяком» может называться только виноградный бренди, произведенный в строго определенном регионе Франции.

Эта история началась 1 мая 1909 года, когда французское правительство издало указ, навсегда закрепившее границы винодельческой зоны вокруг города Коньяк. Сегодня эта территория охватывает департаменты Шаранта и Приморская Шаранта, а также несколько коммун в департаментах Дё-Севр и Дордонь. Весь процесс — от сорта винограда (разрешены только Треббиано, Фоль Бланш и Коломбар) до двойной перегонки в медных аламбиках и выдержки в дубовых бочках — строжайше регламентирован спецификацией AOC. Данная аббревиатура рас-

шифровывается как Appellation d'Origine Contrôlée и в переводе с французского это означает «Контролируемое наименование по происхождению». AOC — это не просто красивая надпись на этикетке, а высшая степень защиты качества и географии. Простыми словами, это паспорт и сертификат качества. Если на бутылке написано «Cognac AOC», это гарантия того, что вы держите в руках настоящий французский коньяк, а не просто бренди, сделанный где-то в мире по похожей технологии. Именно поэтому французы ревностно оберегают это название. Как поясняет Национальное межпрофессиональное бюро коньяка (BNIC), их миссия — защита географического указания. На международном уровне права на имя «Cognac» защищены Мадридским договором. Любой другой дистиллят, произведенный за пределами этого «Золотого треугольника», с точки зрения строгого французского и европейского законодательства является бренди — пусть даже качественным, но лишь «винным дистиллятом». В России, к слову, действует собственный ГОСТ, позволяющий называть коньяком отечественные напитки с выдержкой от 3 лет, но на мировой арене титул «Короля бренди» остается только за французским напитком.

Расшифровка категории коньяка

Прежде чем говорить о вкусе, важно понимать, что именно вы пьете. Возраст коньяка — понятие условное, но строго регламентированное. Французское законодательство запрещает указывать на этикетке средний арифметический возраст. Возраст напитка определяется самым молодым спиртом в купаже. Эта система маркировки была предложена домом Hennessy в XIX веке и сегодня является мировым стандартом:

VS (Very Special): минимальная выдержка в дубовой бочке составляет 2 года. Это молодые, яркие коньяки с фруктовыми нотами. Их часто используют в коктейлях.

VSOP (Very Superior Old Pale) или Reserve: выдержка не менее 4 лет. Более мягкие и сбалансированные напитки с пряными оттенками.

XO (Extra Old) или Napoleon, Extra, Hors d'âge: это категория премиум-сегмента. Раньше минимальный возраст был 6 лет, но с 2018 года стандарт повышен до 10 лет. Такие коньяки отличаются сложным букетом: ноты шоколада, ириски, сухофруктов и выдержанного дерева.

Важно: если вы видите на французской бутылке обозначение Grande Champagne или Petite Champagne, речь не идет о шампанских винах. Это названия крю (субрегионов) Коньяка — Гранд Шампань и Пти Шампань, дающих напитку тончайший цветочно-виноградный аромат.

Главное заблуждение: почему коньяк не закусывают лимоном?

Вопрос закуски к коньяку — один из самых спорных в мировой гастрономической культуре. Прежде всего следует сказать, что французы коньяк не закусывают, они подбирают подходящие гастрономические сочетания, которые могут выгодно подчеркнуть вкус напитка.

Вопреки устойчивой традиции, уходящей корнями ко двору Николая II (легенда гласит, что император заедал крепкий напиток цитрусом, потому что «под рукой не было другой закуски»), современный этикет категорически против лимона.

Лимонная кислота — агрессивный нейтрализатор вкуса. Она «оглушает» рецепторы, убивая всю палитру ароматов, ради которой и создавался выдержанный дистиллят. В профессиональной среде лимон к коньяку — признак дурного тона или попытка скрыть низкое качества напитка.

