БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№31 (835) 2026

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71852; 70855; 72835;

Главная тема: Стратегический диалог

Мягкие навыки – это твёрдые деньги, если их правильно применять

Илья Глазырин

«Тренинг-Менеджер Евразия»

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№31 (835)

Издается с 1996 г. 2026 г.

Содержание

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ И ГЛУБИННОЕ ИНТЕРВЬЮ

«Стратегический диалог и глубинное интервью. Глубокое понимание клиента без «навязывания. Главное – научиться слышать то, о чём молчат.»

Илья Глазырин

7 АЙТИ РЕВЬЮ

Эпоха дешёвого токена: почему мы все подсели на иглу, которую вот-вот перестанут давать бесплатно

Екатерина Днепровская

13 КОММУНИКАЦИИ

Если первая реакция руководителя на плохую новость – «кто виноват?», люди быстро учатся приносить такие новости как можно позже

Роман Агеев

19 ВИДЕО СЪЕМКА & ПЕРСОНАЛ

В Томской области наказали директора, пытавшегося следить за сотрудниками

Василий Орленко

21 ПРОБЛЕМЫ IT

Сбой Word после обновления: что это значит для ИТ-службы

Никита Осокин

24 CEO & ПОДБОР

Очень важно сопоставить личные цели CEO с задачами конкретного бизнеса

Оксана Морсина

32 ДЕКРЕТ

СИБУР платит 1 млн рублей уходящим в декрет сотрудницам

Ирина Карапетова

37 IT & ПЕРСОНАЛ

Нелинейная успешность – кощеева игла HR-менеджмента

Игорь Залюбовский

44 ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Личная эффективность менеджера

Денис Гудым

49 КОНФЕРЕНЦИЯ

Лишние люди в компании: миф или реальность?

Ирина Жужгова

56 ПРОДАЖИ

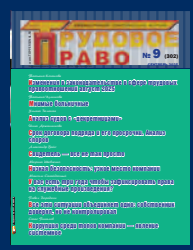
Останутся продавцы, которые работают с ключевыми клиентами

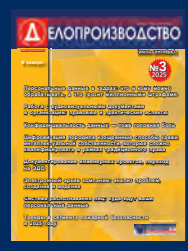
Евгений Колотилов

Издатель: ИП Гончарова Н.

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

Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU





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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 22.10.2026
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
© ООО «Управление персоналом»

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077

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

«Стратегический диалог и глубинное интервью. Глубокое понимание клиента без «навязывания. Главное – научиться слышать то, о чём молчат.»

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

Мы говорим о том, почему привычные подходы к продажам не работают в крупных корпорациях и государственных структурах, и как HR-директорам использовать глубинное интервью, чтобы выстроить доверие с CEO, линейными руководителями и собственной командой.

Илья Глазырин – бизнес-тренер, управляющий партнер «Тренинг-Менеджер Евразия»

УП Илья, давайте сразу к делу. Вы работаете с крупным бизнесом и госсектором уже почти 20 лет. Почему вы утверждаете, что большинство руководителей не умеют разговаривать с государством и крупными корпорациями? Это же профессионалы с MBA и огромным опытом.

Потому что их учили продавать в логике среднего бизнеса: продукт, выгода, цена, сроки. Но государство и крупные корпорации живут по другим законам. Там решение принимает не «организация», а конкретный человек – чиновник или вице-президент, у которого есть свои KPI, свои страхи, свои карьерные риски. И он покупает

не продукт. Он покупает безопасность, статус, предсказуемость. Если вы приходите к нему с презентацией про ROI, вы говорите на языке, который он не слышит.

Он вежливо кивает, а потом отдаёт контракт тому, кто пришёл и сказал: «Я знаю, что у вас риск не выполнить поручение, и вот как я его сниму».

Звучит довольно цинично. Вы хотите сказать, что все решения в крупных структурах принимаются из страха?

Не из страха, а из рациональной оценки рисков.

Цена ошибки для чиновника или наёмного топ-менеджера – должность, репутация, а иногда и свобода.

СПРОСИТЬ CEO: «КАКАЯ ИЗ ВАШИХ ЦЕЛЕЙ НА ЭТОТ ГОД ВЫЗЫВАЕТ У ВАС НАИБОЛЬШУЮ ОЗАБОЧЕННОСТЬ?» ПОТОМ СВЯЗАТЬ ЭТУ ЦЕЛЬ С КОНКРЕТНОЙ HR-ЗАДАЧЕЙ.

У меня был случай: вице-губернатор полгода не согласовывал проект модернизации очистных сооружений, хотя экономика была идеальной. Оказалось, он боялся стать крайним, если что-то пойдёт не так.

Мы предложили консорциум с местным подрядчиком и страховой депозит – он подписал за неделю.

Мы не манипулировали его страхом, мы сняли его личный риск. Это и есть стратегический диалог.

Ваш метод основан на глубинном интервью. При чём здесь HR? Казалось бы, это инструмент продаж.

Глубинное интервью – это универсальный инструмент выявления потребностей, и HR здесь абсолютно применим. Внутри любой компании HR-директор находится

в той же позиции, что и внешний продавец: он должен «продавать» идеи, изменения, программы CEO и линейным руководителям.

И он сталкивается с тем же сопротивлением, страхами и скрытыми мотивами. Если HR не умеет задавать правильные вопросы, он не узнает, чего на самом деле боится производственный директор, когда сопротивляется внедрению новой системы оценки.

Он будет бороться с симптомами, а не с причинами.

УПравление Персоналом: Приведите пример, как глубинное интервью помогло HR-команде решить внутреннюю проблему.

Пожалуйста. В одной производственной компании HRD никак не могла внедрить новую систему грейдов. Топ-менеджеры саботировали: присылали противоречивые комментарии, затягивали согласования. Она позвала нас.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ ТРЕБУЕТ НОВЫХ МЕТРИК, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА КАЧЕСТВО ОТНОШЕНИЙ.

Мы провели серию глубинных интервью с каждым из них. Выяснилось, что они боялись не самой системы, а потери влияния: грейды делали прозрачными уровни зарплат, и некоторые руководители теряли возможность «договариваться» в ручном режиме.

HRD переупаковала проект: вместо «системы грейдов» она презентовала «инструмент справедливой мотивации, который снимет конфликты и жалобы».

Сопротивление исчезло за месяц.

УПравление Персоналом: Вы говорите о страхах, но HR – это всё-таки про людей и заботу. Нет ли здесь противоречия?

Забота и понимание – это не противоположности, а союзники. Когда HR понимает истинные мотивы руководителя, он может предложить решение, которое учитывает и его интересы, и интересы бизнеса.

Это не манипуляция, это эмпатия. Манипуляция – это когда вы используете слабость, чтобы продать неоптимальное решение.

Диалог – это когда вы помогаете человеку решить его реальную проблему. В этом и есть суть стратегического диалога: не продавить, а понять.

Как HR-директору убедить CEO в ценности таких навыков? Ведь обычно HR воспринимают как сервисную функцию, а не как стратегического партнёра.

Ровно тем же методом.

Не приходить с презентацией «нам нужно развивать мягкие навыки», а спросить CEO: «Какая из ваших целей на этот год вызывает у вас наибольшую озабоченность?»

КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ВНЕДРИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ, УВЕЛИЧИВАЮТ ДОЛЮ ВЫИГРАННЫХ ТЕНДЕРОВ

Потом связать эту цель с конкретной HR-задачей. Например, если CEO переживает из-за срыва сроков цифровизации, HR может сказать: «Наши менеджеры не умеют проводить глубинные интервью с внутренними заказчиками, поэтому проекты буксуют.

Я предлагаю обучить их, и вот как это повлияет на сроки». Это язык бизнеса, а не язык HR-методичек.

Вы упомянули про «язык бизнеса». Какие метрики вы считаете правильными для оценки эффективности HR в контексте стратегического диалога?

Традиционные HR-метрики – текучка, скорость закрытия вакансий, eNPS – хороши, но они показывают прошлое.

Стратегический диалог требует новых метрик, ориентированных на качество отношений.

Например: глубина доверия – сколько ключевых руководителей готовы делиться с HR своими реальными проблемами, а не отговорками; доля инициированных HR-проектов – сколько проектов началось с запроса бизнеса, а не со спущенной сверху директивы; устойчивость к изменениям – сколько HR-инициатив выжило после смены CEO.

Это метрики партнёрства, а не сервиса.

Ваш тренинг называется «Академия кросс-функционального взаимодействия». Что это за формат и почему он интересен HRD?

Это не классический тренинг, а трёхмесячная программа, где участники – обычно HRD, коммерческие директора, GR-специалисты, руководители по работе с ключевыми клиентами – учатся стратегическому диалогу на своих реальных кейсах.

Сначала три дня живого тренинга: разбираем Карту стратегического диалога, Вопросник из 30 вопросов, Матрицу полезности.

Потом 12 недель полевого сопровождения: участники идут на реальные встречи, записывают отчёты, мы разбираем каждую ошибку.

Для HRD это ценно тем, что они получают инструмент, который работает и вовне (с госорганами, партнёрами), и внутри (с CEO, линейными руководителями, командой). Плюс закрытое комьюнити выпускников.

Кто уже прошёл эту программу? Есть ли результаты, о которых можно говорить?

Да, например, HRD из крупного промышленного холдинга. У неё была задача – построить диалог с производственным блоком, который традиционно воспринимал HR как «отдел кадров».

Через два месяца после тренинга она провела серию глубинных интервью с директорами заводов. Выяснила, что их главная боль – не мотивация персонала, а нехватка инженеров на местах.

Она перестроила HR-стратегию под эту боль, и впервые за годы производственники пригласили её на своё совещание как равноправного партнёра. Это дорогого стоит.

Что бы вы сказали скептику, который считает, что всё это «мягкие навыки» и на результаты бизнеса не влияет?

Я бы сказал: посмотрите на цифры.