Есть важный нюанс, который часто упускают: правила гастрономических сочетаний меняются в зависимости от возраста коньяка. Чем моложе коньяк, тем он проще, «громче» и агрессивнее. У него нет той тонкой, хрупкой ароматики столетней выдержки, которую легко убить. Напротив, молодые спирты от 2 до 6 лет обладают яркими фруктово-пряными нотами и достаточно высокой спиртуозностью, которая требует «укрощения». И здесь традиционная русская кухня оказывается идеальным партнером. Вопреки мнению снобов, к коньякам категорий VS и VSOP отлично подходят практически все классические русские закуски, включая соленья и квашения.

Почему это работает?

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Е. ЖУКОВА

Как проверить загрузку своей бухгалтерии: разбор по участкам

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Елена Жукова

Вам когда-нибудь приходилось доказывать руководителю, что бухгалтерия действительно перегружена? Или, наоборот, объяснять собственнику, почему одиннадцать человек — это не «раздутый штат», а ровно столько, сколько нужно? Являясь главным бухгалтером ООО «Олимп-Плюс» (объект Radisson Collection Парадиз Спа, Сочи), я прошла через этот опыт. Скажу сразу, что доказательная база — это не эмоциональные всплески и глубокие вздохи, а конкретные цифры и параметры. В моем департаменте как раз 11 бухгалтеров, каждый — узкий специалист. И по каждому участку у меня есть чёткие параметры, по которым я могу определить: человек сбалансированно загружен, ему нужна помощь или, наоборот, у него есть ресурс для дополнительных задач.

Я пришла в бухгалтерию не по «классическому» маршруту. Начинала экономистом и инженером по нормированию труда на мясоперерабатывающем предприятии в Нижегородской области — АО «ДЭМКА». А потом переехала в Сочи в преддверии Олимпиады-2014 и пошла работать туда, куда позвали — в бухгалтерию, с нуля. Профессия затянула, зажгла, и вот уже много лет я в ней. Давайте пройдёмся по каждому участку финансовой службы в гостиничном бизнесе.

Бухгалтер-кассир

Держим ориентир на количество точек продаж. Сколько наличных поступает в операционные кассы за смену? Какой объём авансовых отчётов? Одно дело — одна стойка ресепшн с небольшим потоком, и совсем другое — отель на 500 номеров с ресторанами, барами, обслуживанием в номерах, спа и парковочными системами.

8+ касс, регулярная инкассация, подотчётники из разных подразделений — и один бухгалтер-кассир уже работает в полную силу.

Бухгалтер по банковским операциям

Тут ключевое — не просто количество платёжных поручений, а вся цепочка вокруг них: составление реестров, процедура согласования, контроль исполнения. Если в компании многоуровневое согласование и несколько расчётных счетов — это совершенно другой объём работы, нежели стандартные 10–15 платежей по одному счёту. Добавьте к этому валютные операции, а за ним неделимым спутником валютный контроль и отчетность по иностранцам в ФНС.

Бухгалтер-калькулятор

Ключевой участок, центр формирования себестоимости и показателей управленческого учета. Менеджмент любит смотреть на косты. А мы смотрим на количество точек общепита, наличие шведского стола — это отдельная трудоёмкая история, на разнообразие меню и частоту его смены, на барную карту. И вот ещё важный момент, который может оказаться неочевидным: есть ли на кухне технолог? Если работодатель на нём сэкономил — значит, часть технологических задач по факту легла на калькулятора. Человек тянет за двоих, в штатке стоит одна ставка. А вакансия, которая, очевидно, не относится к финансовой службе, ворует время нашего отдела.

Бухгалтер по расчётам с поставщиками

Здесь, пожалуй, проще всего измерить нагрузку. Количество контрагентов, количество входящих документов — вот и вся арифметика. Труд монотонный, кропотливый, требующий внимания к деталям. И именно этот участок, на мой взгляд, стоит первым в очереди на автоматизацию через ЭДО. Но не в полной мере, а лишь частично, что завязано на повторяющиеся услуги. А вот с дебиторкой все равно работать человеку, ему же объяснять подрядчикам азы — что оплата должна

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

ЛЕВ И СОБАКА

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Однажды ко льву пришла собака и вызвала его на бой. Но лев даже не обратил на неё внимания. Тогда собака заявила:

— Если ты не будешь со мной драться, я пойду и расскажу всем своим друзьям, что лев меня боится!