Компании, которые внедрили стратегический диалог, увеличивают долю выигранных тендеров, потому что перестают соревноваться по цене. Внутри компании снижается количество внутренних конфликтов, ускоряются согласования, проекты перестают буксовать. Для HR это означает: меньше текучки ключевых сотрудников, выше вовлечённость, быстрее внедряются изменения.

Мягкие навыки – это твёрдые деньги, если их правильно применять.

Если бы вы могли дать один совет HR-директору, который завтра идёт на встречу с CEO, чтобы отстоять бюджет на развитие, что бы это было?

Не начинайте с презентации. Изучите, что волнует CEO прямо сейчас: квартальный отчёт, срочный проект, поручение совета директоров.

Войдите и скажите: «Я знаю, что вас беспокоит срыв сроков по цифровизации.

Я вижу, как это связано с компетенциями наших команд, и у меня есть предложение». Не просите деньги – предложите решение. Тогда бюджет появится сам.

И последнее. Куда обращаться тем, кто заинтересовался?

Написать мне лично в Telegram @ilia_glazirin_training или на почту tndmanager@mail.ru. Я провожу короткое собеседование, чтобы понять, подходит ли программа. Мест мало – не более 24 участников, потому что я лично разбираю каждый кейс. Но для HRD, которые хотят выйти на уровень стратегического партнёра, это, пожалуй, лучший ускоритель.

Илья Глазырин, управляющий партнер компании «Тренинг-Менеджер Евразия», ведущий стратегических сессий, бизнес-тренер, автор методологии «Стратегический диалог». Среди клиентов эксперта – первые лица и команды таких гигантов, как Сбербанк, ВТБ, ГАЗПРОМ, СИБУР, СЕВЕРСТАЛЬ, РОСТЕЛЕКОМ, АТОН, БКС, Pfizer, Siemens, CHANEL, DIOR и LOREAL.

Эпоха дешёвого токена: почему мы все подсели на иглу, которую вот-вот перестанут давать бесплатно

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

Екатерина Днепровская –
со-основатель агрегатора вакансий ПоискВакансий.РФ,
AI-исследователь,
карьерный эксперт

МЫ ЖИВЁМ В УДИВИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ.

Токен стоит копейки, а иногда и вообще ничего не стоит. Бесплатные версии ChatGPT, Copilot, Gemini, Cursor, Claude, GigaChat – всё это лежит на расстоянии одного клика и создает ощущение, что мы нашли серебряную пулю. Кажется, что можно взять дешевых агентов, заменить ими дорогой персонал и наконец-то зажить счастливо, наблюдая за тем, как растет производительность и падают расходы. Но так ли безоблачно это будущее?

ЧТО НАМ ДАЕТ ДЕШЕВЫЙ ТОКЕН

Давайте честно: дешевый токен дал нам то, о чем отрасль мечтала десятилетиями. Прототип за час, MVP за день, рутинный код – за минуты. То,

на что раньше уходили недели, теперь занимает вечер. Мелкие компании получили доступ к возможностям, которые раньше были только у корпораций с большими командами и бюджетами. Один разработчик с хорошим промптом сегодня может собрать продукт, на который пять лет назад потребовалась бы команда из пяти человек.

Появились новые профессии – промпт-инженеры, ИИ-тренеры, валидаторы моделей, оркестраторы агентов. Открылись возможности для junior-специалистов быстрее выходить на рынок: ИИ подсказывает, объясняет, помогает с рутиной. Компании могут позволить себе эксперименты, которые раньше казались слишком дорогими. Хочется прототип новой фичи? Час – и готово. Хочется проверить гипотезу? Не нужно нанимать отдельного разработчика. Дешёвый токен снял барьер входа в разработку для тысяч людей, и это по-настоящему вдохновляет.

Но именно здесь и начинается самое интересное. Потому что вся эта щедрость – не благотворительность.

ЧТО БУДЕТ, КОГДА ТОКЕНЫ НАЧНУТ ДОРОЖАТЬ

Пока технология только на стадии активного внедрения, и очень вероятно, что создатели чат-ботов используют маркетинговый принцип выжженной земли. Сначала компании подсаживают на нейронки, а параллельно максимально глубоко входят в процессы компаний и подсаживают разработку на свои продукты. Компании со своей стороны форсируют этот процесс. Не согласных сопротивляшек – под увольнение, всем остальным – принудительное применение ИИ как KPI. Этим грешат даже крупные компании. Так показателем кейс Meta (признана экстремистской организацией в России и запрещена на территории России), в которой сотрудникам был поставилен KPI на расход токенов. Часть из разработчиков подали в суд, а часть – просто прожигали токены для галочки, давая ИИ бессмысленные запросы.

Однако стоимость токенов неизбежно будет расти. Создание дата-центров сильно запаздывает. По данным книги «Генеративный искусственный интеллект» (Н. Дхамани, И. Энглер), расходы на все дата-центры у OpenAI уже в 2023 году составляли 700 тысяч долларов в день, а стоимость электроэнергии с тех пор сильно подросла. Несложно представить, что даже со всеми льготами и скидками глобальные планы по дешёвому токену разбиваются о банальный счёт за электричество.

Если первая реакция руководителя на плохую новость – «кто виноват?», люди быстро учатся приносить такие новости как можно позже

ВИЗНЕС ИДЕИ ВИЗНЕС РЕШЕНИЯ ВИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ ВИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Роман Агеев – эксперт в области S&OP

Моя работа связана с планированием, и мне постоянно приходится находиться на стыке нескольких функций: продаж, закупок, логистики, складов, производства и операционных подразделений.

Именно на таких стыках особенно хорошо видно, насколько эффективно компания обменивается информацией. Причём проблема чаще не в том, что люди мало общаются. Иногда наоборот – общаются слишком много.

Есть рабочие чаты, письма, регулярные встречи, отчёты, но в какой-то момент продажи всё равно приходят с вопросом: «Где машина с товаром?

Она вообще выехала? Почему не приехала вчера?»

Дальше запускается привычная цепочка: продажи спрашивают планирование, планирование идёт в логистику, логистика уточняет у транспортного подразделения, кто-то связывается с перевозчиком. И иногда в конце выясняется, что машина не выехала ещё два дня назад.

Вот здесь, на мой взгляд, и возникает настоящая проблема коммуникации.

Не потому, что кто-то плохо ответил на письмо или был недостаточно вежлив. Причём каждый мог нормально сделать свою часть работы.

Просто информация появилась, но вовремя не дошла до тех, кто мог что-то изменить.

Я БЫ ВООБЩЕ СМОТРЕЛ НА ОДИН КРИТЕРИЙ: КОГДА КОМПАНИЯ УЗНАЁТ О ПРОБЛЕМЕ – ПОКА НА НЕЁ ЕЩЁ МОЖНО ПОВЛИЯТЬ ИЛИ УЖЕ ПОСТФАКТУМ?

Я бы вообще смотрел на один критерий: когда компания узнаёт о проблеме – пока на неё ещё можно повлиять или уже постфактум?

Есть разница между сообщением «поставка задержалась» и сообщением «есть риск, что поставка задержится».

В первом случае мы уже разбираемся с последствиями.

Во втором ещё можно изменить приоритеты, предупредить коллег, перераспределить остатки, скорректировать заказ или заранее договориться с клиентом.

Но для этого сотрудник должен иметь возможность спокойно поднять риск.

Если первая реакция руководителя на плохую новость – «кто виноват?», люди быстро учатся приносить такие новости как можно позже.

В Томской области наказали директора, пытавшегося следить за сотрудниками

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

Томский районный суд оштрафовал руководителя местной организации на 50 тысяч рублей за попытку слежки за сотрудниками.

Василий Орленко –
Ведущий эксперт журнала
«Трудовое право»

Директор фирмы купил камеру видеонаблюдения, чтобы тайно установить её в служебном помещении и контролировать подчинённых. Он знал, что оборот таких устройств в России запрещён, а их использование нарушает конституционные права работников.

Подсудимый полностью признал вину и помогал следствию.

Комментарии Орленко В.

Исходя из имеющейся информации, директор приобрел специальную камеру для негласной (скрытой съемки). А это уже преступление, предусмотренное ст. 138.1 УК РФ (незаконный оборот специальных технических

средств). Кстати, санкции статьи предусматривают лишение свободы до 4 лет. Так что, в данном конкретном случае директор «легко отделался».

В целом, скрытая видеосъемка сотрудников – это очень плохая идея. Причем даже если осуществлять её не с помощью спецсредств, а на обычную бытовую технику.

Дело в том, что такая съемка обычно делается для наблюдения за тем, чем занимается тот или иной сотрудник в свое рабочее время. То есть работодатель идентифицирует своего сотрудника и его деятельность.

ЗА ОБРАБОТКУ БИОМЕТРИЧЕСКИХ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ БЕЗ РАЗРЕШЕНИЯ ШТРАФ СОСТАВЛЯЕТ ОТ 300 000 ДО 700 000 Р ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ.

А ведь изображение человека – это биометрические персональные данные. Скрытая идентификация работника по изображению, полученному из видеокамеры может квалифицироваться как незаконная обработка биометрических персональных данных.

Да, такая обработка предполагает всего лишь административную, а не уголовную ответственность.

Но зато каковы размеры штрафов!

За обработку биометрических персональных данных без разрешения штраф составляет от 300 000 до 700 000 р для юридических лиц.

А вот в случае утечки биометрии (то есть в нашем случае – изображений полученных во время скрытой съемки) штраф достигнет 15 – 20 миллионов (!) рублей.

Поэтому я категорически не рекомендую проводить видеосъемку работников без получения на это их предварительного согласия, причем оформленного не в «свободной форме», а согласно требованиям законодательства.

Сбой Word после обновления: что это значит для ИТ-службы

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

Никита Осокин –
создатель платформы для ведения документации «ГОСТ-ОН», генеральный директор Центра цифровых решений «Цикл-ОН»

СБОЙ ЗАДЕЛ ТЕХ, КТО АВТОМАТИЗИРОВАЛ ДОКУМЕНТЫ ПОВЕРХ РЕДАКТОРА.