На что лев ответил:

— Пусть лучше меня осудят за трусость собаки, чем будут презирать львы за то, что я сражаюсь с собаками.

По мере роста компании этот эффект усиливается — название и позиционирование начинают ограничивать развитие. Менеджерам приходится объяснять на первом контакте, чем занимается компания.

Ф. МОЛЬКОВ

Стресс в управлении "проявляет" людей

ВИЗНЕС ИДЕЙ ВИЗНЕС РЕШЕНИЯ ВИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ ВИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Собеседование и испытательный срок: как за 30 минут и 30 дней увидеть реальных людей в компании

Федор Мольков

Настоящее знакомство у опытных управленцев происходит, как правило, на собеседовании. Одна из главных задач — понять профайл личности человека. Для этого достаточно 30 минут и нескольких вопросов.

Примеры вопросов	Что показывает
Базовые вопросы	
Что вас мотивирует в том, что вы делаете? Можете ли вы привести примеры конфликтных ситуаций на работе?	Стиль мышления, то как человек выходил из тех или иных ситуаций, какие управленческие решения он принимал.
Фантазийные вопросы	
Кем вы видите себя через 5 лет? Какими результатами гордитесь?	Способность к анализу, целеполаганию, амбиции.
О чем вы мечтаете?	Про что этот человек, в какой категории он мечтает. Например, человек мечтает посетить ту или иную страну. Это может быть сигналом про то, что человек, скорее всего, про ощущения, эмоции, эмпатию.

Кем вы видите себя через 5 лет?

Вопрос, который не нравится многим кандидатам, но он дает возможность руководителю оценить не только целеполагание соискателя, но и собственные ресурсы.

В ответе важно — анализировал ли человек себя в разрезе будущих 5 лет, есть ли у него цель, как он воспринимает себя относительно своего профессионального трека.

Логично, что молодому специалисту восемнадцати лет сложно представить себя через 5 лет. А если ответа не знает профессионал с богатым опытом, то здесь интересно разобрать причину. Данный специалист находится на переходном этапе, ищет себя? Это не плохо. Нужно понимать, готовы ли вы, как руководитель помочь ему найти себя в рамках тех рабочих задач, которые у него будут стоять.

3 сигнала, которые раскрывают человека после приема на работу

Открывает дверь с ноги

Важно то, как человек себя позиционирует и выстраивает коммуникацию с другими подразделениями. Бывает, что человек пришел и «открывает дверь с ноги». Приходя в организацию, полезнее сначала научиться играть по ее правилам, только потом придумывать свои.

Компания может помочь усвоить принятые правила взаимодействия. Например, у нас, в Центре социальной интеграции Дианы Гурцкая есть «Книга сотрудника», в которой прописаны принципы коммуникации внутри команды. С этой книгой знакомятся все новые сотрудники.

Уважает традиции

Если человек с уважением относится к организации, ее истории и выстроенным процессам, это всегда положительный сигнал. Непрофессионально ругать предыдущего сотрудника, который работал до вас. И еще ничего не добившись на новом месте, разрушать то, что было до вас построено.

Замыкает все на себе

После некоторой адаптации стоит поговорить с новым управленцем, узнать, как он видит дальнейшую судьбу отдела, какие проводит операционные совещания, как разделяет полномочия. Человек не должен замыкать все процессы на себе. В долгосрочной перспективе это приведет к неустойчивой работе отдела.

Что делать, если к вам приходит специалист и жалуется на нового начальника отдела

В этом случае можно пойти двумя путями. Во-первых, проанализировать, выполняются ли отделом поставленные задачи? Если у вас, как у руководителя, нет нареканий, то можно считать, что это процессом притирки. Здесь можно помочь новому начальнику скорректировать позицию, исходя из корпоративных принципов управления, либо не вмешиваться, чтобы он выстроил свою кухню.

Во-вторых, можно тактично поговорить с новым управленцем о «жалобщике».