По данным CNews, после обновления Word закрывается там, где установлены сторонние программы для работы с шаблонами. Пострадали прежде всего компании, которые вложились в автоматизацию документооборота: шаблоны договоров и приказов, подстановку реквизитов, сборку комплектов документов. То есть самые зрелые пользователи.

Злорадствовать здесь не над чем: сбои случаются у любого программного обеспечения. Разбирать стоит саму конструкцию, в которой сбой одной программы уничтожает работу людей.

В НАШИХ РЕАЛИЯХ WORD – ЛОКАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Совместная работа над документом у Microsoft реализована в облачной версии. В России большинство ком-

паний работает с локальной установкой, а это другой сценарий: документ существует как файл на диске конкретного сотрудника. Отсюда вся привычная механика – пересылка версий по почте, «финальная_2_исправленная», сведение правок руками.

Для ИТ-службы это означает, что документ находится вне управляемого контура. Его нельзя ни забрать, ни восстановить централизованно, а его судьба зависит от того, что происходит на одной конкретной машине.

ШАБЛОНЫ ЧАСТО ДЕРЖАТСЯ НА МАКРОСАХ, И ЭТО ХРУПКАЯ КОНСТРУКЦИЯ

Автоматизация документов в офисном пакете обычно означает надстройку или макросы – небольшие программы внутри самого файла. И то и другое зависит от версии редактора и от настроек безопасности. Макросы ограничивают политиками информационной безопасности, они по-разному ведут себя в разных версиях, а после обновления редактора могут просто перестать работать.

Получается, что корпоративное знание – как оформлять документы и какие реквизиты куда подставлять – живет внутри файлов в формате, которым компания не управляет. Сентябрьский сбой это и показал: текст никуда не делся, перестала работать надстроенная над ним автоматизация.

ВЕРСИОННОСТЬ ОГРАНИЧЕНА СЕССИЕЙ

Вечная проблема работы в файловом редакторе – история изменений. В локальной установке она фактически сводится к текущей сессии и автосохранению с некоторым интервалом. Достаточно выключения света или перезапуска компьютера, чтобы часть работы исчезла: все, что не попало в последнее автосохранение, не восстановить. В разработке программного обеспечения этот вопрос решен давно: каждое изменение фиксируется отдельно, и можно вернуться к любому прошлому состоянию. С документами достижим тот же порядок, но для этого нужно изменить устройство самого документа.

УХОДИТЬ НАДО ОТ САМОГО ПРИНЦИПА РАБОТЫ В DOCX

Файл DOCX плох не форматом, а тем, что в нем слиты три разные сущности: данные, логика их подстановки и оформление. Любое изменение в одном слое задевает остальные, а проверить целостность можно только глазами.

Очень важно сопоставить личные цели CEO с задачами конкретного бизнеса

Оксана Морсина – управляющий партнер Regroup

Как понять, способен ли кандидат на позицию CEO не просто управлять компанией, а развивать ее?

Я бы разделила кандидатов на два фундаментальных типа: тех, кто ориентирован на поддержание статус-кво, и тех, кто ориентирован на развитие.

Первый тип – человек, который хорошо чувствует себя в ситуации, когда нужно сохранить работающую систему и вносить в нее точечные изменения. Такие руководители особенно сильны в предсказуемой среде, где важно планировать, прогнозировать, считать и контролировать. Часто это люди с сильным финансовым или операционным бэкграундом.

Есть и другая ситуация, когда такой тип руководителя оказывается очень полезен, – кризис. Когда задача состоит в том, чтобы сократить расходы, оптимизировать процессы, убрать все

лишнее и довести компанию до состояния, в котором она сможет выжить.

Но если акционер ставит перед CEO задачу развития, такой профиль может оказаться недостаточным.

Важно еще уточнить что мы понимаем под развитием. Ведь оно тоже бывает разным.

Именно. Развитие может означать совершенно разные вещи: выход на международные рынки, освоение новых клиентских сегментов, запуск новых продуктов и бизнес-направлений или вообще радикальную перестройку бизнеса, например, внедрение ИИ в масштабах всей компании.

Поэтому CEO нужно подбирать не просто «на развитие», а под конкретную задачу развития.

ПОЭТОМУ CEO НУЖНО ПОДБИРАТЬ НЕ ПРОСТО «НА РАЗВИТИЕ», А ПОД КОНКРЕТНУЮ ЗАДАЧУ РАЗВИТИЯ.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ www.TOP-PERSONAL.ru

Но у руководителей, способных действительно двигать компанию вперед, есть несколько общих характеристик.

Во-первых, у них высокий аппетит к риску. Человек с низким риск-аппетитом вряд ли сможет быть CEO компании, которую акционер хочет существенно изменить.

Как правило, люди с предпринимательским мышлением.

Среди них много бывших предпринимателей, коммерческих директоров, руководителей продуктовых направлений, то есть, людей, которым интересно постоянно создавать что-то новое.

И, наконец, очень важны межличностные навыки. Такой CEO – лидер изменений. А значит, ему придется не только принимать решения, но и проводить через изменения всю организацию.

СИБУР платит 1 млн рублей уходящим в декрет сотрудницам

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

Ирина Карапетова – доцент Финансового университета при Правительстве РФ (г.Москва).

Инициатива СИБУРа может стать началом нового этапа конкуренции работодателей за сотрудников – но массово платить по миллиону рублей за уход в декрет другие компании, скорее всего, сразу не начнут.

Главный вопрос здесь не только в щедрости работодателя, но и в том, как оформить выплату, кому её предоставлять, из какого бюджета финансировать и какие условия установить, чтобы мера была справедливой и экономически оправданной.

Есть три возможных сценария: крупные компании скопируют практику, другие предложат меньшие суммы, а часть работодателей ограничится расширением стандартного социального пакета.

1. ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В 2026 ГОДУ

Здесь есть важный юридический нюанс: выплата при рождении ребёнка – это не то же самое, что выплата за уход в декрет.

С 1 января 2026 года в России действует новый налоговый режим: работодатель может выплатить сотруднику до 1 млн рублей единовременной помощи в связи с рождением ребёнка, усыновлением или установлением опеки. При соблюдении установленных условий эта сумма не облагается НДФЛ и страховыми взносами, а соответствующие расходы можно учитывать при расчёте налога на прибыль.

Более того, в апреле 2026 года сообщалось, что уже 151 российская компания выплатила сотрудникам по миллиону рублей в связи с рождением ребёнка. То есть речь идёт не только о потенциальном примере для подражания: практика уже распространяется.

При этом важно проверить конкретные условия программы СИБУРа: нельзя автоматически считать, что миллион полагается каждой сотруднице только за оформление отпуска по беременности и родам.

Налоговая льгота привязана именно к рождению ребёнка, усыновлению или опеке.

2. КАК ЭТО БУДЕТ РЕАЛИЗОВАНО НА ПРАКТИКЕ В КОМПАНИЯХ?

Обычно процесс будет выглядеть следующим образом.

Решение руководства. Компания определяет размер выплаты: например, 100 тысяч, 300 тысяч или 1 миллион рублей.

Изменение внутренних документов. Условия закрепляют в положении о материальной помощи, коллективном договоре или другом локальном нормативном акте.

Обращение сотрудника. Работник подаёт заявление и документы, подтверждающие рождение ребёнка или другое основание для выплаты.

Проверка кадровой службой и бухгалтерией. Компания проверяет право на выплату, дату события и соблюдение налоговых условий.

Нелинейная успешность – кощеева игла HR-менеджмента

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Игорь Залюбовский –
Основатель «Эталон»

Использование современных систем ИИ на больших массивах работников – позволяет выявлять закономерности и явления, которые резко повышают эффективность HR и сберегают предприятиям огромные средства.

Многочисленные отклики и вопросы после выхода статьи «Навыки и обучение в нынешней жизни – картина маслом» (см. УП'29 2026г.) побудили редакцию продолжить тему находок, которые совершают в работе с персоналом Прецедентные экспертные системы (ПЭС). Это третий материал, для лучшего понимания рекомендуем начать с первого в УП 2'2026г.

Предисловие, которое обязательно нужно читать.

Многие не знают, что провал санкций против России обернулся огромными проблемами для консалтеров и футурологов Уолл-Стрит и Сити. Ведь санкции последнего времени против нашей страны принимались не внезапно. Им предшествовали многочисленные консультации власть предержащих с известными экспертами запада – как побольнее и посильнее укусить Российскую Федерацию. Но эти планы пошли прахом – санкции не заработали так, как планировалось. Известная американская компания Rand Corporation утверждает, что убытки консалтеров составили десятки миллиардов долларов. Означает ли это, что ведущие западные консалтеры – дурошлёпы?

Только отчасти, по сути это лишь подтверждает, что мир находится на переломе – политическом, экономическом – и ранее использовавшиеся модели, даже с привлечением ИИ, работают слабо. Такая ситуация сложилась в самых разных областях, в т.ч, и в HR.

ДУМАЮ, ЧИТАТЕЛИ С ОПЫТОМ СОГЛАСЯТСЯ, ЧТО ТРЕНИНГИ, АССЕСМЕНТЫ, ТЕСТИРОВАНИЯ НЕ ТОЛЬКО НЕ ДАЮТ НЫНЧЕ ТОГО ЭФФЕКТА, ЧТО НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД, А ВСЁ ЧАЩЕ ГРУБО ОШИБАЮТСЯ.

Думаю, читатели с опытом согласятся, что тренинги, ассесменты, тестирования не только не дают нынче того эффекта, что несколько лет назад, а всё чаще грубо ошибаются. Причина, опять же, не в потере компетенций HR-специалистов, а в переломном моменте, требующем новых методов и подходов. Новых ли?

Строители кораблей прошлых веков умели создавать быстроходные и маневренные суда, обводы которых и сегодня показывают отличные результаты. А ведь у их создателей не было компьютерных формул наилучшей обтекаемости и пр.