Реакция на жалобу специалиста на нового начальника отдела	
✓ Корректно	X Некорректно
Задать начальнику отдела вопросы: «Как у вас по климату, все ли получается, все ли гармонично и хорошо»?	Вызвать начальника и сказать «ты знаешь, ко мне пришел твой специалист и говорит про тебя такие и такие вещи».
Как правило, человек старается понравиться, и говорит, что все хорошо. В этом случае можно уточнить – «А как с этим специалистом? А с тем?». И третьим назвать того, который приходил с жалобой.	Не принимать во внимание полученную информацию.

Работа с реальной мотивацией нового сотрудника

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Ю. ВОЛКОВ

Возможность адаптировать ДМС под свой образ жизни становится конкурентным преимуществом работодателя

(ДМС сегодня: лучшие клиники, цены, эффективность. Почему зумерам ДМС не интересен?)

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

В современном бизнесе корпоративное ДМС давно перестало быть строчкой в соцпакете. ДМС – это инвестиция в человеческий капитал, самый ценный актив любой компании. Но как устроен рынок ДМС сегодня? Разберемся в этих вопросах.

Юрий Волков

Что дает ДМС работодателю:

- **Привлечение и удержание кадров.** В условиях кадрового дефицита наличие ДМС может стать решающим фактором при выборе работодателя.
- **Снижение заболеваемости и рост производительности.** Своевременное и качественное медицинское обслуживание означает меньше больничных и быстрое восстановление сотрудников.
- **Репутация.** Забота о здоровье персонала – показатель социальной ответственности бизнеса.
- **Налоговые льготы.** Затраты на ДМС могут быть включены в состав расходов, уменьшающих налогооблагаемую базу.

Как формируется цена: сегменты, клиники, факторы

Ценообразование в ДМС строится прежде всего по уровню клиник. В крупных городах медицинские учреждения условно делятся на три класса:

Сегмент	Клиники
Базовый	Доступные клиники эконом- и стандарт-класса
Бизнес	Клиники с повышенным уровнем сервиса
VIP	Элитные клиники с ведущими специалистами

Перечни клиник могут незначительно отличаться у разных страховщиков, однако основной набор ценообразующих учреждений, как правило, совпадает. Помимо уровня клиник, программы отличаются и по объему оплачиваемых медицинских услуг: в базовых программах он может быть сокращенным, а в программах бизнес- и VIP-класса – существенно шире.

Сколько стоит ДМС: ориентировочные цены*

Программа	Москва, руб./чел./год	Санкт-Петербург, руб./чел./год
Базовая	24 000 – 27 000	14 000 – 17 000
Бизнес	35 000 – 40 000	28 000 – 35 000
VIP	55 000 – 65 000	48 000 – 55 000

***Цены указаны ориентировочно и зависят от страховщика, структуры коллектива и количества застрахованных.**

Важно понимать, что бюджетообразующими обычно являются базовые программы, поскольку именно в них застраховано наибольшее количество сотрудников. Поэтому при выборе ДМС имеет смысл уделять особое внимание именно наполнению базовой программы.

Примеры клиник базового сегмента:

Москва	Санкт-Петербург
Поликлиника.ру	Балтздрав
Доктор рядом	Гранти-Мед
Семейный доктор (АО)	Первая семейная клиника Петербурга
Будь здоров	СПб больница РАН (ФГБУЗ)

Что еще влияет на стоимость:

Фактор	Влияние
Численность коллектива	Чем больше сотрудников – тем ниже премия на человека
Половой состав	Чем больше женщин – тем выше может быть премия
Возраст	На сотрудников старше 60 лет применяются коэффициенты 1,5–2,0

Стандартный набор базовой программы ДМС обычно включает:

- **амбулаторно-поликлиническую помощь,**
- **помощь на дому,**
- **скорую медицинскую помощь,**
- **экстренную госпитализацию (2–3-местные палаты).**

Этот набор услуг является наиболее распространенным, но не единственно возможным. Программа ДМС может быть изменена по желанию клиента: отдельные опции могут быть исключены или добавлены (например, можно включить плановую стационарную помощь и/или стоматологию), однако основу любой программы ДМС всегда составляет амбулаторно-поликлиническая помощь. В качестве бонусов страховщики предлагают телемедицину, экстренную помощь на территории РФ, линию психологической помощи и полисы выезжающих за рубеж.

Объем медицинской помощи в ДМС

Ниже приведен типичный набор услуг, который встречается в большинстве базовых программ, но может отличаться у разных страховщиков.

Амбулаторно-поликлиническая помощь:

- **консультации врачей-специалистов**
- **лабораторная диагностика**
- **инструментальные исследования: УЗИ, рентген, КТ, МРТ, эндоскопия**

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

В. КОЭН

Искусство собеседования с айти–специалистами

Собеседование в IT - всегда риск. Вы задаёте вопросы, кандидат бойко отвечает, а через месяц работы выясняется, что человек не тянет. Почему так происходит? Потому что рынок за последние годы сильно изменился, а методы интервью - нет.

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Вячеслав Коэн

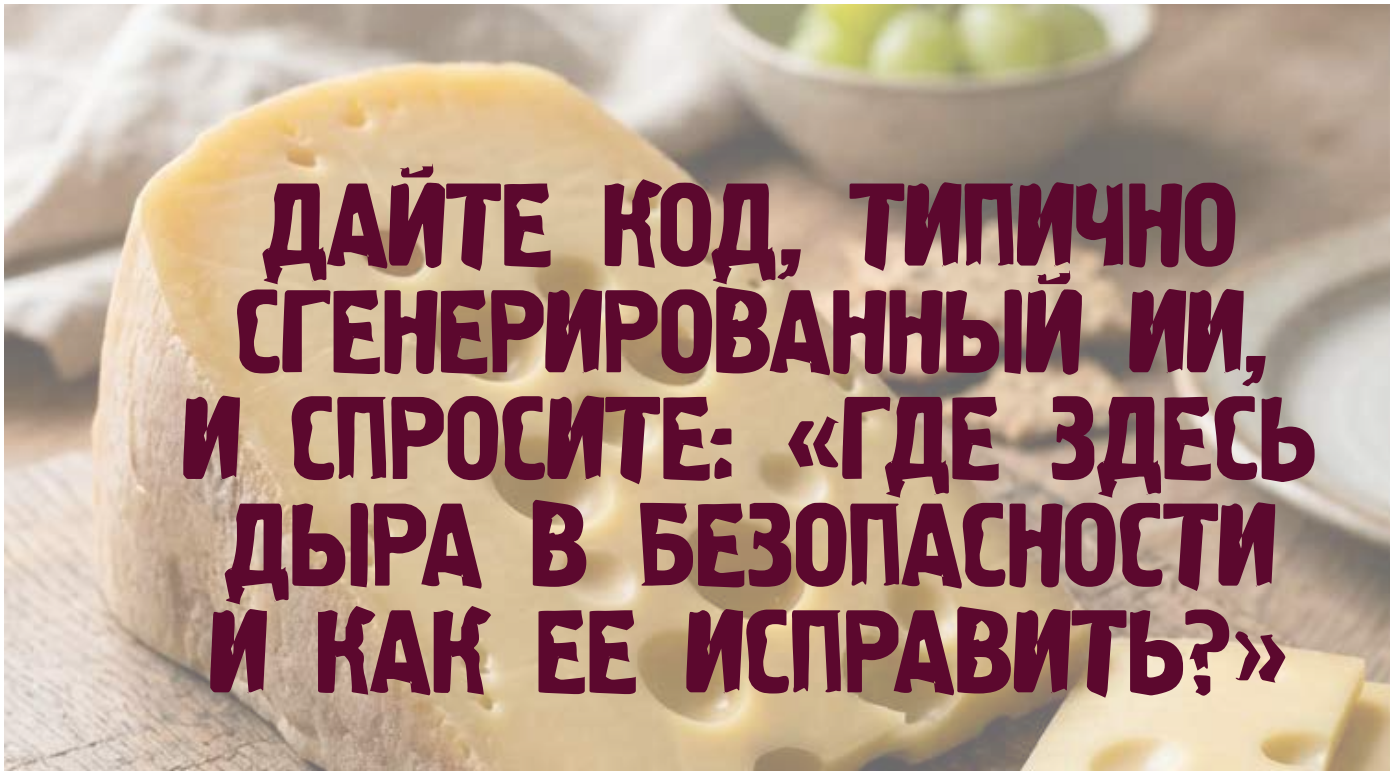
Сегодня присутствуют 2 основные проблемы. Первая проблема - выпускники онлайн-школ. Они написали калькулятор, приукрасили резюме до «мидла с трёхлетним опытом» и массово рассылают отклики. При первой же нестандартной задаче - ступор.

Вторая проблема - кандидаты, которые полностью полагаются на ИИ. Они генерируют код огромными файлами, но не понимают, что внутри. Когда нейросеть допускает логическую ошибку или дыру в безопасности - исправить не могут. Их код уязвим для вирусов и взломов, и зачастую исправить или улучшить его они не в состоянии.

Как их вычислить? Классические вопросы по теории или алгоритмам не работают – ИИ в реальном времени даст ответ на такой вопрос. Нужны приёмы, которые проверяют не память, а понимание, способность исправлять чужой код и устойчивость без подсказок нейросети. Вот шесть приемов для определения хорошего специалиста.

1. Дайте задачу, которую ИИ решит идеально, а потом попросите изменить одну строчку

Возьмите классическую алгоритмическую задачку. Когда кандидат накидает код - поменяйте условие: «А теперь сделайте так, чтобы функция работала не слева направо, а справа налево».



ДАЙТЕ КОД, ТИПИЧНО СГЕНЕРИРОВАННЫЙ ИИ, И СПРОСИТЕ: «ГДЕ ЗДЕСЬ ДЫРА В БЕЗОПАСНОСТИ И КАК ЕЕ ИСПРАВИТЬ?»

Выпускник Skillbox, который выучил готовое решение, ломается. Любитель ИИ начинает лихорадочно вспоминать, как подправить промпт, - но вы запретили пользоваться нейросетью. А настоящий инженер спокойно модифицирует код, потому что понимает каждую строчку.

2. Дайте код, типично сгенерированный ИИ, и спросите: «Где здесь дыра в безопасности и как ее исправить?»

Нейросети отлично пишут гладкий код, который работает. Но они ужасно видят дыры в безопасности и крайние случаи. Возьмите фрагмент, который легко мог выдать ИИ, и попросите кандидата найти все уязвимости и ранжировать их по критичности. Затем спросите: «Как бы вы написали этот же код, чтобы его нельзя было взломать?» Реальный специалист ткнёт в SQL-инъекцию, XSS или состояние гонки и предложит параметризованные запросы, санитарную обработку или мьютексы.

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

И. ЖУКОВСКИЙ

Морально-психологическое состояние команды в современной реальности: диагностика, риски и инструменты стабилизации

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Игорь Жуковский

Все начинается с человека. Сократ, чьи слова вынесены в эпиграф одной из моих книг, сказал: «Тот, кто хочет сдвинуть мир, вначале должен сдвинуться сам». В бизнесе это означает, что никакая стратегия, финансовая модель или технологическое решение не «вытянут» компанию, если команда перестала быть единым целым, а ее морально-психологическое состояние оставляет желать лучшего.

Сегодняшняя деловая среда — это идеальный шторм. Российские работники столкнулись с ростом уровня стресса на 37% только за 2024 год. Экономическая нестабильность, цифровизация, гибридные форматы работы и тревожный информационный фон давят на психику сотрудников с обеих сторон. Уровень глобальной вовлеченности персонала просел до минимальных значений за последние годы. 30% сотрудников находятся в зоне риска и близки к профессиональному выгоранию.

Морально-психологическое состояние персонала больше не «мягкий фактор». Это фундаментальная основа, от которой зависят продуктивность, скорость принятия решений, качество клиентского сервиса и, в конечном итоге, выживание бизнеса в жестких условиях конкуренции. Во многих фирмах, как подтверждает

практика, без его реальной оценки невозможно успешно управлять ни духовными, ни социальными процессами в коллективе.

Диагностика: как понять, что состояние команды требует внимания?

Проблема в том, что руководители часто замечают неладное только тогда, когда процесс становится необратимым: ключевой сотрудник увольняется, проект срывается, а в курилках зреет бунт. Задача HR-специалиста и бизнес-тренера — распознать первые сигналы неблагополучия заранее.

В своей работе я выделяю три группы признаков, по которым можно оценить морально-психологическое состояние персонала как неудовлетворительное:

- **Поведенческие.** Участились опоздания, растет количество конфликтов, сотрудники перекладывают ответственность друг на друга, пропадает инициатива.
- **Эмоциональные.** В коллективе ощущается апатия, раздражительность и тревожность. Люди перестали шутить, обсуждать новости, их взгляд «потух».
- **Продуктивные.** Постоянные срывы дедлайнов, рост числа ошибок в рутинных операциях, формальное выполнение задач «для галочки».

Диагностика — ключевой момент, и здесь я придерживаюсь принципа, о котором писал ранее: информацией нельзя пренебрегать. Источниками информации служат и данные от взаимодействующих фирм, и обратная связь по иерархии, и материалы непосредственного изучения кадров. Сейчас, как и 20 лет назад, работа менеджера по персоналу должна включать в себя весь арсенал средств:

- **Анонимные пульс-опросы.** Быстрая оценка уровня стресса, базовой удовлетворенности и вовлеченности в режиме реального времени.
- **Валидные методики.** Для глубинной диагностики я рекомендую использовать опросник MBI (Маслач, адаптация Водопьяновой), позволяющий объективно оценить три компонента выгорания: **эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личных достижений.**

• **Социометрия и социограммы.** Благодаря опросам легко выявить структуру малых групп и взаимоотношений.

• **Индивидуальные беседы (личные встречи).** Ни один тест не заменит живого разговора, в котором HR-специалист сможет оценить реальное положение дел. Также важны и творческое наблюдение за конкретными сотрудниками, и анализ косвенных данных: рост больничных, жалобы клиентов, текучесть на испытательных сроках.

Только сплав этих методов создает объективную картину.

Ключевые факторы влияния на морально-психологическое состояние

Любое состояние персонала — это реакция людей на конкретные процессы и управленческие решения. На формирование морально-психологического климата воздействуют разные классы факторов, от внешних до личных.

• **Внешние.** Экономическая ситуация в стране (кризисы, санкции), нестабильность на рынке труда, агрессивный информационный фон.

• **Организационные.** Стиль управления сверху донизу. Авторитарное давление или, наоборот, отсутствие четкой позиции учредителей разрушает «скелет» фирмы. Критически важна степень прозрачности бизнес-решений и сбалансированность системы материальной и нематериальной мотивации.

• **Командные.** Сплоченность, горизонтальные связи. Существуют ли в компании традиции, практикуется ли культура качественной обратной связи. В современной практике особенно остро стоит проблема гибридных команд: хотя гибридный формат расширяет контроль человека над личным временем, он также ведет к размыванию границ, синдрому «всегда на связи» и чувству изоляции.

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

И. ЗЛОБИН

"Выгорание" персонала – что делать когда это еще не "коллективная оппозиция"?

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Выгорание персонала: как распознать проблему до открытого конфликта в команде?

Иван Злобин

Выгорание сотрудников редко начинается с громкого кризиса. Чаще оно растягивается во времени – человек еще работает, закрывает задачи, формально остается вовлеченным, но уже теряет ресурс, интерес и внутреннюю опору. На рынке, где по-прежнему прослеживается дефицит сильных специалистов, компаниям особенно важно замечать такие сигналы раньше, чем усталость перерастет в саботаж, текучесть кадров и конфликт внутри команды.

Выгорание почти всегда видно по совокупности признаков, если внимательно смотреть на карьерный путь кандидата, его мотивацию и то, как он рассказывает о последних места работы.

Как понять на собеседовании, что кандидат выгорел

Мы в Centicore Group, закрывая сотни вакансий ежемесячно, смело можем сказать, что на интервью это редко проявляется в лоб. Гораздо чаще кандидат выглядит очень сильным профессионалом, но при этом уже находится в состоянии сильного истощения.

Один из первых сигналов – то, как он объясняет уход с последнего или предпоследнего места работы. Если человек долго работал в одной компании, решал однотипные задачи, а потом говорит, что «Все было нормально, но просто устал», — это повод присмотреться повнимательнее.

Особенно часто такие истории встречаются у специалистов, которые годами сидят на поддержке, на повторяющихся задачах или на проекте без понятного горизонта завершения.

Формально у них хороший опыт, много закрытых задач и сильная база, но внутренняя энергия уже закончилась и тот самый огонек уже погас. В таких случаях рекрутер обычно видит не слабого кандидата, а сильного специалиста, который долго работал на одном и том же участке и просто выгорел.

ГОРАЗДО ЧАЩЕ КАНДИДАТ ВЫГЛЯДИТ ОЧЕНЬ СИЛЬНЫМ ПРОФЕССИОНАЛОМ, НО ПРИ ЭТОМ УЖЕ НАХОДИТСЯ В СОСТОЯНИИ СИЛЬНОГО ИСТОЩЕНИЯ

Еще один маркер – обратная связь с прошлого места работы. Если бывший руководитель или коллега очень высоко оценивает специалиста, но при этом честно говорит, что в последний год ему было тяжело держать темп, это часто указывает именно на выгорание, а не на профессиональную несостоятельность. Такие кандидаты, как правило, являются хорошими работниками, но им нужен новый вектор развития, а не просто новый оффер.

Возьмет ли компания такого человека в штат?

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП

Журнал Управление персоналом

1996-2025
12 000+ интервью ceo, hrd, топ специалистов успешных фирм

АЛЬМАНАХИ

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

Распространение журналов

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

ЭКСПЕРТЫ Делового Клуба Капитаны Российского Бизнеса

Эксперты системы ТОП ПЕРСОНАЛ (15 деловых журналов)

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

Надежда Новикова
Руководитель HR-агентства «Будь Профи»

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

Екатерина Мартьянова
Стратег по цифровой трансформации, маркетингу и личному брендингу

Марина Коновалова
специалист в области управления качеством и пищевой безопасности

Вероника Головина
Маркетолог-методолог, ведущий ЛСК-сессий

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

Екатерина Черниговская
корпоративный психолог, эксперт Федеральных СМИ

Надежда Олейник
Психодинамический Executive Коуч / Коуч Руководителей / Развитие Руководителей

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

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

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

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Коммерческие споры

№ 5 / 2026

Сделки должны преследовать деловые цели

Сергей Петелин,
CIMA Adv Dip MA

Зачем Вы теряете деньги?

От снижения затрат на персонал к формированию центров прибыли

НПО ЭТАЛОН впервые в СНГ представляет метод и инструментарий, позволяющий организациям и предприятиям всех видов собственности

- максимально быстро и эффективно снижать затраты на персонал и организационное развитие
- превращать службу персонала в центр прибыли

НПО ЭТАЛОН

Прецедентные экспертные системы с искусственным интеллектом

Предлагаемый инструментарий уникален своими возможностями - им может воспользоваться не только HR-специалист, но и руководитель любого управленческого звена.

Огромное количество реальных жизненных ситуаций в памяти системы.

Этот подход принципиально увеличивает вес и значимость работы с персоналом.

Схема «Попробуй и посмотри» перед принятием решения об использовании:

- проводятся учебно-практические выездные семинары, на которых вы можете опробовать наши системы в деле - поработать с ними вживую, провести реальное обследование и получить результаты.

Возможны как приобретение системы, так и абонементное обслуживание.

Игорь Залюбовский рекомендует!

Подробнее о системах ЭТАЛОН см. в журнале УП 2'2026.

НПО ЭТАЛОН - 24 года успешной работы в России и за рубежом

+7 915 010-46-90 **www.npo-etalon.ru**

EURASIA
TRAINING MANAGER

КОНФЛИКТЫ С КОЛЛЕГАМИ И КРОСС-ФУНКЦИЕЙ

Освоение навыков предупреждения и разрешения конфликтов (Модель Васильева).

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

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

Развитие навыков активного слушания и аргументации.

Отработка стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

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

Развитие навыков анализа и оценки конфликтных ситуаций.

Формирование культуры конструктивного общения (Р.Дилтс)

tndman.com

телефоны для связи: +7 (916) 307-56-69 | +7 (985) 997-62-65 | +7 (499) 372-50-72