В чем же успех тех старинных форм? Ответ – в прецедентах. Корабелы делали несколько вариантов корпусов – и выбирали оптимальные. Спустя много лет, в тридцатых годах XX века тот же подход использовали специалисты знаменитого итальянского кузовного ателье Pininfarina. Ещё не было толковых моделей скоро-

Личная эффективность менеджера

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Денис Гудым –
редакционный совет журнала «Управление персоналом»

Американский экономист, отец современного менеджмента Питер Друкер однажды сказал, что «эффективность – это делать вещи правильно; результативность – это делать правильные вещи» (в оригинале: «Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things»).

В этой статье я бы хотел поговорить о личной эффективности руководителя. Часто бывает так, что руководитель в общем-то результативен, делает правильные вещи, но ему не хватает методологии того «как делать вещи правильно». Эффективности можно научиться. Это не врожденный талант, а привычка и набор практических навыков.

Разговор о личной эффективности я предлагаю начать с постановки целей.

Как сказал Сенека, «если корабль не знает, куда он плывёт, то ни один ветер не будет ему попутным».

Эффективным инструментом целеполагания является методика SMART, которая переводит размытые желания в четкие, понятные и выполнимые задачи.

Аббревиатура SMART расшифровывается как пять ключевых критериев:

· S – Specific (Конкретная): Цель должна быть однозначной и понятной для каждого. Один результат – одна цель. Избегайте общих слов вроде «улучшить» или «поднять».

· M – Measurable (Измеримая): Успех нужно измерять в цифрах, процентах или конкретных метриках. Должен быть понятный критерий проверки.

· A – Achievable (Достижимая): Задача должна быть реалистичной. Оцените свои навыки, доступные ресурсы и время, чтобы цель не вызывала стресс и отчаяние.

· R – Relevant (Актуальная/Значимая): Цель должна приносить реальную пользу и соответствовать вашим стратегическим планам или стратегии компании.

· T – Time-bound (Ограниченная во времени): У цели обязательно должен быть дедлайн – конкретная дата или период (например, 3 месяца), когда результат должен быть достигнут.

УП УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ www.TOP-PERSONAL.ru

Пример постановки цели по методике SMART:

Предположим, что вы хотите изучить английский язык.

По SMART цель будет выглядеть так: Изучить английский язык до уровня A1 с помощью занятий с индивидуальным преподавателем два раза в неделю.

Предположим, что вы поставили перед собой несколько целей. Рекомендуется выписать их на бумагу и регулярно просматривать их.

Что дальше?

Теперь необходимо осуществить декомпозицию каждой цели.

Вот как выглядит декомпозиция цели, связанной с изучением английского языка, на конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные во времени шаги:

Лишние люди в компании: миф или реальность?

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

Проблема «ЛИШНЕГО» или избыточного персонала становится всё более актуальной для российского бизнеса.

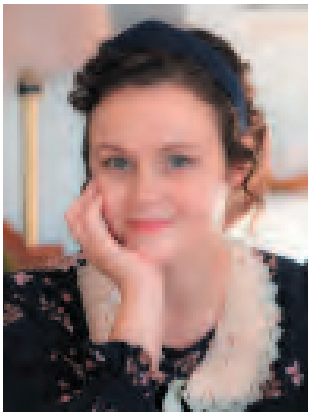
Виктория Петрова
«ЛюдиPeople»

Роман Межуев
«БрейнХант»

Тим Зинин
«Зинин, Штурбин и партнеры»

Олег Моторин
бизнес-тренер

Наталья Брайловская
«АрхПро»



Екатерина Днепровская
ПоискВакансий.РФ

Светлана Гринькова
«Светлана Гринькова бизнес»

Особенно болеют этим крупные компании. Причины разные.

Иногда риск потери больше когда возникает форс-мажор или крупный заказ, а людей у вас нет.. Чаще – неэффективное оборудование, логистика, расстановка производства даже может быть ущербной.

На конференции журнала «Управление персоналом», которая прошла 8 октября, эксперты удивили не самим фактом доклада, а разнообразием тем, где прячутся лишние люди или их у можно заменить ИИ.

Эксперты обсудили причины появления «лишних людей», их влияние на рентабельность и замедление бизнес-процессов.

ЕСЛИ ДОВЕСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В РОССИИ ДО УРОВНЯ ИТАЛИИ, МОЖНО ВЫСВОБОДИТЬ ПОРЯДКА 20 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК

Масштаб проблемы поражает: по данным Виктории Петровой (консалтинговая компания «ЛюдиPeople»,) проанализировавшей более 600 000 рабочих мест, избыточная численность персонала приводит к: снижению производительности труда, росту административных издержек, размыванию ответственности и нерациональному использованию ресурсов.

Главным спикером и идеологом конференции выступила Виктория Петрова, основатель консалтинговой компании «Люди People», пожалуй сегодня она эксперт номер один в РФ по бизнес консалтингу .

Она представила шокирующие цифры: по расчётам Высшей школы экономики, если довести производительность труда в России до уровня Италии, можно высвободить порядка 20 миллионов человек по стране – и это вполне реалистичный потенциал.

Главная проблема, которую отмечает спикер, – нерациональное использование трудового ресурса: важно осознанно подходить к тому, чем и как заняты люди, в каких режимах и графиках они работают.

Останутся продавцы, которые Работают с ключевыми клиентами

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Евгений Колотилов – известный бизнес-тренер, лауреат премии «Капитаны российского бизнеса» с 2021 по 2026 г., автор более 20 книг.

— Чем запомнился Вам последний год, что интересного Вы открыли для себя как бизнес-консультант?

— В этом году мы наблюдаем стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ) в продажах. На одной из последних конференций по ИИ я был крайне удивлён: ИИ-робот обрабатывал возражения клиентов так, как не смогли бы это сделать многие топ-продавцы. Он использовал и NLP, и рефрейминг, задавал встречные вопросы — и всё без пауз.

Поэтому я полагаю, что продавцов, которые сегодня ждут входящих лидов, поступления заявок и работают на входящем потоке, в ближайшее время ждёт большое разочарование: думаю, год-полтора — и их полностью заменят роботы.

В ПРОФЕССИИ ОСТАНУТСЯ ТЕ ПРОДАВЦЫ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ КОНСУЛЬТАЦИОННЫМИ ПРОДАЖАМИ, ТЕМ ЖЕ, КТО ЗАНИМАЕТСЯ ПРОДАЖАМИ ТРАНЗАКЦИОННЫМИ, ПРИДЁТСЯ ИСКАТЬ СЕБЕ НОВУЮ ПРОФЕССИЮ.

Останутся продавцы, которые работают с ключевыми клиентами, поскольку робот не сможет прорабатывать группу принятия решений, проводить встречи, переговоры.

Пока робот не может заменить продавца в выстраивании отношений с ключевым клиентом.

Хотя, наверное, можно представить какой-то футуристический мир, где два робота общаются друг с другом, ведут переговоры и выстраивают отношения.

Останутся те продавцы, кто работает с ключевыми клиентами, с крупными контрактами и занимается консультационными и стратегическими продажами.

А транзакционные сделки, приём входящих заявок — всё это будет автоматизировано.

Ещё одна вещь, которая особенно меня впечатлила в этом году, – возможность побывать на выступлении Германа Грефа.

Я и до этого относился к нему с большим уважением, а сейчас меня просто поразило то, как он отвечал на вопросы.

Отвечал не сразу, делал паузу в пять секунд — и это было непривычно, странно.

Потом я понял, что он делает так специально.

Эти пять секунд позволяют придумать лучший вариант ответа.

АКПП

АССОЦИАЦИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

SuperJob

ГРУПП СТС ГРУПП

ЮБИЛЕЙНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ — 30 ЛЕТ

АССОЦИАЦИИ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

ЗРЕЛОСТЬ ПРОФЕССИИ.
СИЛА СООБЩЕСТВА.
БУДУЩЕЕ ИНДУСТРИИ.

21 ОКТЯБРЯ 2026 ГОДА

Москва
Офлайн + онлайн-трансляция

- Ведущие эксперты отрасли
- Актуальная аналитика рынка
- Практические решения и кейсы
- Нетворкинг и новые возможности

ЭКСПЕРТЫ ИЗ РОССИИ, КАЗАХСТАНА И УЗБЕКИСТАНА

РОССИЯ | КАЗАХСТАН | УЗБЕКИСТАН

РЕГИСТРАЦИЯ ОТКРЫТА →

Мастер Продаж
№ 10 / 2026
Евгений Колотилов
Будет ли продажник успешный, зависит от того, хочет ли он продавать

Мастер Продаж
№ 9 / 2026
Торговые центры — кому на Руси жить хорошо
Павел Люлин

Мастер Продаж
№ 8 / 2026
Не по гороскопу:
как подбирать и растить менеджеров по продажам техники
Николай Нифантов,
B2B-стратег, Бизнес-тренер

Бизнес-тренеры говорят
№ 1 / 2026
ОБУЧЕНИЕ

Мастер Продаж
№ 7 / 2026
Цель рекламы всегда одна — привести горячих потенциальных клиентов на нашу посадочную страницу
Виктор Дрессен,
ведущий геомаркетолог России, официальный партнёр Яндекс Бизнес

Мастер Продаж
№ 6 / 2026
РЕБРЕНДИНГ

Мастер Продаж
№ 5 / 2026
А что потеряет клиент купив дешевле товар и услуги?
Петр Михайлович Егоров,

Мастер Продаж
№ 4 / 2026
Илон Маск — пример успешного конструктора будущего

Мастер Продаж
№ 3 / 2026

Стартапы&Идеи для бизнеса
№ 2 2026
УПРАВЛЕНИЕ

Мастер Продаж
№ 2 / 2026

Мастер Продаж
№ 1 / 2026
Хороший маркетолог — это тот, кто ничего не знает заранее, а постоянно тестирует и пробует новое
Мария Родина,
основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИ»