

№10. ЗИМА 2026

# АУДИТОРИЯ

корпоративный журнал  
института технологий  
обучения и развития «ИТОР»

## КУЛЬТУРНЫЙ КОД РУССКОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

### НАМ 10 ВЫПУСКОВ!

интервью с главным редактором  
о том, как это было, и планах  
на будущее

### НЕТ ВРЕМЕНИ НА МЕДЛЕННЫЕ ТАНЦЫ

подводим итоги 2025 года и погово-  
рим о перспективах на 2026 год  
для HR и T&D

### СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

методология диагностики  
и управления скрытыми  
центрами влияния

Журнал издается институтом «ИТОР», входящим в Группу Компаний «НОВАТОР».

ГРУППА КОМПАНИЙ  
**НОВАТОР**  
ОБУЧЕНИЕ ЛЮДЕЙ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Группа компаний «Новатор» — это объединение экспертов, специализирующихся на развитии бизнеса, обучении персонала и внедрении инновационных методик с 2005 года. Наши проекты помогают компаниям расти, совершенствовать управленческие команды, формировать корпоративную культуру и внедрять современные подходы в обучении и развитии.



**ТОР (технологии обучения и развития)**

Развитие и обучение персонала: управленческие марафоны, командообразование, коммуникативные и личностные программы, дистанционный менеджмент, оценочные продукты, специальные решения для ИТ и финансового сектора, программы для HR.



**РЕАКТОР**

Развитие бизнеса и управленческих команд: корпоративная культура, стратегические сессии, управленческие игры и мероприятия, внедрение моделей организационного поведения, школа управленца.



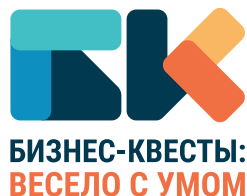
**ИТОР (Институт технологий обучения и развития)**

Решение комплексных задач методологии развития: создание и развитие российской методологии T&D, подготовка специалистов, построение корпоративных T&D-систем, научные исследования.



**Ассоциация методологов «Метода»**

Разработка и продвижение отечественной методологии: формирование стандартов, создание новых технологий и методов, реализация федеральных проектов, развитие школы непрерывного развития.



**Бизнес-квесты**

Развитие персонала через геймификацию: командообразующие и оценочные игры, тренировка soft skills, массовые игровые форматы, обучение разработчиков деловых игр.



**MagРаз (Магазин развития)**

Платформа методических продуктов: готовые решения для развития бизнеса и обучения сотрудников.

Над выпуском работали:

**Алексей Аболмасов**  
Учредитель АНО ДПО «ИТОР»

**Алексей Новак**  
Соучредитель АНО ДПО «ИТОР»

**Ирина Бердникова**  
Директор по маркетингу АНО ДПО «ИТОР»

**Степан Смирнов**  
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

**Марина Кривовицына**  
Бизнес-тренер ГК «Новатор»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

**Степан Смирнов**  
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

В номере использованы фотографии из  
открытых источников информации

Учредитель и издатель: АНО ДПО «ИТОР»

Цена свободная  
Подписано в печать 30.12.2025 г.  
Тираж открытый



## Дорогие читатели!

Я начну с маленькой личной истории. Потому что маленькие истории иногда содержат большие открытия.

В начале ноября моя младшая дочь подарила мне открытку. В ней было написано: «Папа, я люблю тебя, ведь ты всегда был рядом». Я прочитал эту строчку и вдруг поймал себя на мысли: интересное это слово — «рядом». Почему Ксюха пишет об этом, ведь рядом мы были 1-2 выходных в месяц, ибо живем мы, так уж получилось, не вместе...

И тогда я понял разницу между двумя «рядом». Одно — это про «расписание». Другое — про то, чувствует ли человек твоё присутствие, твою заботу, твою любовь, даже когда ты физически далеко. Это про невидимые нити, которые соединяют людей независимо от координат на карте. Это **«рядом»** совсем другого качества.

Я подумал о журнале. И понял, что мы создали ровно такой же механизм. Десять выпусков — это десять доказательств того, что люди, которые никогда не были в одной комнате вместе, способны создать что-то живое. Авторы, редакторы, читатели — все они разбросаны по разным городам, и всё же их объединяет одно. Это не деньги, не должности, не принцип "ты мне должен". Это вера. Простая, настоящая вера в то, что здесь можно быть честным.

Честным в статье, честным в комментарии, честным в том, что ты думаешь и чувствуешь. Это редко встречается в современном бизнесе. Везде маски, везде люди проигрывают роли. А у нас как-то получилось по-настоящему!

Но вера — это хрупкая материя. Ее легко может разрушить человеческое эго, личная выгода, желание доказать свою значимость и прочие «прелести» современного мира... Я ловлю себя на мысли: насколько мы всё это сможем выдержать? Честно — я не знаю.

Но я точно знаю, что в какой-то момент каждый проект начинает жить новой жизнью. И его создатель становится просто одним из участников. Может быть, важным, может быть, нет. Может быть, его голос ещё будет слышен в следующем году, а может быть, и нет.

Поэтому сейчас я просто хочу сказать спасибо. Спасибо тем, кто создал это **«рядом»** со мной. Спасибо тем, кто остаётся верным этому, несмотря ни на что. И просьба — пожалуйста, оберегайте сделанное! Потому что это очень легко потерять. Одно неправильное решение, один неправильный человек — и в миг можно потерять «свою химию».

А мне просто хочется, чтобы журнал остался таким же живым, искренним, настоящим, каким он стал за эти десять выпусков...

Всегда рядом, ваш

**Степан Смирнов**  
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

# СОДЕРЖАНИЕ

## Тема номера:

### **КУЛЬТУРНЫЙ КОД РУССКОГО НАСТАВНИЧЕСТВА** ..... 5

Что делает русскую традицию наставничества уникальной

### **НАМ 10 ВЫПУСКОВ!** ..... 21

Интервью с главным редактором о том, как это было, и планах на будущее

### **НЕТ ВРЕМЕНИ НА МЕДЛЕННЫЕ ТАНЦЫ** ..... 27

Подводим итоги 2025 года и поговорим о перспективах на 2026 год для HR и T&D

### **ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА** ..... 30

Суть, принципы и механизмы авторской технологии

### **КАК ПОСТРОИТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ЭКОСИСТЕМУ «КОЛЛЕДЖ – СОТРУДНИК – РАБОТОДАТЕЛЬ»** ..... 36

Прямая линия с руководителем Центра содействия трудоустройству студентов

### **ПРОЕКТНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ** ..... 45

Как ответ на текущие вызовы бизнеса

### **ТРОПА ОТКРЫТИЙ: ПЕРВАЯ И САМАЯ МАСШТАБНАЯ HR-ЭКСПЕДИЦИЯ** ..... 55

Итоги, инсайты и выводы главного HR-путешествия по всей стране

### **ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** ..... 60

Национальная цель развития России до 2030 года

### **АЛХИМИЯ ПРОДАЖ: КАК СДЕЛАТЬ ИЗ КЛИЕНТОВ ВАШИХ АМБАССАДОРОВ** ..... 65

Делаем своих клиентов счастливыми, а себя, свои бизнесы – успешными и богатыми

### **ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ** ..... 70

Продолжаем серию публикаций о смене позиции руководителя в новых реалиях

### **ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ С АЛЕКСЕЕМ НОВАКОМ** ..... 83

Возрастные кризисы – природа и профилактика

### **ТЕСТЫ МОТИВАЦИИ: КАК ОНИ МОГУТ ПОМОЧЬ HR В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ** ..... 86

Измеряем ключевые составляющие трудовой мотивации сотрудников

### **ИНВЕСТИЦИЯ В МОЗГИ КОМПАНИИ** ..... 94

Как построить экосистему для корпоративных тренеров, чтобы не терять лучших

### **СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ** ..... 98

Методология диагностики и управления скрытыми центрами влияния

### **ИТОГИ РАБОТЫ АССОЦИАЦИИ «МЕТОДА» ЗА 2025 ГОД И ПЛАНЫ НА 2026 ГОД** ..... 109

Подводим черту под этим годом и строим планы на будущее

### **R2R ИЛИ СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** ..... 112

От коллективного интеллекта к сильным командам

### **ВЫХОД СОБСТВЕННИКА БИЗНЕСА ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ** ..... 120

Миф это или реальность?

### **МУРМУРАЦИЯ КАК ЭВОЛЮЦИЯ МЕЖКОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ** ..... 126

Деловая игра «Северная Мурмурация» как тренажёр эволюции

Татьяна Паклинская

основатель проекта «Школа русского наставничества»,  
бизнес-тренер, преподаватель

# КУЛЬТУРНЫЙ КОД РУССКОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

## ? О чём эта статья:

Статья разворачивает полную историю русского наставничества – от ритуальных инициаций и княжеского кормильства через духовное старчество к ремесленным цехам, горнозаводским школам, советским ЦИТ и бригадному наставничеству. Татьяна Паклинская показывает не просто эволюцию методик, а культурный код, который делает русскую традицию наставничества уникальной.

## ! Для чего её читать:

Если вы строите программу наставничества и устали от поверхностного наукоподобия западных «менторингов», эта статья – компас. Она показывает, как за каждой исторической формой наставничества стояла глубокая философия, как власть, ремёсла и духовность по-разному решали одну задачу, и главное – разоблачает миф о том, что наставничество – это просто трансфер навыков. Материал для директоров по развитию, рефлексивных лидеров и тех, кто думает о будущем своей компании.

## ☑ Время на чтение: 38–42 минуты

Сегодня, когда система корпоративного обучения и управления талантами активно развивается, мы так часто слышим о наставничестве, что редко задумываемся: откуда оно пришло, как развивалось и почему стало таким, каким мы его знаем сейчас? Мой интерес к этой теме возник не случайно. Мне хотелось разобраться в истоках феномена, который сегодня считается одним из ключевых инструментов развития персонала.

Почему в большинстве материалов истоками наставничества обозначают Ментора – друга Одиссея? Что из этого – правда, а что – красивые обёртки для HR-трендов? Как на самом деле развивалось наставничество в России – не только в дворянской среде, но и в ремесленной, рабочей, советской? И наконец, почему сегодня мы так часто сталкиваемся с противопоставлением «менторства» и «наставничества», где первое – это нечто более глубокое и продвинутое, а второе – упрощённое, едва ли не примитивное?

Такое противопоставление неверно. Оно разрывает живую историческую ткань, в которой русское наставничество формировалось веками – в церквях и монастырях, в ремесленных цехах и семьях, на уровне знати и крестьян. Менторство – не «высшая» ступень, а одна из граней наставничества. И чтобы двигаться вперёд, важно понимать, какой путь уже пройден и где берет начало наставничество в России.

История изменения его словесной оболочки при абсолютной верности изначальной миссии. Лингвистика открывает нам любопытную картину: в древности роль наставника дробилась на множество специфических амплуа, каждое из которых имело собственное имя. Перед нами не просто слова, а целая философия воспитания: «казатель» и «наказатель» – несущие свет строгого учения; «пѣстунъ» – хранитель и покровитель; «вѣдокъ» и «кърмитель» – те, кто ведёт и возвращает душу.

Век за веком язык проводил свою селекцию, отсеивая узкоспециальные понятия в пользу обобщающих. Но и внутри оставшихся терминов кипела невидимая борьба смыслов. Обратимся к словарю Даля: в XIX веке тонко разводились понятия «наставник» (должностной руководитель) и «наставитель» (случайный советчик). Эта смысловая «диффузия», на фоне постоянного обновления лексикона (как, скажем, при заимствовании слова «педагог»), – яркое свидетельство: язык живёт и ищет, подбирая единственно верное слово для явления, не теряющего своей актуальности.

Так где же неизменная сердцевина? Анализ исторической лексики недвусмысленно указывает: сколь бы ни менялись ярлыки, суть наставничества – осмысленная передача не только знаний и навыков, но и духовного компаса – оставалась нерушимой. Испокон веков оно было и остается тем живым, неформальным каналом, той «культурной кровью», что обеспечивает

преимущество опыта, — скрепой любой образовательной системы, чья истинная сила всегда была за пределами официальных уставов.

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ВЕТВИ НАСТАВНИЧЕСТВА В РОССИИ: ТРИ ПАРАЛЛЕЛЬНЫХ ПУТИ

В таблице ниже по вертикали расположены три исторические ветви, а по горизонтали — два уровня реализации: индивидуальная и массовая (институциональная) формы обучения.

и профессиональных моделей обучения. Речь идёт о ритуальных практиках введения в возрастные и социальные роли, которые функционировали как универсальный механизм передачи норм поведения, коллективного опыта и представлений о взрослой жизни. Эти ритуалы были общими для всех слоёв общества — и для знати, и для простого человека, — что позволяет рассматривать их как надтиповой культурный слой, лежащий в основании дальнейшего развития наставнических традиций.

Чтобы систематизировать исторический опыт и выделить из него работающие принципы, актуальные и сегодня, приведем ключевые элементы — единые для всех практик, несмотря на историческую эпоху:

Таблица 1. **Матрица исторических форм наставничества в России**

	Элитарное (аристократическое) наставничество	Ремесленное наставничество	Духовное наставничество
<b>Цель</b>	Социальное, интеллектуальное и карьерное становление	Передача профессионального мастерства	Духовное служение и спасение души
<b>Индивидуальное обучение</b>	Кормильство «Поучение» В.В. Мономаха Положение о домашних наставниках 1834 г.	Мастер – ученик Устав цехов 1799 г.	Старчество; келейное руководство
<b>Массовое / институциональное обучение</b>	Пансионы, институты, лицеи, кадетские корпуса	Ремесленные мастерские, школы при заводах, ремесленные школы, технические школы, школы ФЗУ, ПТУ, учебные комбинаты, бригадное наставничество	Приходские школы; монастырские школы; духовные семинарии; духовные академии

Анализ исторических ветвей наставничества показывает, что наставничество в России развивалось как три независимых, но параллельных института. Каждый из них — элитарный, ремесленный и духовный — создавал собственные формы передачи опыта, от индивидуального до группового обучения. Особый интерес представляет то, как эти ветви переплетались в исторических периодах, создавая новые гибридные формы.

Устойчивость системы обеспечивалась именно их параллельным существованием с постоянным взаимовлиянием. Исчезновение или радикальное изменение социального слоя (например, дворянства или сословия ремесленников) не приводило к полному исчезновению института наставничества. Его функции и методы сохранялись и адаптировались в других социальных контекстах, обеспечивая преемственность практик передачи знаний и опыта.

Невозможно обойти ещё одну форму наставничества, предшествующую появлению социальных институтов

1. Актуальность старта программы наставничества — почему возникла необходимость в старте наставничества или обучения; какой запрос, проблема или задача сделали его актуальным.
2. Период наставничества — как долго длится обучение; ограничено ли оно временем, возрастом, этапами или циклами работ.
3. Наставники — кто обучает; один или несколько старших; какие требования к наставникам; их роль, ответственность и место в структуре практики.
4. Отбор в программу — по каким критериям принимают человека в обучение; кто принимает решение; какие условия должны быть соблюдены.
5. Программа обучения — что именно включает обучение: содержание, темы, этапы, последовательность действий или требований.
6. Оценка результатов — как проверяют освоение навыков; какие формы подтверждения используются; по каким признакам определяют успешность.
7. Дальнейшие перспективы наставляемого — что ждёт человека после завершения наставничества:

появляется ли роль, статус, новый уровень ответственности.

8. Система контроля наставничества – как осуществляется сопровождение процесса: наблюдение, корректировка, поддержка, систематические проверки.
9. PR-продвижение проекта наставничества – как практика представлена вовне: как о ней сообщают, каким образом она становится видимой, какие формы коммуникации используются для фиксации и распространения опыта.
10. Показатели эффективности программы наставничества – какие критерии позволяют судить об успешности реализованной программы/проекта наставничества; как измеряется результативность процесса.
11. Формальные и неформальные санкции – какие правила, какие меры применяются при нарушении правил или несоответствии требованиям; как поддерживается дисциплина и ответственность.

## I. АРХЕТИПИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ: РИТУАЛЬНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Прежде чем наставничество оформилось в социальные институты, оно существовало в виде обрядов инициации. Эти ритуалы были не просто традицией, а сложной психотехникой, выполнявшей конкретные задачи по трансформации личности и интеграции человека в общину. Анализ сказочных сюжетов (по методологии В.Я. Проппа) позволяет реконструировать эту древнейшую «программу» личностного роста, чья структурная целостность удивительным образом соответствует современным моделям наставничества.

**Актуальность старта программы.** Ритуал инициации запускался в момент возрастного или социального кризиса, когда подросток или молодой человек более не мог оставаться в прежнем статусе («дитя») и должен был перейти в статус взрослого («воин», «невеста»). Запросом была необходимость обновления и сохранения жизнеспособности общины.

**Период наставничества.** Процесс был строго ограничен рамками ритуала – «уходом в иное пространство» (чаще всего – лес, избушку Бабы Яги). Это был не протяженный курс, а интенсивный «спринт», точка бифуркации, где происходила мгновенная, но кардинальная трансформация.

**Наставники.** Фигура наставника в лице Бабы Яги, Лешего, Морозко или иного «дарителя» архетипична. Это носитель сакрального знания и силы, стоящий вне привычной социальной иерархии. Его ключевая задача – не передача узкого навыка, а проведение через смерть старого «я» и рождение нового.

**Отбор в программу.** В ритуал был «избран» каждый, кто достиг соответствующего возраста. В сказке же герой часто оказывается в ситуации вызова случайно (как Иван-царевич, чья стрела улетела в болото), что символизирует зов судьбы, который нельзя игнорировать.

**Программа обучения.** Она была целиком практико-ориентированной и экзистенциальной. Герой обучался, непосредственно проходя испытания: проявляя доброту («накорми, напои»), смекалку (отгадывая загадки), смелость (ночюя в избушке). Программа не давала знаний «впрок», а проверяла и формировала качества души и характера.

**Оценка результатов.** Результат оценивался бинарно: прошел/не прошел. Успехом считалось не просто выживание, а получение «волшебного средства» (клубок, меч-кладенец, невеста), символизирующего новый статус, силу и социальную роль. Непрошедший ритуал исчезал из повествования (погибал, превращался в камень).

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Успешное прохождение ритуала кардинально меняло социальный статус. Юноша становился мужем и воином, имеющим право на наследство и уважение. Девушка становилась невестой и хозяйкой, наделенной магической силой (как Василиса Премудрая). Это был окончательный и бесповоротный переход в новый жизненный цикл.

**Контроль наставничества.** Контроль осуществлялся самой ритуальной рамкой и фигурой наставника-проводника. Любое отклонение от «сценария» (проявление трусости, жадности, непочтения) каралось мгновенно и жестоко.

**PR-продвижение проекта.** Продвижением и легитимизацией практики служили мифы, сказки и обрядовые действия, воспроизводимые общиной. Успешный опыт героя становился частью коллективного знания, культурным сценарием для следующих поколений.

**Показатели эффективности.** Главным KPI была способность человека занять новое место в общине и успешно выполнять связанные с ним функции: создать семью, защищать сородичей, обеспечивать благополучие рода.

**Формальные и неформальные санкции.** Санкции были тотальными. Несоблюдение правил ритуала вело к социальной смерти (изгнанию) или физической гибели. Наградой же была не просто жизнь, а жизнь в новом, полноправном статусе.

## II. АРИСТОКРАТИЧЕСКАЯ ВЕТВЬ: КОРМИЛЬСТВО КАК СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Институт кормильства (IX-XIII вв.) представляет собой не просто домашнее воспитание, а сложный социально-политический механизм, интегрированный в систему феодальных отношений Древней Руси. Анализ этой практики через универсальные принципы наставничества показывает, как архетипическая схема «наставник-ученик» была поставлена на службу государственным интересам, формируя правящую элиту и укрепляя политические союзы.

**Актуальность старта программы.** Запрос был обусловлен политической необходимостью. Молодому государству нужны были лояльные и компетентные правители. Кормильство решало несколько задач:

- **Подготовка элиты:** обеспечивало системное воспитание будущих князей и бояр;
- **Укрепление вассалитета:** передача сына сюзерена вассалу на воспитание создавала прочные узы «искусственного родства», скреплявшие феодальную иерархию;
- **Интеграция земель:** посадка малолетнего князя с кормильцем в отдаленную волость (например, Новгород) был инструментом централизации, а не разделения государства.

**Период наставничества.** Это был длительный цикл, начинавшийся в возрасте 5-7 лет и продолжавшийся до совершеннолетия (14-16 лет). В течение этого времени княжич, как правило, жил в семье кормильца, часто в другом городе, что обеспечивало полное погружение в процесс.

**Наставники.** Требования были исключительно высоки. Кормильцем («дядькой») назначался проверенный вассал, часто из числа младших родичей или авторитетных бояр. Его роль была комплексной: военный инструктор, политический советник и «второй отец». Источники подчеркивают, что кормильцы занимали высшие государственные посты (тысяцкие, воеводы), что говорит об их влиянии.

**Отбор в программу.** Отбор был сословно-жестким и политически мотивированным. Учеником мог стать только отпрыск княжеской или высшей боярской семьи. Выбор конкретного кормильца был стратегическим решением, укреплявшим альянс между родами.

**Программа обучения.** Программа носила энциклопедический и прикладной характер, готовя к реальному управлению:

- Воинское искусство (тактика, управление дружиной);
- Грамота и языки (для дипломатии с Византией и Европой);

- Правление и суд (основы законодательства и администрирования);
- Дипломатический этикет и христианская догматика.

**Оценка результатов.** Критерий эффективности был историческим и практическим – успех воспитанника в управлении, войне и политике. Становление Ярослава Мудрого мудрым правителем и законодателем стало высшей оценкой работы его кормильца Будыя.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Выпускник получал не только права на престол или удел, но и политическую поддержку всего рода кормильца. Его «кормиличичи» (сыновья наставника) становились его ближайшими сподвижниками, создавая прочную команду.

**Контроль наставничества.** Впервые появляется система внешнего контроля. Кормилец был подотчетен отцу ученика и княжескому совету. Его деятельность была на виду у элиты, а итоги фиксировались в летописях.

**PR-продвижение проекта.** Продвижением и легитимизацией практики служили летописи и устные «славы». Успешное кормильство, как в случае Будыя и Ярослава, становилось престижным брендом, работавшим на авторитет обеих сторон.

**Показатели эффективности.** Показатели были комплексными: военные победы, стабильность в управляемых землях, народное признание и династическая устойчивость.

**Формальные и неформальные санкции.** Санкции носили экзистенциальный характер. Провал наставника (гибель, бесчестие или неудачи воспитанника) означал крах репутации и политической карьеры. Для ученика неудача могла стоить не только власти, но и жизни.

## АРИСТОКРАТИЧЕСКАЯ ВЕТВЬ: «ПОУЧЕНИЯ» ВЛАДИМИРА ВСЕВОЛОДОВИЧА МОНОМАХА

Когда сегодня речь заходит об «истоках» наставничества, из каждого утюга звучит отсылка к Древней Греции – к Ментору, другу Одиссея. Но это – большая и красивая полуправда.

Настоящую жизнь мифологическому Ментору дал не Гомер, а французский писатель Фенелон в XVIII веке, написав для внука Людовика XIV своего «Телемаха». Именно тогда образ мудрого советчика стал популярен в европейских салонах и при дворах. Слово «менторинг» пытались внедрить и в русский язык на волне этой моды, но оно не прижилось – у нас была своя, куда более древняя и крепкая традиция.

А теперь главное: пока в Европе только начинали читать

о приключениях Телемаха, на Руси уже пять столетий как существовало и работало своё фундаментальное руководство по воспитанию лидера – «Поучение» Владимира Мономаха, созданное в XII веке.

Сегодня «менторинг» снова проникает в нашу речь – уже как заимствованный HR-тренд, который часто пытаются представить «высшей», продвинутой степенью наставничества. Но так ли это?

«Поучение» Мономаха – это не просто сборник советов. Это выстраданная в боях и выверенная управлением государством система наставничества. И вот что в ней по-настоящему поражает: её автор, князь, прошедший 83 крупных похода, заключает с врагами-половцами 19 «миров» и призывает потомков не к завоеваниям, а к единству. «Что лучше и прекраснее, чем жить братьям вместе?» – вопрошает он, разрывая логику междоусобной вражды.

В отличие от аллегорического путешествия Телемаха, «Поучение» лишено литературных условностей. Это жёсткая, конкретная «программа развития»: как судить вдову, как ставить стражу ночью, как вести переговоры, как молиться в пути. Это не теория идеального правителя, а руководство по выживанию и ответственности в условиях реальной, а не вымышленной власти.

Пора вернуть истории справедливость и увидеть в «Поучении» не только памятник литературы, но и первую в нашей истории работающую модель наставничества – систему, которая была не слабее, а во многом честнее и глубже западных аналогов, потому что рождалась не в тишине кабинетов, а на грани жизни и смерти.

**Актуальность старта программы наставничества.** Необходимость в передаче знаний возникла в условиях междоусобиц, внешних угроз и духовного разобщения. Мономах видел, что без передачи опыта, веры и принципов управления молодым князьям Русь может погрузиться в хаос. Его личный запрос – сохранить единство земли, укрепить власть через нравственность и подготовить достойных преемников.

**Период наставничества.** Обучение не ограничено строгими временными рамками – оно продолжается всю жизнь, начиная с юности. Однако ключевой этап приходится на возраст активной военной и управленческой деятельности, примерно с 13 лет и далее, вплоть до принятия полноты власти.

**Наставники.** Главный наставник – отец или старший князь. Также упоминаются духовные лица (епископы, попы и игумены) и опытные дружинники. Требования к наставнику: личный пример, благочестие, мудрость,

ответственность за землю и людей. Его роль состоит в том, чтобы не только учить, но и воспитывать характер.

**Отбор в программу.** Участие в программе определяется рождением – это сыновья князя. Однако Мономах подчёркивает: важно не только происхождение, но и готовность «принять в сердце» наставление, трудиться и не лениться. Решение о вовлечении принимает отец-наставник.

**Программа обучения.** Программа включает:

- Военную подготовку (походы, охота, обращение с оружием);
- Управленческие навыки (суд, приём послов, распорядок в доме);
- Духовное воспитание (молитва, пост, милостыня, чтение Псалтири);
- Нравственные принципы (правда, кротость, уважение к старшим, защита слабых);
- Практику публичных выступлений и ведения переговоров.

**Оценка результатов.** Успех оценивается не по экзаменам, а по реальным действиям: как князь ведёт себя в бою, как судит людей, как соблюдает данные обеты. Важны также личная дисциплина, отношение к церкви и милость к убогим.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** После усвоения принципов и накопления опыта княжич получает право управлять волостью, вести переговоры с другими князьями, возглавлять дружину. Он становится полноправным правителем, несущим ответственность за землю и народ.

**Система контроля наставничества.** Контроль осуществляется через личный пример отца, регулярные совместные походы и советы, а также через механизм духовной ответственности – страха Божьего и ежедневной молитвы. Мономах призывает самоконтроль: «Чаще перечитывайте, если забудете».

**PR-продвижение проекта наставничества.** Продвижение идёт через личную переписку, послания к детям и другим князьям, публичные выступления на съездах, а также через демонстрацию личного примера – «труда и ранений» – как доказательства правоты своих принципов.

**Показатели эффективности программы наставничества.** Эффективность измеряется:

- Степенью сохранения мира между князьями;
- Успехами в обороне земель;
- Справедливостью управления;
- Личной репутацией князя;
- Духовной устойчивостью и памятью потомков.

**Формальные и неформальные санкции.** Нарушителей ждёт не только княжеский суд, но и Божий суд – главная санкция. Мономах предупреждает: «Не убивайте ни правого, ни виновного», но напоминает о неизбежности божественного воздаяния за гордыню, ложь и пролитую напрасно кровь. Дисциплина поддерживается через страх не перед людьми, а перед Богом.

### III. ДУХОВНАЯ ВЕТВЬ: СТАРЧЕСТВО КАК ВНЕСОСЛОВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

В то время как кормильство готовило человека к власти в миру, православное старчество сформировало уникальную практику наставничества, целью которой была трансформация души. Возникнув в монашеской среде, этот институт радикально порывал с сословными иерархиями, предлагая модель отношений, где единственным критерием авторитета наставника был его духовный опыт, а единственной задачей ученика – «стяжание духа». Анализ старчества через универсальные принципы демонстрирует, как неизменная структура наставничества наполняется совершенно иным, экзистенциальным содержанием.

**Актуальность старта программы.** Запрос на старческое руководство был глубоко личностным и духовным. Он возникал у человека (не только монаха, но и мирянина), осознавшего несовершенство своей жизни и ищущего пути к спасению души. Это был добровольный отклик на внутренний кризис, а не социальная необходимость.

**Период наставничества.** В отличие от кормильства, период не был регламентирован. Он мог длиться всю жизнь. Отношения «старец-ученик» не имели формального окончания, так как процесс духовного совершенствования считался бесконечным. Это был не цикл, а путь.

**Наставники.** Требования к наставнику здесь были уникальны и не формализуемы. Старцем не назначали – им становились в силу признанного духовного опыта, прозорливости и мудрости. Это был неформальный, харизматический авторитет, часто противостоящий официальной церковной иерархии. Социальное происхождение не имело никакого значения.

**Отбор в программу.** Отбор был добровольным и взаимным. Ученик («послушник») искал старца, чьи слова и жизнь отзывались в его душе. Старец, в свою очередь, мог принять или не принять ищущего, руководствуясь духовной рассудительностью.

**Программа обучения.** Программа не имела формального учебного плана. Она состояла в непрерывном исполнении «послушания» – воли

старца, воспринимаемой как воля Божья. Это могло касаться как молитвенного правила, так и бытовых действий. Обучение шло через отсечение собственной воли и доверие духовному отцу, что было методом борьбы с гордыней.

**Оценка результатов.** Оценка была внутренней и невидимой. Внешним показателем могло быть обретение смирения, мирности духа, любви к ближним. Однако истинный результат – «преуспеяние в духовной жизни» – был сокрыт и известен лишь самому ученику и его наставнику.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Успешное прохождение пути (хотя «успех» здесь понятие условное) вело не к получению статуса или должности, а к обретению духовной свободы и, в идеале, возможности самому стать старцем для следующего поколения. Это была перспектива не карьерного, а экзистенциального роста.

**Контроль наставничества.** Контроль был внутренним и духовным. Его осуществляла совесть ученика и непрерывная «трезвенная» работа под руководством старца. Формального внешнего надзора не существовало, хотя община могла косвенно свидетельствовать о плодах такого руководства.

**PR-продвижение проекта.** Продвижением была «молва», шедшая от народа. О старцах Оптиной пустыни, Серафиме Саровском знала вся Россия не из официальных отчетов, а из уст в уста, через паломников. Их авторитет рос не по указу, а по мере свидетельств о чудесах и духовной помощи.

**Показатели эффективности.** Показатели были качественными и неподдающимися метрике: стяжание любви, смирения, кротости, избавление от страстей. Эффективность измерялась не в гривнах или завоеванных землях, а в степени преображения человеческой личности.

**Формальные и неформальные санкции.** Санкции носили духовный характер. Нарушение послушания, проявление своеволия считалось главным проступком, влекущим за собой не наказание извне, а внутреннее духовное повреждение, отдаление от Бога. Высшей санкцией могло быть отлучение от старца.

### IV. РЕМЕСЛЕННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО (УЧЕНИЧЕСТВО)

Класс ремесленников существовал еще с IX века, но как сословие был законодательно закреплён в XVIII веке Регламентом Главного Магистрата Петра I (1721 год). Система цехового обучения, регламентированная Уставом 1799 года, представляет собой яркий пример

институционализированного трудового наставничества, где фигура мастера была центральным элементом. Рассматривая эту модель через универсальные принципы наставничества, можно выявить ее внутреннюю логику, мотивационную структуру и механизмы контроля, которые делали ее устойчивой на протяжении десятилетий.

#### **Актуальность старта программы наставничества.**

Для мастера необходимость брать учеников была обусловлена комплексом прямых экономических и социальных причин:

- **Экономическая выгода:** ученики и подмастерья служили источником дешёвой рабочей силы, увеличивая объём производимой продукции. Мастер имел право брать плату за обучение, что становилось дополнительным доходом;
- **Масштабирование производства:** наличие помощников позволяло мастеру принимать больше заказов, не увеличивая личную нагрузку;
- **Социальный престиж:** право держать учеников было исключительной привилегией мастера, подчёркивавшей его статус, профессиональное признание и авторитет внутри цеха.

**Период наставничества.** Этапы работы выстраивались в чёткую последовательность: ученик → подмастерье → возможный выпуск в мастера, что создавало устойчивую модель воспроизводства кадров.

- **Ученик (Ученики):** срок определялся договором (обычно 5-7 лет). Мастер вкладывал силы в обучение основам;
- **Подмастерье (Подмастерья):** минимум 3 года. На этом этапе мастер получал максимальную отдачу – квалифицированного работника, приносящего доход.

**Наставники.** Роль наставника мог выполнять только признанный мастер, что закреплялось Уставом. К нему предъявлялись высокие требования: наличие профессионального звания, материальной базы (мастерской, инструментов), безупречной репутации и финансовой состоятельности. Его роль была многогранной: он выступал как работодатель, учитель, воспитатель и дисциплинарный руководитель.

**Отбор в программу.** Мастер самостоятельно отбирал учеников, руководствуясь прагматичными критериями: платежеспособностью семьи, физическим здоровьем и способностями кандидата. Решение оформлялось договором и регистрировалось в цехе, что обеспечивало правовую защиту обеим сторонам.

**Программа обучения.** Программа не была унифицированной и определялась самим мастером, исходя из потребностей его мастерской. Обучение строилось на принципе постепенного погружения – от простых вспомогательных операций к сложным, через

прямое копирование действий наставника. Качество обучения напрямую влияло на производительность и репутацию мастера.

**Оценка результатов.** Мастер непрерывно оценивал прогресс учеников в процессе работы. Итоговая же оценка проводилась цехом при переходе подмастерья в мастера. Успешная сдача экзамена учеником была косвенным подтверждением квалификации и педагогических способностей самого мастера.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** После испытаний ученик мог стать конкурентом мастера. Однако это же укрепляло репутацию мастера как отличного наставника.

**Система контроля наставничества.** Контроль был двухуровневым:

- **Сверху:** цеховая управа и алтерман следили, чтобы мастер не злоупотреблял властью, обеспечивал учеников содержанием и не эксплуатировал их чрезмерно;
- **Снизу:** ученики и подмастерья имели право подать жалобу на мастера в случае нарушения условий договора или жестокого обращения.

**PR-продвижение проекта.** Лучшей рекламой мастеру служили его успешные ученики и качество продукции. Вывеска мастера и его личное клеймо на изделиях становились маркой качества, которая говорила не только о его профессиональном уровне, но и о его роли как наставника.

**Показатели эффективности программы.** Эффективность работы мастера-наставника измерялась комплексом показателей: количество и качество подготовленных выпускников, экономическая успешность его мастерской, профессиональное признание и избрание на руководящие должности в цехе.

**Формальные и неформальные санкции.** За нарушения Устава мастер нес строгую ответственность: от штрафов и временного запрета на приём учеников до лишения звания и исключения из цеха. Неформальными санкциями были потеря репутации и доверия внутри профессионального сообщества ремесленников.

## **V. РЕМЕСЛЕННАЯ ВЕТВЬ: ГОРНОЗАВОДСКИЕ ШКОЛЫ XVIII–XIX ВЕКОВ**

В отличие от цехового ремесла, ориентированного на местный рынок и устойчивое воспроизводство кадров внутри сословия, горнозаводское образование в России с самого начала носило ярко выраженный государственно-стратегический характер. Его станов-

ление в XVIII веке стало ответом на вызовы модернизации и острую потребность в создании собственной промышленной базы. Анализ этой системы через универсальные принципы наставничества позволяет увидеть, как архетипическая модель «мастер-ученик» была масштабирована до уровня «национального проекта», где наставничество стало механизмом обеспечения технологического суверенитета.

**Актуальность старта программы наставничества.** Запрос на программу был сформулирован на высшем государственном уровне и обусловлен геополитической и экономической необходимостью. Указы Петра I (1700–1702 годы) прямо фиксировали потребность в подготовке национальных кадров для стремительно растущей горнозаводской промышленности. Строительство заводов на Урале (Невьянский, Тагильский, Каменский и другие) требовало тысяч квалифицированных рабочих, инженеров и управленцев. Главным мотивом запуска системного обучения была осознанная властью угроза технологического отставания и внешней зависимости от импорта железа и оружия.

**Период наставничества.** Обучение было строго регламентированным и многоступенчатым. В заводских школах ученики занимались круглогодично, с перерывом лишь на декабрь–январь. Более продвинутая система была выстроена в Горном училище, где действовала иерархия из нижних, средних и верхних классов. Ключевым элементом была обязательная производственная практика, призванная закрепить теоретические знания и сформировать устойчивые навыки непосредственно на производстве.

**Наставники.** Роль наставников выполняли наиболее компетентные специалисты. Первыми учителями стали приглашённые и местные мастера на заводах Демидовых. В дальнейшем подготовку вели шихтмейстеры и инженеры (такие как Братцов, Одинцов, Рыбников), а на высшем уровне – видные учёные-академики (Гесс, Севергин, Гельмерсен). Это обеспечивало соединение практического опыта с передовыми научными знаниями.

**Отбор в программу.** Отбор кандидатов эволюционировал от узкосословного к более меритократическому. Первоначально в программы набирали детей мастеровых и «смышлёных» работников. Позже круг расширился: стали принимать детей подьячих, представителей иных неблагородных сословий, а также сирот. Для поступления в Горное училище изначально существовал образовательный ценз, который со временем был смягчён в пользу поиска талантов.

**Программа обучения.** Учебный план сочетал фундамен-

тальную подготовку с сугубо прикладными дисциплинами. Он включал:

- **Основы грамотности:** чтение, письмо, арифметика;
- **Технические дисциплины:** геометрия, тригонометрия, черчение;
- **Профильные предметы:** механика, минералогия, металлургия, пробирное искусство;
- **Практику:** работа в лабораториях, учебном руднике и выполнение реальных производственных заданий.

**Оценка результатов.** Система оценки была жёсткой и многоуровневой. В Горном училище проводились публичные экзамены, на которых присутствовали высокопоставленные чины. Итоговой проверкой квалификации служила годичная производственная практика, по итогам которой определялась готовность выпускника к самостоятельной работе.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Выпускники системы получали блестящие для своего времени карьерные траектории. Они становились мастерами, шихтмейстерами, пробирерами. Начиная с XVIII–XIX веков, лучшие из них получали офицерские чины, занимали инженерные должности и делали успешную исследовательскую карьеру, внося вклад в развитие не только горного дела, но и смежных отраслей, включая нефтяную.

**Система контроля наставничества.** Контроль был всеобъемлющим и осуществлялся как на местном, так и на государственном уровне. Вся система отчётности была выстроена перед Берг-коллегией и Сенатом, что подчёркивало её стратегическое значение.

**PR-продвижение проекта.** Продвижение горнозаводского образования как престижного и значимого для государства дела велось системно. Проводились торжественные церемонии открытия учебных заведений, была введена форменная одежда, поднимавшая корпоративный дух. Важную роль играло издание «Горного журнала» и создание Горного музея, которые не только документировали успехи, но и формировали профессиональную идентичность.

**Показатели эффективности программы.** Эффективность программы подтверждалась впечатляющими практическими результатами. Главным показателем стал стремительный рост промышленного производства, позволивший России в XVIII веке обогнать Великобританию по выплавке чугуна. Косвенными, но не менее важными KPI стали появление плеяды отечественных инженеров-изобретателей и весомый вклад выпускников системы в становление новых отраслей, таких как нефтяная.

**Формальные и неформальные санкции.** Санкции были

жесткими и касались всех участников процесса. Для учеников существовала система штрафов. Учителя за нарушения дисциплины могли подвергаться даже телесным наказаниям. Для владельцев заводов высшей мерой была угроза изъятия предприятий в казну при невыполнении обязанностей по обучению кадров, что делало наставничество не просто рекомендацией, а обязательным условием ведения бизнеса.

Горнозаводская школа стала уникальным гибридом ремесленного ученичества и государственного образовательного института. Она доказала, что наставничество, будучи грамотно встроенным в национальные стратегические задачи, способно стать мощнейшим драйвером промышленного развития и технологического прорыва.

## VI. АРИСТОКРАТИЧЕСКАЯ ВЕТВЬ: ПОЛОЖЕНИЕ О ДОМАШНИХ НАСТАВНИКАХ 1834 ГОДА

Восстание декабристов 1825 года со всей остротой поставило перед властью вопрос об идеологической благонадежности системы образования. Особую тревогу вызывала повсеместная мода на иностранных гувернеров, прежде всего французов, которые нередко прививали своим воспитанникам не столько знания, сколько «дух свободомыслия», оторванные от русских реалий и подрывающие устои самодержавия.

В ответ на этот вызов задачей государства стало не просто упорядочение частного образовательного сектора, а его тотальная идеологическая унификация с официальной системой просвещения. Одним из результатов этой работы стало издание в 1834 году «Положения о домашних наставниках и учителях» – фундаментального документа, который призван был поставить заслон «вредным влияниям» и создать надежный, контролируемый корпус домашних педагогов.

**Это был первый и единственный в России законодательный акт**, который не просто регламентировал работу домашних педагогов, но и вводил официальные звания «домашний наставник» и «домашний учитель», превращая их в государственный чин.

**Актуальность старта программы.** Стремление семей дать детям системное образование в контролируемой среде – дома или в малой группе, готовящее к государственной службе или университету, – было ключевым запросом времени.

**Период наставничества.** Он не был жестко фиксирован. Обучение на дому могло длиться годами, вплоть до поступления ученика в высшее учебное заведение.

**Наставники.** В домашних условиях обучение вели домашний наставник или домашний учитель. Звание домашнего наставника присваивалось исключительно тем, кто окончил полный курс в высшем учебном заведении и получил диплом на учёную степень или аттестат со званием действительного студента. Звание домашнего учителя получали те, кто, не имея высшего образования, выдержал установленное испытание в университете, лицее или гимназии и доказал основательные познания в преподаваемых предметах. Все они обязаны были иметь установленное свидетельство, выдаваемое Попечителем учебного округа, и отличаться нравственной безупречностью и христианским вероисповеданием. Отставные военные и гражданские чиновники, а также иностранные подданные также могли получить эти звания при соблюдении определённых условий.

**Отбор в программу.** Главным критерием было решение и платежеспособность семьи.

**Программа обучения.** Ее содержание определялось государственным стандартом. Обязательным ядром были Закон Божий, русский язык, отечественная история и география, арифметика. Идеологической целью провозглашалось воспитание в духе верности «Православию, Самодержавию, Народности». Регламентация была строгой: предписывалось использование только учебников, одобренных Министерством народного просвещения, и преподавание всех наук на русском языке.

**Оценка результатов.** Она проводилась в форме публичных испытаний – экзаменов в конце учебного года в присутствии государственного инспектора или представителя училищного начальства. Результаты фиксировались в классных журналах установленной формы, где отмечались оценки за каждое занятие.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Выпускник, успешно прошедший программу, получал возможность продолжить обучение в государственных гимназиях или университетах, что открывало путь к чинам и государственной службе.

**Система контроля наставничества.** Ее осуществляла строгая вертикаль: Попечитель учебного округа, Инспектор частных учебных заведений в столицах, Губернский директор училищ. Механизм контроля включал обязательные полугодовые отчеты содержателей заведений, проверки журналов, утверждение учебных планов и наблюдение за экзаменами. Наставники и учителя были обязаны немедленно предъявлять свои свидетельства местному училищному начальству и Уездному Предводителю Дворянства при поступлении в дом и при каждом переезде.

**PR-продвижение проекта.** Легальные домашние наставники с государственным свидетельством позиционировались как гарантия качественного и благонадежного образования. Их статус подчеркивался официальной отчетностью и публичными экзаменами. Важным стимулом было причисление наставников и учителей к действительной службе по ведомству Министерства народного просвещения с правом ношения виц-мундира, получением чинов, орденов, медалей и почетного звания «Заслуженный» после 25 лет службы.

**Показатели эффективности программы.** Для ученика показателем была успешная сдача выпускных испытаний и поступление на следующую ступень образования. Для самого наставника мерилом эффективности служили положительные отзывы родителей и начальства, на основе которых он представлялся к производству в чины и наградам.

**Формальные санкции.** Для нелегальных преподавателей и заведений они включали крупные штрафы, закрытие заведения, надзор полиции или высылка за границу для иностранцев. Нарушителям регламента делались замечания, а при повторных проступках следовало принудительное закрытие заведения. Родитель, нанявший преподавателя без свидетельства, также подвергался значительному штрафу.

## **VII. РЕМЕСЛЕННАЯ ВЕТВЬ: РУССКАЯ МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ РЕМЕСЛУ (1868–1870-Е ГОДЫ)**

Русская модель обучения ремеслу, созданная во второй половине XIX века в мастерских Императорского Московского технического училища под руководством Д.К. Советкина, стала первой научно разработанной методикой производственного обучения в России и одной из наиболее ранних операционных систем подготовки рабочих в Европе. Опираясь на анализ трудового процесса, расчленение операций и стандартизированное освоение приёмов, эта модель предложила новый тип индустриально организованного наставничества, отличающийся от традиционного ремесленного ученичества индивидуального типа. Международное признание, полученное на выставках 1870-х годов, обеспечило её влияние на формирование зарубежных программ технического обучения, а её методологические принципы – операционность, последовательность, стандартизация действий – позволяют рассматривать русскую систему как концептуального предшественника позднейших программ индустриального наставничества XX века, включая американскую систему TWI.

**Актуальность старта программы наставничества.** Формирование этой модели стало ответом на

структурную трансформацию технического образования в эпоху промышленного роста. Преобразование Московского ремесленного учебного заведения в ИМТУ в 1868 году создало институциональную базу для решения ключевой проблемы – преодоления разрыва между традиционными ремесленными практиками и потребностями в стандартизированных кадрах для фабрик.

**Период наставничества.** Обучение длилось от трёх до пяти лет, но его продолжительность была вторична. Д.К. Советкин настаивал на постепенном переходе ученика из учебных мастерских в производственные цеха только после достижения устойчивых результатов. В основе лежал операционный принцип: последовательное освоение приёмов от простых к сложным, где главным был не временной норматив, а уровень технологической самостоятельности.

**Наставники.** Наставник в этой системе – фигура двойственной природы: мастер-практик и педагог. Советкин выделял два ключевых критерия: безупречная личная компетентность и способность объяснять логику процессов, а не просто демонстрировать операции. В его обязанности входила интерпретация технологических явлений, формирование дисциплины и контроль качества, что делало его центральным звеном внутриучилищного производства.

**Отбор в программу.** Отбор носил комплексный и социально-производственный характер. Критериями служили прилежание, аккуратность, способность к концентрации и физическая выносливость. Предпочтение отдавалось молодым людям из простых семей, способным выдержать длительное обучение. Особую роль играли поведение и репутация кандидата.

**Программа обучения.** Программа представляла собой многоуровневую операционную систему. Её принципы, по материалам ИМТУ, включали: разбивка трудовых операций на отдельные приёмы, движение от простого к сложному, освоение инструментов и механизмов, а также изучение организационных аспектов – планирования и составления смет. Концептуальная цель – овладение не конкретным изделием, а системой операций для работы в рамках всей профессии.

**Оценка результатов.** Балльная система отсутствовала. Оценка производилась «делом»: итоговый экзамен состоял в изготовлении изделия с обязательным объяснением его технологической логики. Реальным критерием успеха была способность ученика выполнять операцию точно, устойчиво и без корректирующего вмешательства наставника, что отражало педагогический принцип самостоятельности как итога обучения.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Дмитрий Константинович Советкин указывал на несколько траекторий для выпускника: работа мастером или старшим рабочим, руководство мастерской, переход в инженерное образование, создание собственного дела или возвращение в училище в роли наставника (инструктора). Этот набор возможностей демонстрирует встроенность модели в профессиональную вертикаль и её высокий потенциал социальной мобильности.

**Система контроля обучения.** Контроль был непрерывным и встроенным в процесс обучения. Он включал регулярные отчёты ведущего наставника, проверку изделий учеников и детальный разбор отдельных трудовых действий. Обучение и контроль функционировали как единая система, что соответствовало принципу непрерывного контроля качества, характерному для ИМТУ.

**PR-продвижение практики.** Изделия учеников экспонировались на всероссийских и международных выставках, таких как Вена (1873 год) и Филадельфия (1876 год). Эта выставочная практика служила формой институционального подтверждения эффективности модели и обеспечила международное признание русской операционной системы обучения.

**Показатели эффективности программы.** Эффективность модели оценивалась не формальными метриками, а через совокупность практических результатов. Её действенность доказывали три ключевых индикатора. Во-первых, это операционная результативность: сокращение сроков подготовки при одновременном росте качества работ, а также универсальность умений выпускников, способных применять усвоенные операции к широкому спектру производственных задач. Во-вторых, устойчивая мотивация и качество: операционная организация обучения обеспечивала прочное овладение приёмами и более ранний переход к созданию законченных изделий, что само по себе служило мощным стимулом для учащихся. Наконец, внешнее признание и распространение: высочайшая оценка модели на всероссийских и международных выставках 1870-х годов, где «русский метод» был представлен как образцовый, и его последующее широкое распространение стали окончательным подтверждением эффективности всей системы.

**Формальные и неформальные санкции.** Система санкций сочетала официальные меры, вплоть до отчисления, и воспитательные механизмы. Наказание рассматривалось не как репрессия, а как инструмент формирования ответственности. Этот подход соответствовал русской ремесленной традиции, где репутация и дисциплина были структурообразующими

элементами профессионального сообщества.

## VIII. РЕМЕСЛЕННАЯ ШКОЛА ДЛЯ МАЛЬЧИКОВ БАЛТИЙСКОГО СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО И МЕХАНИЧЕСКОГО ЗАВОДА (1880–1905 ГГ.)

Формирование первой лицензированной корпоративной школы судостроения в Санкт-Петербурге стало возможным благодаря синтезу ключевых достижений эпохи: государственного регулирования частного образования через «Правила» 1847 года и передовой «русской системы» производственного обучения. Открывшись в специально построенном здании на Косой линии и получив официальное свидетельство, школа стала первым в России примером полноценной интеграции промышленной педагогики в производственный цикл судостроительного предприятия.

Это учреждение заложило модель, в которой корпоративный интерес, государственные стандарты и операционная логика ремесленной подготовки были объединены в единую систему. Данный опыт стал прообразом для последующего развития всей сети фабрично-заводских учебных заведений в стране, предвосхитив современные подходы к корпоративному образованию.

**Актуальность старта программы.** Создание школы было ответом на стратегический вызов: переход от иностранных мастеров к отечественным кадрам в условиях бурного развития судостроения и машиностроения в России конца XIX века. Инициатива исходила снизу – от самих рабочих, которые с 1878 года отчисляли 1% заработка на будущую школу. Управляющий заводом М.И. Кази видел в школе инструмент не только подготовки кадров, но и укрепления социальной стабильности, привлечения и удержания семейных мастеровых через заботу об их детях.

**Период наставничества.** Обучение в Ремесленной школе длилось 3 года, с последующим переходом в статус ученика-практиканта на производстве. Ключевым принципом была поэтапность: от фундаментальной общеобразовательной и ремесленной подготовки – к специализации и практике в цехах.

**Наставники.** Педагогический состав формировался из уникальных специалистов, сочетавших глубокие практические знания с педагогическим призванием. Основатель школы Т.Т. Бурдин, инженер-механик, оставил службу в ведомстве ради преподавания. Мастер П.И. Устинов, отказавшись от карьеры подмастерья, разработал авторский метод обучения

слесарному делу на типичных деталях машин. Наставник здесь – фигура, синтезирующая мастерство, менторство и личный пример.

**Отбор в программу.** Изначально школа была ориентирована на детей рабочих завода. Критериями были возраст (не моложе 12 лет), грамотность, а также, что немаловажно, репутация семьи. Обучение было бесплатным, что подчеркивало его социально-производственную миссию и способствовало формированию кадрового ядра, лояльного заводу.

**Программа обучения.** Программа представляла собой уникальный синтез общего образования, духовного воспитания и технических дисциплин. Её ядро составляли:

- **Практическая геометрия и черчение** как основа технического мышления;
- **Система «типичных деталей»**, учившая не ремеслу, а технологии через универсальные узлы;
- **Ведение дневников**, формировавшее привычку к осмысленному труду.

Общеобразовательный блок включал Закон Божий, русский язык, арифметику, историю и географию, но все предметы имели практическую направленность. С развитием производства программа расширилась до физики, химии, электротехники, механики, гигиены и иностранных языков. Преподавание велось наглядно, с демонстрацией опытов. Для старших классов ввели курс гигиены и оказания первой помощи, а также изучение иностранных языков (немецкого и французского), что было необходимо для работы с иностранной технической документацией и командировок.

Эволюция школы (от Ремесленной к Машинной и Технической) демонстрирует адаптацию программы к запросам производства: от слесарей – к машинистам, кочеварам, чертежникам и техникам.

**Оценка результатов.** Оценка была комплексной и непрерывной. Итогом обучения был не экзамен в формальном смысле, а способность самостоятельно и качественно выполнить комплексную работу (изготовить изделие, собрать узел машины) и дать исчерпывающее объяснение своим действиям. Выпускники получали разряд и направление на работу, где их компетенции подтверждались уже реальной производственной деятельностью.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Выпускник школы имел четкую профессиональную траекторию: ученик слесаря → подмастерье → мастер, указатель, машинист. Лучших учеников направляли на стажировки за границу или на курсы для дальнейшего роста до

позиции техника или конструктора. Система обеспечивала вертикальную мобильность в рамках завода.

**Система контроля наставничества.** Контроль был встроен в учебный процесс: ежедневный надзор мастера, еженедельные проверки дневников, отчеты преподавателей перед Педагогическим советом под председательством начальника завода. Экзаменационные комиссии формировались из главных инженеров предприятия, что гарантировало соответствие выпускников реальным производственным стандартам.

**PR-продвижение практики.** Успехи школы и качество работ ее учеников были широко известны в техническом сообществе России. Опыт завода изучался и частично тиражировался, а сама школа служила живой демонстрацией возможностей российской промышленной педагогики.

**Показатели эффективности программы.** Ключевыми метриками были:

- **Профессиональная востребованность:** практически 100% трудоустройство выпускников на самом заводе;
- **Качество продукции:** работы учеников и выпускников соответствовали высоким стандартам судостроительного производства;
- **Карьерный рост:** значительная доля выпускников со временем занимала должности мастеров, техников и руководителей подразделений, формируя костяк отечественных инженерно-технических кадров.

**Формальные и неформальные санкции.** Дисциплина поддерживалась через детально прописанные «Правила для учеников», регламентировавшие все аспекты поведения – от внешнего вида и посещения церкви до порядка в мастерских. Однако система была не репрессивной, а воспитательной. Наказания рассматривались как инструмент формирования ответственности. Акцент делался на честности, самосознании и развитии «внутреннего человека», что отражало гуманистический подход основателей школы.

## **IX. РЕМЕСЛЕННАЯ ВЕТЬ: МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ ЦИТ (ЦЕНТРАЛЬНОГО ИНСТИТУТА ТРУДА)**

Центральный институт труда А.К. Гастева стал крупнейшей и методологически наиболее совершенной школой индустриального наставничества в истории России начала XX века. Его новизна заключалась в научной организации обучения: анализе микродвижений, стандартизации операций, создании эталонов трудовых действий и системной подготовке

инструкторов, распространявших методику по всей стране. Карта сети «цитовских инструкторов» охватывает всю территорию СССР – от Архангельска и Ленинграда до Баку, Владивостока и Средней Азии – и отражает беспрецедентное масштабирование единой операционной школы труда в условиях ранней индустриализации.

Методологические принципы ЦИТ – это пооперационное обучение, разложение труда на элементы, обязательная стандартизация приёмов, обучение инструктора как «носителя метода» – оказали влияние на дальнейшее развитие мировых систем подготовки рабочих. Именно эта логика легла в основу американской программы TWI (Training Within Industry, 1940-е годы), которая воспроизводит структурные решения ЦИТ: обучение инструктажа через операции, этапность объяснения, обязательность эталона и управляемость квалификационного роста. Таким образом, ЦИТ выступает ключевым звеном в эволюции индустриальных моделей наставничества и одной из ранних точек формирования глобальной традиции операционного обучения труду.

Модель Центрального института труда (ЦИТ) А.К. Гастева развивается по линии ремесленного наставничества, но в индустриальном контексте начинает включать смысловые элементы, которые ранее существовали в других исторических формах. Архетипическая модель личностного преобразования проявляется в идее формирования «человека труда» как результат прохождения определённых этапов профессионального становления. Смысл служения, присутствовавший в духовной линии, переосмысливается в ЦИТ в виде дисциплины, ответственности и требовательности к правильному действию, а аристократическая линия проявлялась в создании человека труда особого социального статуса. Возможно, это неслучайно. Ведь Алексей Капитонович был сыном швеи и учителя церковно-приходской школы.

**Актуальность старта программы.** Создание ЦИТ было ответом на системный вызов индустриализации 1920-х годов: острый дефицит квалифицированных кадров и отсутствие единых стандартов труда. Гастев предложил переход от обучения «ремеслу» к формированию рациональных трудовых операций на основе научного анализа движений. Это позволяло массово и быстро готовить рабочих, способных эффективно включаться в промышленное производство.

**Период наставничества.** Обучение строилось по жёстко регламентированному, краткосрочному циклу, не привязанному к возрасту или календарным срокам. Этапы включали отработку микродвижений (часы–дни), операций (до 2–3 недель), процессов (2–6 недель) и

полного производственного цикла (1–3 месяца). Ключевой принцип – формирование автоматизированного навыка через интенсивную тренировку.

**Наставники.** Инструкторы ЦИТ – специально подготовленные специалисты, владеющие методикой «трудовых установок». От них требовалось точное знание рациональных приёмов, дисциплинированность, умение объяснять и корректировать движения, а также строгое соблюдение экспериментального протокола. Инструктор выступал как операционный педагог, обеспечивающий воспроизводимость метода.

**Отбор в программу.** Критерии отбора определялись потребностями предприятий. В программу принимали рабочих, направленных для подготовки в инструкторы, малоквалифицированных сотрудников, нуждающихся в ускоренном обучении, и молодёжь без опыта. Основное требование – физическая способность к освоению стандартизированных движений.

**Программа обучения.** Программа состояла из четырёх взаимосвязанных модулей:

- **Микроанализ труда** (киносъёмка, хронометраж, выделение рациональных движений);
- **Обучение микродвижениям** (постановка корпуса, рук, ног, ритмизация);
- **Операционное обучение** (сборка движений в операции, отработка до автоматизма);
- **Формирование трудовой дисциплины** как основы «технически организованного человека».

Личный стиль исключался – ценилось только точное воспроизведение эталона.

**Оценка результатов.** Оценка велась по объективным метрикам: скорость выполнения операции, точность движений, снижение брака, стабильность результата, соответствие эталону (кинограмма). Использовались инструментальные методы: секундомер, метроном, хронометражные карты. Итоговый экзамен – демонстрация операции в установленном нормативе.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Выпускники ЦИТ становились инструкторами научной организации труда (НОТ) на предприятиях, контролёрами трудовых процессов, получали преимущества в карьерном росте и формировали ядро заводских школ передового опыта. Они выступали как «множители» рационализаторских практик.

**Система контроля наставничества.** Контроль в ЦИТ носил тотальный и научный характер: киносъёмка движений, пошаговый хронометраж, обязательная корректировка инструктором, протоколирование результатов и проверки со стороны

предприятий-заказчиков. Процесс был ежедневным, стандартизированным и документированным.

**PR-продвижение программы.** Гастев активно популяризировал метод через брошюры (например, «Как надо работать»), демонстрации в лабораториях, участие в промышленных выставках, создание сети заводских школ НОТ и публичные отчёты о внедрении. ЦИТ стал символом научной организации труда в СССР и получил признание за рубежом.

**Показатели эффективности.** Эффективность измерялась количественными показателями: сокращение времени выполнения операций, снижение брака, рост производительности на предприятиях, число подготовленных инструкторов, масштаб внедрения методики. Все метрики основывались на инструментальных замерах и статистике.

**Формальные и неформальные санкции.** Санкции имели дисциплинарный характер: за нарушение режима, неточное выполнение операции, самовольное изменение движений, опоздания. Неформальные меры включали повторную тренировку, продление этапа обучения, вплоть до исключения. Нормой являлось неукоснительное следование рациональному эталону без индивидуальных вариаций.

## **Х. РЕМЕСЛЕННАЯ ВЕТВЬ: БРИГАДНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО**

Степан Степанович Витченко – автор бригадной модели наставничества, а также представитель масштабного явления – комсомольского движения трудового наставничества, которое сформировало в СССР новую идеологическую конструкцию: «человек труда», «стахановцы».

До революции термин «наставник» был законодательно закреплён за домашним воспитателем, чья задача заключалась в развитии мышления и интеллектуальной культуры будущей элиты («Положение о домашних наставниках» 1834 г.). В ремесленной же среде доминировала модель «мастер–ученик», целью которой была передача узкопрактических навыков и профессиональных приёмов, но не интеллектуальное развитие. Возможно, внедрению этого термина в массовую комсомольскую практику поспособствовала деятельность Н.К. Крупской. Обладая официальным званием и свидетельством домашней наставницы, она могла адаптировать саму идею наставничества как развития личности рабочего класса. Именно через каналы комсомола это понятие было перенесено в трудовые коллективы, где произошло его концептуальное преобразование.

**Актуальность старта программы.** Программа

бригадного наставничества под руководством С.С. Витченко стала ответом на системный кризис в советской промышленности конца 1960 – начала 1970 годов. Массовый приток подростков, обучавшихся в ПТУ, не обладавших сформированными трудовыми навыками и не адаптированных к коллективным формам труда, создавал отток молодых кадров, снижения производительности и разрушения производственной дисциплины. Разработанная Витченко система была направлена на формирование молодежных бригад, где подростки учились работать, выполняя при этом свой производственный план.

**Период наставничества.** Продолжительность наставничества не имела строгой регламентации, представляя собой непрерывный процесс, охватывающий как рабочее время, так и досуговую деятельность подростка. Наставничество продолжалось до достижения молодым работником необходимого уровня социальной и профессиональной зрелости.

**Наставники.** В роли наставников выступали опытные рабочие, демонстрировавшие устойчивую мотивацию к работе с молодежью и готовность к ежедневному педагогическому взаимодействию. Ключевое отличие наставника от традиционного «шефа» заключалось в выполнении роли воспитателя не только профессионала, но и гражданина, выступающего в качестве «учителя жизни».

**Отбор в программу.** Отбор подростков осуществлялся на добровольной основе при условии соблюдения двух обязательных требований: активного трудового участия в деятельности бригады и продолжения обучения в вечерней школе. Данные условия служили фильтром, определяющим готовность кандидатов к изменениям и соблюдению трудовой дисциплины.

**Программа обучения.** Программа представляла собой комплексную систему трудового, нравственного и бытового воспитания, включавшую:

- профессиональное обучение через погружение в бригадную работу;
- формирование производственной дисциплины и устойчивых трудовых привычек;
- обязательное получение общего образования;
- воспитание культуры поведения вне рабочего процесса: организация досуга, чтение, семейные отношения;
- демонстрацию личного примера наставника по принципу "делай, как я".

**Оценка результатов.** Оценка носила неформальный, но систематический характер, основанный на регулярном наблюдении за поведенческими изменениями подростка:

- отношение к трудовой деятельности;

- динамика дисциплинарных показателей;
- академическая успеваемость в вечерней школе;
- степень участия в жизни бригады;
- способность к принятию ответственности.

**Дальнейшие перспективы наставляемого.** Результатом наставничества становилась комплексная социальная и профессиональная интеграция молодого работника:

- становление в качестве квалифицированного рабочего;
- вступление в комсомольскую организацию;
- карьерное развитие в рамках предприятия;
- потенциальная возможность последующего перехода в наставника.

**Система контроля наставничества.** Контроль осуществлялся через систему коллективного наблюдения с участием:

- наставника;
- бригады;
- комсомольской организации;
- производственного коллектива.

Контроль распространялся на рабочую деятельность, досуговые практики, чтение, посещение образовательного учреждения и взаимодействие с родителями.

**PR-продвижение практики.** Популяризация практики осуществлялась через:

- участие наставников в съездах ВЛКСМ;
- лекционные выступления С.С. Витченко в рабочих клубах;
- присвоение звания Героя Социалистического Труда;
- формирование общественного имиджа «рабочего-педагога».

Дополнительными каналами продвижения стали медиапроекты: книга «Дорогие наши мальчишки» (Лениздат, 1978 год), художественный фильм «Полковник в отставке» и документальный фильм «18 моих мальчишек», визуализировавшие образ наставничества и актуализировавшие значимость коллективного труда молодежи.

**Показатели эффективности.** В материалах Витченко идентифицированы следующие количественные и качественные индикаторы эффективности:

- количество подготовленных подростков;
- успешное трудоустройство выпускников программы;
- сокращение числа «трудных» подростков;
- рост комсомольского актива;
- стабилизация бригадного состава и снижение текучести кадров.

**Формальные и неформальные санкции.** Санкционная система имела нравственно-дисциплинарный характер:

- методы морального воздействия;
- влияние общественного мнения бригады;
- требование обязательного школьного посещения;
- система постоянного наблюдения со стороны старших;
- формирование табу на проявления лени и праздности («стыдно не учиться»).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Погружаясь в историю русской модели наставничества, от ритуальных инициаций и княжеских «Поучений» до заводских школ и бригад С.С. Витченко, мы видим не просто эволюцию педагогических методик. Мы наблюдаем работу мощного культурного механизма, который в каждую эпоху воспроизводил особый тип человека – носителя «русского кода».

Этот код основан на четырёх незыблемых столпах, которые отличают отечественную традицию от узкопрагматичного «менторства» и «коучинга».

### 1. Установка на преобразование, а не на трансляцию навыка

Русское наставничество никогда не было простым инструктажем. Его цель – не дополнить, а преобразить личность. Архетипический уход в лес к Бабе-Яге, послушание старцу в монастыре, суровая дисциплина в цехе или перековка «трудного» подростка в бригаде Витченко – все это этапы сложной внутренней работы, «смерти» старого «я» и рождения нового. Наставник ведёт ученика через точку бифуркации, после которой тот становится другим – зрелым воином, духовным чадом, мастером-творцом или сознательным строителем страны.

### 2. Нравственный закон как фундамент мастерства

Вне этики профессия не существует. Мономах учит сыновей не только ратному делу, но и милосердию к убогим; цеховой устав регламентирует не только качество изделия, но и честность мастера; в бригадном наставничестве 1970-х воспитание «культуры поведения» ставилось в один ряд с освоением станка. Знания и умения – лишь инструмент, ценность которого определяется той системой координат, в которую они помещены: «Православие, Самодержавие, Народность», советский коллективизм или современная корпоративная ответственность. Передаётся не навык, а мировоззрение.

### 3. Служение как высшая цель

Личный успех ученика – не конечная цель, а побочный продукт его главной миссии: служения общине, заводу,

Отечеству. Князь готовился к служению Русской земле, выпускник горнозаводской школы – к укреплению промышленной мощи державы, инструктор ЦИТ и бригадир-наставник – к подъёму производительности труда всей страны. Даже в духовной традиции спасение души мыслилось не как эгоистичный акт, а как общее дело – «стяжание Духа Святого» для преобразования мира. Успех, не направленный на общее благо, в этой системе ценностей лишён смысла.

#### 4. Соборность: личный путь в коллективной судьбе

Индивидуальное обучение в русской традиции всегда вписано в коллективный контекст. Княжич воспитывается не в изоляции, а в дружине; ученик в цехе – часть артели; рабочий на заводе – член бригады. Даже отношения «старец-ученик» в монастыре существуют внутри общины. Эта «соборность» означает, что твой личный рост и мастерство имеют ценность только тогда, когда ты можешь ими поделиться, передать эстафету и чувствуешь ответственность за тех, кто рядом. Индивидуализм здесь отступает перед идеей общей судьбы.

Именно этот культурный код – преобразование, основанное на нравственном законе, осуществляемое через служение и воплощённое в соборности – и есть то самое «духовное отечество». Это механизм, через который Россия в каждую эпоху, от Мономаха до Гастева, воспроизводила саму себя. Она создавала не просто квалифицированных специалистов, а людей, чувствующих себя частью чего-то большего и несущих за это ответственность.

Понимание этой глубинной логики необходимо сегодня. Оно позволяет не слепо копировать западные HR-тренды, а осмысленно развивать собственную, проверенную веками систему наставничества, актуальную для задач XXI века.

**Хотите глубже погрузиться в тему наставничества, управления персоналом и историю профессий? Присоединяйтесь к Telegram-каналу автора «Работа не волк», где Татьяна Паклинская делится опытом, исследованиями и мыслями о работе, карьере и людях.**



**Подписывайтесь на наш журнал и следите за обновлениями.**



**Степан Смирнов**  
исполнительный директор  
АНО ДПО «ИТОР»



**Мария Смалько**  
консультант по стратегическому  
маркетингу,  
основатель «buosmalko»



# НАМ 10 ВЫПУСКОВ!

## ИНТЕРВЬЮ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ О ТОМ, КАК ЭТО БЫЛО, И ПЛАНАХ НА БУДУЩЕЕ

30 сентября 2023 года в свет вышел первый выпуск журнала «Аудитория». Сегодня, спустя более двух лет, вы читаете десятый, юбилейный выпуск журнала. Когда про издание говорят «это юбилей», обычно имеют в виду праздник. Но в случае журнала «Аудитория» юбилей – это точка рефлексии, момент остановки и глубокого взгляда на пройденный путь. Что произошло за десять выпусков? Как менялся журнал? Что болело? Что вдохновляло? И, главное, куда он идет дальше? На эти вопросы мы попросили ответить главного редактора Степана Смирнова в формате развёрнутого разговора с Марией Смалько – специалистом в области стратегического маркетинга, основательницей buro.smalko. Вот что из этого получилось.

### 1. ИСТОКИ И МИССИЯ ЖУРНАЛА

**Мария:** Непривычная роль и для меня, и для Вас, возможно. Расскажите, как появилась идея – с чего начался журнал «Аудитория»?

**Степан:** Кажется, это было вчера, хотя прошло уже довольно много времени... Когда я вспоминаю старт «Аудитории», в голове возникает примерно такая картина: большая команда с многолетней историей, сверхопытные в обучении взрослых... Мы не столько журнал задумали, сколько начинали новый этап методологической ответственности: мы объективно выросли из методик, методов и технологий, стали говорить на языке более высокого порядка – методологии. А методология – это уже сфера ответственности института. Так и появился институт ИТОР, своего рода наш интеллектуальный стартап, о котором три года назад никто не знал. Возникли вопросы: «Что это за аббревиатура и чем вы занимаетесь?» В поисках того, как показать людям нашу деятельность, мысли, ценности и культуру, родилась идея создать журнал – визуальную материализацию того, чем мы «пропитаны» и как мы живем.

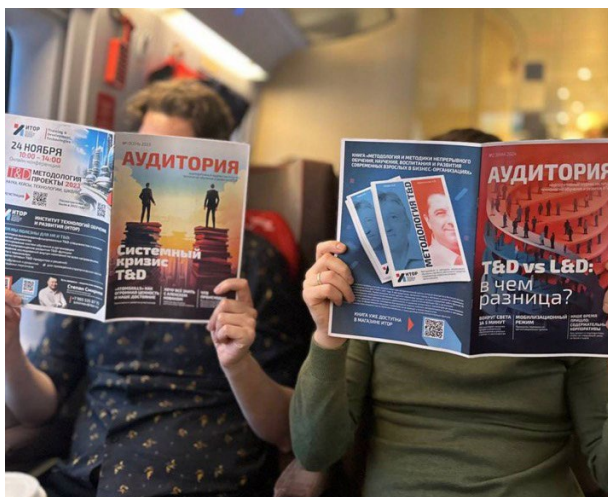
	Название	БАЛЛЫ
1.	<b>АУДИТОРИЯ</b>	<b>100</b>
2.	МЕТОД	69
3.	Популярная РИТОРИКА	51
4.	Профессиональное развитие	43
5.	Точки над И	34

**Мария:** Возвращаясь к истокам, для чего он был создан? Было ли это органическим решением?

**Степан:** Цель журнала проста и сложна одновременно – это популяризация отечественной методологии развития людей и передача широкой аудитории технологий и методов решения задач. С одной стороны, ничего сложного: открой компьютер, напиши текст, опубликуй. Но для меня важно, чтобы мы не относились к статьям, как к контенту ради контента. Мне важно уважать читателя с первой и до последней страницы очередного выпуска, а это прилично повышает планку требований к журналу. Я буду рад, если у читателя появится ощущение, что этот журнал про *меня и для меня*, это диалог, где можно задавать разные вопросы и реально находить на них ответы.

**Мария:** Насколько эта идея реализована сейчас?

**Степан:** Простите за нескромность, но скорее да, чем нет, при этом мы не витаем в облаках, понимая, сколько всего еще предстоит сделать... Десять выпусков назад мне казалось, что все очень просто: мы вообще начинали с публикаций наших статей в различных telegram-каналах аудиторией более 15.000 подписчиков. Пробовали, экспериментировали в надежде найти секрет «как сделать журнал за 5 минут»... И не нашли, слава Богу! Первый номер – это эйфория чистой воды. Сейчас, к десятому, стало ясно: важна последовательность, продуманность и внимание к каждой детали. Теперь за каждым номером – новая планка развития.



## 2. ЭВОЛЮЦИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

**Мария:** А что за этот период не получилось? Были ли идеи или форматы, которые реализовать не удалось?

**Степан:** Важно оценивать каждый выпуск в их совокупной динамике. Мы росли и развивались вместе с журналом эмпирически, ведь никто из нас не является профессиональным журналистом. Ценнее всего видеть прогресс от номера к номеру. Самый сложный вызов – это баланс. «Любимая» боль всех специалистов: либо глубина, либо «скушать и сразу применить». Мы каждый раз балансируем на тонкой грани: не превратить журнал в «институтскую стенгазету» и не скатиться в блог на злобу дня. Это постоянный поиск языка, который вовлекает думающего HR и дает инструменты тем, кто внедряет решения здесь и сейчас. Мне кажется, что мы все еще в поисках этого баланса.

**Мария:** Возможно, решение будет найдено в процессе следующих десяти выпусков?

**Степан:** Верю и надеюсь на это. Все в наших руках. Думая о том, как отличаются между собой первый и десятый выпуск журнала, я даже боюсь представить себе, что будет в следующих десяти. ☺

## 3. ОПЫТ, ОШИБКИ И ПРИНЦИПЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Мария:** Всегда интересно слушать не только истории успеха, но и провалы. Можете ли Вы публично рассказать о каких-то серьезных неудачах за эти десять выпусков?

**Степан:** Я человек открытый и ничего не скрываю. Дело не в провалах как таковых, а в том, чему они учат. Серьезных провалов я вспомнить не могу, и это не просто так, а результат упорного слаженного труда нашей команды. В первых выпусках журнала меня

«съедала» повышенная ответственность: все ли учтено, все ли правильно сделано, вычитан ли текст до каждой запятой и так далее. Сейчас стало попроще. Из неудач или, вернее, из разочарований я бы отметил такую тенденцию: сегодня, к сожалению, люди стали забывать о персональной ответственности, ее уровень «в среднем по палате» падает. Это проявлялось, например, в срыве дедлайнов по сдаче текстов статей. Понимая, что сегодня всем «некогда жить», мы выстраиваем все процессы по созданию выпусков журнала так, чтобы был запас времени, чтобы людям «писалось» по кайфу, чтобы хотя бы тут было без «пожаров и авралов». И тем не менее, есть случаи, когда за день до дедлайна я получаю смс: «Не успел, прости». Еще один вызов – ведение постоянных рубрик в журнале. Читатели их любят, я знаю многих, кто уже ждет легендарную мастерскую жизни от Алексея Новака! Круто же! Но за каждой такой рубрикой стоит опять же большая персональная ответственность. Первая статья рубрики – вау, интересно, вторая – уже более буднично, а третья и вовсе может стать рутинной. Нужна воля – лучший друг ответственности. У нас были случаи, когда рубрика начиналась успешно, но потом автор просто «наигрался». Не скрою – это меня печалит.



## 4. ЖУРНАЛ И ИНСТИТУТ: ДВУСТОРОННЯЯ СВЯЗЬ

**Мария:** Вы говорили, что журнал появился потому, что появился ИТОР. А насколько сейчас журнал влияет на Институт? Заметно ли это влияние в рамках вашей экосистемы?

**Степан:** Спасибо за глубокий вопрос. Жаль, что вы не задали его три года назад... Сейчас «Аудиторию» и ИТОР связывает больше, чем может показаться снаружи. Я считаю, что они развивают друг друга, как слаженная пара в танце: эксперименты в журнале напоминают институту о гибкости, институтский уровень методологичности подхлестывает редакторскую планку. Институт выводит на рынок нашу методологию через реализацию реальных сложных проектов в компаниях, через школы повышения профессиональной квалификации, через выступления и конференции, через ассоциацию «Метода». Журнал интегрирует все

это и является своего рода нашей образовательной витриной. Если провести аналогию с магазином, то витрина — дорогая и важная часть: от нее зависит, зайдет ли клиент внутрь. Так и у нашего журнала важная миссия: не только распространять методологию, но и вовлекать людей, а также отсекал тех, кому это не интересно. Ну а самым ценным результатом того, что наша слаженная пара танцует хорошо, является то, что сегодня очень много людей узнают институт и нашу группу компаний, в том числе по журналу «Аудитория»!

**Мария:** Может ли журнал корректировать имиджевые и репутационные характеристики Института?

**Степан:** Институт и журнал калибруются друг о друга. Институт методологический, и в журнале должна быть методология. Но читатели просят и конкретные инструменты, чек-листы, решения. Это стало появляться на наших страницах. Нашло ли это отражение в Институте? Да. Если раньше у нас были только методологические направления обучения, то сегодня появились и методические школы, где мы даем конкретные технологии.

## 5. АВТОРСКИЙ ПУЛ И КРИТЕРИИ ОТБОРА

**Мария:** Как формируется пул авторов? У вас разнообразный контент. Как Вы подбираете и отбираете авторов? Каковы критерии?

**Степан:** Мы начинали в большей степени с внутренних, собственных авторов. Сложность была в том, что у всех огромное количество проектов и задач, которые не поставишь на паузу. Наверное, я точно был бы достоин премии «мистер назойливость» в глазах своих коллег. 😊 Затем мы стали привлекать внешних авторов и внешнюю экспертизу. Авторство при этом стоит понимать как приглашение в своего рода неформальный клуб, где ценится не просто знание, а свой взгляд на те или иные аспекты развития человека. Первый шаг был классический: поиск авторов через накопленный социальный капитал. При этом есть нюанс. Авторы статей в журнале должны, во-первых, обладать высоким интеллектом и глубиной мысли. Мы против копирования — для этого есть открытый интернет. Во-вторых, авторский материал должен иметь концептуальную основу, а не субъективные представления. В-третьих, тема статьи автора должна быть востребована рынком и запросами людей. Например, у нас есть серия статей о дефиците кадров, написанная совместно с «Росатомом». У нас есть статья про оптимизацию бюджетов. И дефицит кадров, и бюджеты появились не просто так — это своевременный ответ на запросы людей. Мне нравится вариативность: у нас есть классики, такие как Александр Петрович Прохоров и

его русская модель управления, и полные ему противоположности, например, Зоя Ярлыкова с творческим и креативным материалом о корпоративных мероприятиях. А посмотрите на стиль подачи текста от Дмитрия Щелкунова — это же уникально!



**Мария:** А как вообще стать автором «Аудитории»? Написать Вам?

**Степан:** Конечно. Вот прямо сейчас. 😊

Хотите стать  
автором, пишите



Можно написать напрямую мне в личные сообщения, я всегда отвечу. Можно отсканировать QR-код и написать в чат-бот. Благо, этих QR-кодов очень много на страницах «Аудитории». А дальше мы все обсудим и договоримся. Был прецедент, когда автор очень хотел писать, делиться своей экспертизой, но знаний и опыта написания текстов не хватало. Если я вижу в людях потенциал и искреннее желание трудиться, то беру на личное сопровождение. В итоге совместной работы, в среднем, через 3-5 месяцев получается статья уже совсем другого уровня и содержания. Люди это очень ценят и даже присылают нам в редакцию благодарственные письма! Я горжусь тем, что мы не только публикуем материал, но и помогаем авторам профессионально развиваться!

## 6. ЛИЧНЫЙ РОСТ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

**Мария:** Вы упомянули, что авторы растут вместе с «Аудиторией». Если говорить о Вас, как о главном редакторе, как Вы оцениваете свой собственный рост за это время?

**Степан:** Я думаю, если последовательно прочитать 10 моих вводных слов главного редактора в журнале, то ответ родится сам собой. В самом начале мои вводные слова были довольно формальными. Момент личного «разрешения себе» быть настоящим случился благодаря разбору журнала со сторонним профессиональным редактором. Меня буквально встряхнули: «Пиши так, как реально думаешь и чувствуешь, а не как положено». Я попробовал – и отклик получился очень мощным! Сегодня считаю главным стандартом – писать сердцем. Читатель смотрит не только на эксперта, он ищет живого человека. Людям ценна искренность. В наше время, когда многие носят маски, говорить честно и открыто дорогого стоит.



**Мария:** У Вас сформировалась внутренняя методология как у главного редактора?

**Степан:** Как только она формируется, кажется, что живет она всего день, а потом все начинается заново. Развитие непрерывно. Журнал развивается быстро и двигает за собой методологию. Есть фундаментальные вещи: политика авторов, концепция журнала, политика оценки эффективности. Эти фундаментальные вещи нами описаны в виде внутренних документов, и мы основываемся на них. Но буквально в ноябре этого года на собрании нашей команды за час мы сгенерировали три листа идей и предложений, что еще можно улучшить и изменить. Эта работа точно не на один месяц! Поэтому я рад, что внутренний методологический каркас у нас есть, но очень важно не забывать, во что превращается любой водоем, если вода в нем не проточная...

## 7. АУДИТОРИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

**Мария:** Расскажите про аудиторию «Аудитории».

**Степан:** Мой идеальный читатель – это HR, T&D-специалист или руководитель, которому принципиально не все равно. Умный, требовательный, честный до боли и немного уставший «проглатывать пустоту». Сегодня идет процесс создания более четкой структуры журнала: блок методологии для самых увлеченных, блок методик и инструментов для тех, кому завтра «не в космос, а на землю», блок для руководителей и управленцев и так далее. Тогда у каждого читателя будут и свои непосредственные страницы, и страницы, «о которых» он может развиваться как эксперт.

**Мария:** Вы говорили, что замеряете интерес аудитории. Каким образом Вы это делаете?

**Степан:** Как человек любящий и считающий цифры, отмечу, что по девятому выпуску за полтора месяца набралось около 8000 просмотров в соцсетях. Мы прирастаем в среднем на 60-75% по просмотрам от выпуска к выпуску. Качество журнала подтверждает статистика репостов: в среднем, прирост репостов от номера к номеру... +400-450%!!! Наш журнал публикуют в своих каналах признанные эксперты в области HR и T&D и, в среднем, таких публикаций становится на 70-80% больше с каждым выпуском! Говорят, цифры – это скучно и неинтересно. А я поспорю – меня эти цифры очень сильно возбуждают и радуют! Для нишевого профессионального продукта это успех! Будучи щедрыми, мы всегда наполняем журнал интеллектуальными подарками – например, тест ПДК, который можно пройти бесплатно. Ваши запросы – это тоже метрика интереса к нашим продуктам!



## 8. ВДОХНОВЕНИЕ И ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

**Мария:** Чем вдохновляется и что читает главный редактор «Аудитории»? Вы много даете другим. А где Вы берете идеи и силы?

**Степан:** Как бы странно это ни звучало, но я очень люблю слушать и наблюдать. Мне нравится фраза, что у нас два уха и один рот, чтобы больше слушать и меньше говорить. В тренировке насмотренности много прекрасного: о чем сегодня люди говорят, какие актуальные проблемы есть на повестке дня и как они их решают. Вспомните корпоративные курилки – там всегда столько много интересного можно услышать, хотя я против курения и вам не советую! Также я не устаю благодарить наших клиентов, так как проекты, которые мы реализуем вместе, всегда несут за собой букет инсайтов: его остается лишь правильно подрезать, поставить в вазу и не забывать добавлять воды. ☺ Мне также близок волевой, а не сугубо академический подход: лучше сделать, пусть и не всегда идеально с первого раза, получить опыт, набить шишки, а потом продолжать делать все лучше и лучше. Деятельность, люди и, да, мои собаки – вот откуда я черпаю ресурс.

**Мария:** Какие задачи стоят перед Вами как перед главным редактором в 2026 году?

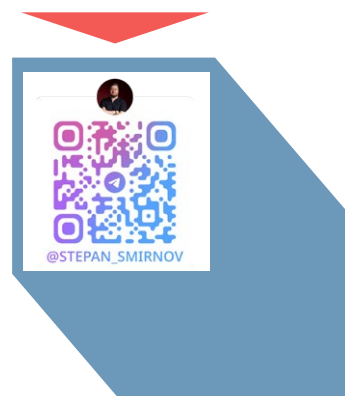
**Степан:** Полагаю, что 2026 год будет одним из самых непростых. Впрочем, последние лет 20 я каждый год слышу эту фразу – и ничего, мы все еще живы и успешны! Впереди пик кризиса и оптимизации во всех компаниях. Я это вижу по кратному увеличению запросов о личной помощи. В этом контексте хочется, чтобы журнал стал поддержкой и опорой для людей, насколько это возможно. Как это реализовать? Во-первых, тщательно планировать содержательную повестку, чтобы журнал буквально помогал людям решать их задачи. Во-вторых, делать журнал более комфортным для чтения. Скоро «Аудитория» будет доступна на сайте ИТОР с возможностью использовать всевозможные фильтры по авторам, темам, хэштегам, подаркам. В-третьих, хочется сократить дистанцию между журналом и читателем. Буду рад, если вы будете оставлять нам запросы: «Напишите про это... А как решить такую задачу? А что делать в этой ситуации?» Хочется, чтобы наши читатели ждали очередной выпуск в уверенности, что найдут в нем ответы. Для этого мы готовы запустить рубрику «Короткие вопросы – ответы». Поверьте, воли и ответственности на эту рубрику нам точно хватит! Если журнал станет проводником не только смыслов, но тепла, заботы и поддержки, то, как минимум, на одного счастливого главного редактора в мире станет больше. ☺



Прочитать все 10 выпусков журнала «АУДИТОРИЯ» и оформить подписку



Есть идеи/мысли/предложения о журнале, пишите главному редактору напрямую



Мои главные поздравления журналу - это написанные мною 7 статей в 5 выпусках аудиторией!

**Анастасия Журова**, учредитель «Центра карьерного проектирования», сертифицированный HR и карьерный консультант.

Мое поздравление с юбилеем, дорогой журнал! Желаю в 2026-м расширить границы, увеличить аудиторию и продолжать радовать экспертизой. Пусть новый год будет таким же ясным и структурированным, как ваши лучшие аналитические статьи. Спасибо за свет в мире технологий обучения и развития, за качественный контент о методологии обучения взрослых и не только)

**Татьяна Голубицкая**, Руководитель программы развития Отраслевых центров компетенций АНО Корпоративная академия Росатома.

С наступающим новым годом всю команду журнала «Аудитория»!

Писать про образование – и делать это качественно – дело ответственное и очень благородное! И то, как вы справляетесь с этой задачей, достойно восхищения! Для меня «Аудитория» – синоним профессионализма и источник для поиска новых идей!

Удачного наступающего года и благодарных читателей!

**Валентина Сидоркина**, соосновательница Образовательного центра «Открытое пространство».

10 выпусков – солидный срок, чтобы уверенно сказать, что «Аудитория» нашла свою аудиторию. Возможность думать шире и дальше, делиться экспертным опытом и творческими разработками, находить единомышленников и партнеров – это то, что даёт журнал своим читателям. Желаю «Аудитории» непрерывного развития, по-настоящему «своих» читателей и авторов, сплоченной и вдохновляющей работы над каждым выпуском!

**Ольга Бардина**, руководитель отдела исследований и разработок HT Lab.

Алексей Аболмасов  
учредитель  
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак  
соучредитель  
АНО ДПО «ИТОР»



# НЕТ ВРЕМЕНИ НА МЕДЛЕННЫЕ ТАНЦЫ

## ПОДВОДИМ ИТОГИ 2025 ГОДА И ПОГОВОРИМ О ПЕРСПЕКТИВАХ НА 2026 ГОД ДЛЯ HR И T&D

### ? О чём эта статья:

Статья подводит итоги 2025 года в индустрии человеческого фактора и организационного управления, рассматривая события на фоне глобального цивилизационного кризиса. Авторы Алексей Аболмасов и Алексей Новак разбирают жёсткую реальность: растущая роль государства, кризис элит, финансовые затруднения большинства предприятий и переход организаций в мобилизационный режим. В HR-индустрии это означает отказ от внешних провайдеров, попытку сделать всё своими руками за 2–3 месяца вместо положенных 1–2 лет и общее сокращение бюджетов на развитие. Статья честна: не «soft-компетенции» и «человекоцентричность», а hard-скиллы и результат; не долгие проекты, а быстрая карьера.

### ! Для чего её читать:

Если вы HR-директор или руководитель компании и хотите понять, что реально происходит в российском бизнесе (не в надежде на стабилизацию, а в объективной реальности), эта статья — трезвый анализ без розовых очков. Авторы указывают затухающие тренды (эмоциональный интеллект, soft-компетенции, виртуальная реальность) и нарастающие (учебные центры, наставничество, производительность труда, ответственность руководителей). Материал полезен тем, кто планирует на 2026 год и готов менять стратегию вместо тактических манёвров.

### ☑ Время на чтение: 12–15 минут

### Все идет по плану

Для нас все знаковые события в сфере человеческого фактора в 2025 году вписываются в прогнозы Дорожной карты, которую мы разработали в ассоциации «Метода» в начале этого года. Кому интересно, можно почитать тут.

Но даже если вы знаете сюжет фильма и догадываетесь, чем все закончится, смотреть все равно интересно. Поэтому делимся нашими наблюдениями и размышлениями по поводу происходящих событий.

Набирает обороты цивилизационный кризис, при котором идет снос предыдущих парадигм, структур, общественных институтов. Мы это видим по международной повестке. Мы на себе ощущаем, насколько драматично этот процесс идет в России.

На фоне цивилизационного кризиса растет роль и влияние государства во всех сферах жизни: рост налогов, возврат государству приватизированных предприятий, постепенное ужесточение цензуры и

самоцензуры, появление ростков новой государственной идеологии.

Кризис элит. Россия занимает четвертое место в мире по количеству долларовых миллиардеров – 128 человек. При этом – первое место в мире по количеству миллиардеров, живущих за пределами страны. Количество уголовных дел против высших чиновников, силовиков и судей непрерывно растёт.

На фоне высокой ставки Центробанка финансовые затруднения испытывает большинство российских предприятий. Сокращены или заморожены почти все «необязательные» бюджеты – на развитие, HR и T&D, социальные программы. На грани выживания находятся малый и средний бизнес. Организации снова начали задерживать зарплату и выдавать её наличкой. Во многих компаниях проходят массовые увольнения сотрудников, мягко называемые «оптимизацией». Сокращается средний класс, 93% россиян испытывают большие или меньшие финансовые затруднения. Чем дальше от Москвы и городов-миллионников, тем это заметнее.

Организации продолжают переходить в мобилизационный режим (по концепции «Русской модели управления» А.П. Прохорова). Флагманы российской экономики за 2022–2024 годы уже перешли в мобилизационный режим и подтягивают за собой остальные организации. Сотрудники сопротивляются как могут и переходить не хотят.

Неопределённость нарастает. Вся вторая половина 2025 года в России прошла в ожидании острой фазы экономического кризиса. Чем быстрее она начнется, тем раньше экономика начнёт восстанавливаться. В прошедшие кризисы 1998, 2008, 2014 годов острая фаза длилась около полугода, и затем требовалось еще столько же времени, чтобы начал брезжить свет в конце туннеля. Если бы кризис начался летом, мы бы уже видели перспективы. Если бы кризис начался осенью, то мы бы весной уже начали подниматься с колен. Но странная ситуация – кризис никак не начнётся, а по факту мы уже в нем.

### **А что у нас?**

На этом фоне в нашей индустрии человеческого фактора в организации нарастает категоричный тренд отказа от каких-либо провайдеров. Делать все нужно своими руками, бесплатно, уже вчера. Проекты, на которые требуются 1-2 года, компании пытаются реализовать за 2-3 месяца:

- построить учебный центр;
- переучить несколько тысяч сотрудников;
- повысить производительность труда;
- создать управленческий кадровый резерв и так далее.

Не сыграла ставка на ветеранов, вернувшихся с СВО. Большинство пока не готовы возвратиться к гражданской жизни и найти себя в какой-либо организации. У людей, вернувшихся с войны, начинаются массовые проблемы, связанные с ПТСР (посттравматическим стрессовым расстройством).

### **А есть ли хорошие новости?**

Разумеется! Поэтому поступим в лучших традициях рефрейминга и назовём явно позитивные тенденции:

1. Не видно «пира во время чумы», то есть дорогих и бессмысленных корпоративов. Надеемся, что этот тренд сохранится и после кризиса. Руководство и HR стали трепетно относиться к бюджетам и подвергают всех провайдеров жесткой проверке.
2. Идут увольнения и сокращение неэффективных корпоративных структур. Организации избавляются от слабых сотрудников, явных корпоративных паразитов и структурных излишеств. Давно пора.
3. Поскольку всё приходится делать своими руками, команды HR и T&D «под давлением» прокачивают

свои компетенции проектирования и разработки. Растет запрос на методологию и методики.

### **Затухающие тренды («Уходящая натура»)**

За 2-3 года ярко блеснули и ушли в тень следующие тренды:

- человекоцентричность как потакание капризам сотрудников;
- эмоциональный интеллект;
- soft-компетенции;
- профессии будущего типа «губернер для роботов» и «психолог для собак»;
- мода на виртуальные и дополненные реальности;
- массовый найм «про запас» неквалифицированных сотрудников, особенно в IT-сфере (от них сейчас усиленно избавляются, потому что платить нечем и не за что, а компетенции низкие).

То есть «модных фишек» стало меньше – «сейчас не до жиру, быть бы живу».

### **Нарастающие тренды («Цветы сквозь асфальт»)**

Для настоящих буйных, целеустремленных и волевых сотрудников возвращается возможность сделать быструю карьеру. Снова начинает цениться результат, а не процесс, реальные дела, а не лояльность начальству. Продолжается реанимация учебных центров, потому что они учат hard-компетенциям тех людей, которые руками меняют этот мир и создают материальные ценности. Вернулась ценность наставничества. Посмотрите, как проходил межкорпоративный кейс-чемпионат по наставничеству, а в весеннем номере «Аудитории» мы напишем о нем отдельную статью.



Все производственные компании занялись повышением производительности труда. «Вдруг» выяснилось, что в мире существует два десятка хорошо проработанных методологий повышения производительности. Есть инструменты для производства, офисов, государственных структур. Все есть, а производительности нет. Чтобы воспользоваться методологией, необходимо принять рискованные, дорогие, ответственные решения на самом вершине организации. А с этим проблемы: налицо дефицит экспертизы и управленческой воли.

В компаниях возник массовый запрос на повышение ответственности руководителей: за результат, за процессы, за персонал. Мы видим продолжение тренда – «возвращение сотрудников руководителям». Теперь удержание и вовлечение подчинённых – это снова их ответственность, а не подразделения HR, которое может лишь создать для этого условия.

Продолжается работа по построению образовательных экосистем как внешних, в виде тесных связей между учебными заведениями и предприятиями, так и внутренних, связывающих воедино программы учебных центров и корпоративных университетов.

Человекоцентричность из месячных акций, приуроченных к праздникам, начала превращаться в стратегическую политику. Некоторые крупные организации начали практику предоставления корпоративного жилья для ценных сотрудников, которая является в современных условиях альтернативой неподъемной ипотеке.

### **Фокусы внимания на 2026 год («Сверим часы с компасом»)**

#### Искусственный интеллект

Любую новую технологию человечество воспринимало поначалу как панацею. Так было с радио, телевидением, компьютерами, интернетом, платформами, а сейчас происходит и с искусственным интеллектом (помните момент из фильма «Москва слезам не верит»: «Останется одно сплошное телевидение»). Все, кто хотел, уже попробовали искусственный интеллект, и, как всегда, произошло отрезвление. Искусственный интеллект на многое способен, это замечательный инструмент для квалифицированного специалиста. Но сгенерированное видео смотреть не хочется, а тексты вызывают отторжение. Нам еще лишь предстоит найти достойное место применения ИИ, и радует скорость, с которой это происходит.

#### Зумеры

Поколение зумеров массово вышло на работу, и многие организации от них уже плачут. У новичков другие ценности и мотивация, поэтому возникает вопрос: «Что с этим делать?» Не надо подстраиваться под зумеров, потому что это противоречит самой идее труда. Труд — это дисциплина, ответственность, воля. Зумеров нужно перевоспитывать. Лучшие воспитатели — это реальность и система. Если родители и компании перестанут содержать зумеров, то они быстрее адаптируются. Им тоже вскоре нужно будет заводить семьи и детей. Кроме того, поколение зумеров не столь однородно, как может показаться. Там много интересных, талантливых и нормальных девушек и парней. Ищите их.

#### Повышение производительности труда

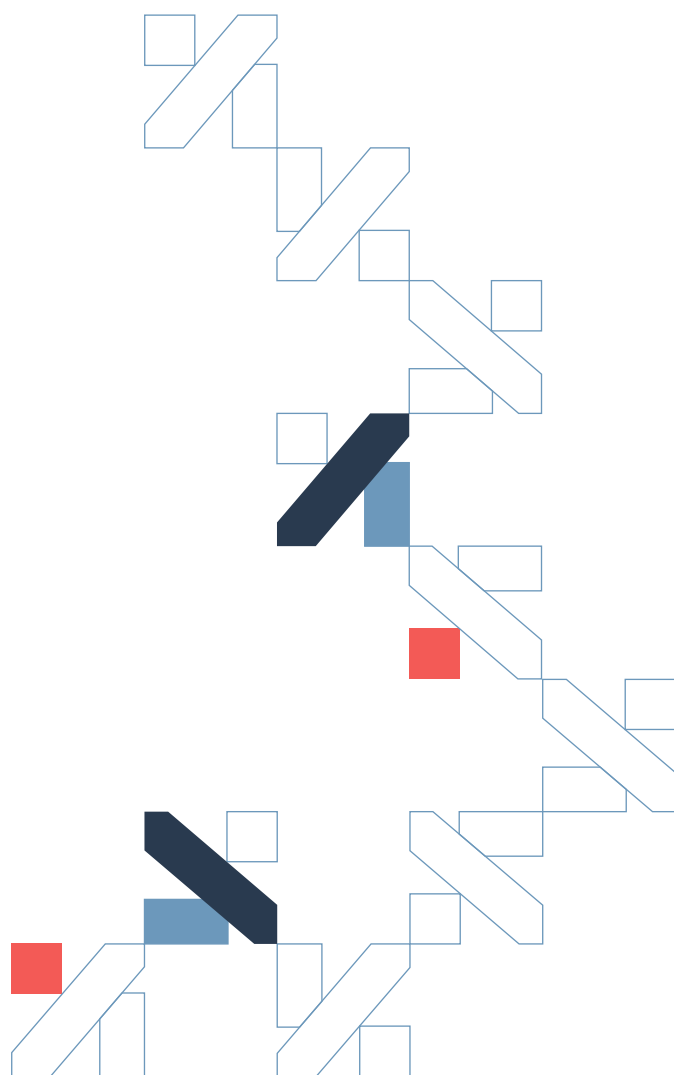
В ситуации мобилизационной экономики, реиндустриализации и перехода в следующий технологический уклад организации, которые работают по старинке, не имеют шансов на будущее.

Всем организациям и сотрудникам нужно будет повышать свою производительность. В данной задаче устойчивый экономический эффект дают лишь долгосрочные, на 5–7 лет, дорогие и сложные проекты. Если вы ещё не думали об этом, то пора начинать.

#### Стратегия важнее тактики

Как бы ни развивался сценарий экономического кризиса, ясно, что 2026 год будет крайне непростым. Многим организациям придётся решать вопросы выживания, и они отнюдь не тактические. Все относительно простые способы были уже реализованы за последние несколько лет. Сейчас выживание, а тем более развитие, находится в области радикальной трансформации организации. Необходимо пересмотреть свою бизнес-модель, стратегию, систему управления, практики деятельности. Больше нет времени на медленные танцы.

Здоровья, оптимизма и успехов всем нам в новом году!



**Алексей Новак**  
соучредитель  
АНО ДПО «ИТОР»



**Наталья Вольвач**  
руководитель направления оценки,  
обучения и развития персонала в  
ООО "Горнорудная компания"



**Артем Боровик**  
бизнес-тренер



# ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

**?** О чём эта статья:

Статья описывает индивидуальную технологию повышения производительности труда (ППТ), разработанную в ассоциации методологов «Метода». В отличие от масштабных программ ППТ, требующих 5–7 лет и крупных инвестиций, эта технология работает на персональном уровне и не требует больших вложений. Авторы указывают на 10 условий успеха применения технологии и приводят отзывы участников апробации.

**!** Для чего её читать:

Если вы руководитель или HR-лидер и устали от дорогих консультантов и программ, которые требуют перестройки всей организации, — эта статья даёт вам рабочий инструмент. Технология не требует бюджета или структурных изменений, внедряется через простую беседу по конкретной схеме и работает на повышение личной ответственности сотрудника. Статья содержит методический паспорт технологии, схему беседы, примеры реальных результатов. Полезна для производственных компаний, где люди готовы работать лучше, но не знают, с чего начать.

**✓** **Время на чтение:** 18–20 минут

## 1. ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА (ДАЛЕЕ – ППТ, ПРИМ. РЕДАКТОРА)

Серьёзные политические и экономические вызовы в мире делают повышение производительности труда одним из важнейших факторов успеха организации, а в условиях разворачивающегося кризиса – уже просто фактором выживания российских компаний.

В последние десятилетия производительность труда в Российской Федерации заметно выросла относительно 90-х годов прошлого века, когда она резко упала. В то же время во многих отраслях, за исключением горнодобывающей, финансового и IT-сектора, производительность труда значительно

уступает зарубежным странам, причём в лёгкой промышленности и деревообработке – в разы.

При этом многочисленные исследования, посвященные управлению производительностью труда и эффективному использованию человеческого капитала, подтверждают возможность ППТ в нашей стране. К тому же основы научной организации труда были заложены ещё в царской России и СССР. Почему же зарубежные методологии ППТ, например, Кайдзен, 5S, Бережливое производство так сложно приживаются в российских организациях?

Производительность труда имеет многокомпонентную структуру. В таблице ниже представлены основные факторы, которые на неё влияют.

Материально-технические	Обеспечение безопасности условий труда, обслуживание рабочих мест. Роботизация, автоматизация, обеспечение процесса производства.
Организационно-управленческие	Разделение и кооперация труда, расстановка кадров, нормирование труда, условия труда и разработка новых методов труда.
Экономические	Снижение трудозатрат, издержек производства, рациональное использование производственных мощностей, материалов, сырья.

Социально-экономические	Форма и система оплаты труда, вознаграждения, использование трудового потенциала, меры социальной защиты.
Социальные	Повышение содержательности труда, его привлекательности, подготовка / переподготовка кадров. Повышение квалификации, коллективный характер труда.
Психологические	Удовлетворённость работника содержанием, условиями, оплатой труда, степень психологической напряжённости работы, частота стрессовых ситуаций, профессиональное выгорание, традиции, настроение в коллективе.

Как видно из таблицы, для увеличения производительности труда нужен комплексный подход и долгосрочные (5–7 лет) программы, которые работают на уровне организации, требуют больших ресурсов и, часто, изменения структуры. Поэтому такие программы сложно начать и ещё сложнее довести до конца. Неудивительно, что многие компании откладывают такие программы или вовсе отказываются от них, опасаясь высоких рисков и неопределённости результатов.

Мы предлагаем рассмотреть альтернативный подход – индивидуальную технологию ППТ на рабочем месте, которая не требует глобальных изменений в компании. Вам не нужно закупать дорогое оборудование или нанимать консультантов. Всё, что требуется – это 1–2 часа в месяц на работу с простыми, персональными методиками, которые легко интегрируются в повседневную деятельность.

Такой подход практически не требует финансовых затрат, а результат становится заметным уже после первых сессий. Сотрудники начинают работать эффективнее, фокусируются на действительно важных

задачах и сами внедряют изменения в свою повседневную деятельность.

## 2. СУТЬ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПАСПОРТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ ППТ.

Суть технологии:

- Сотрудник осознает процесс и результат своей работы с помощью коллеги или непосредственного руководителя в процессе структурированной беседы. Коллега помогает ему проанализировать проблемы, сформулировать цель для ППТ, разработать план действий;
- Цикл повышения производительности труда продолжается 2–4 недели, включая постановку цели, составление плана действий и его реализацию;
- Для массового запуска этой технологии в организации нужно несколько кураторов, которые обучат сотрудников этой технологии и будут помогать им в её реализации. Кураторами могут быть сотрудники HR или T&D-службы, а в идеале – руководители среднего звена.

### Методологический паспорт индивидуальной технологии ППТ:

Аспект	Описание
1. Системная проблема	В любой организации существуют ресурсы для повышения её эффективности, однако руководители не всегда знают, в каких элементах организации скрыты эти ресурсы. В организации есть масса ресурсов для ППТ, но определить их могут только те сотрудники, которые работают на местах.
2. Предназначение технологии	«Выжать» из системы (организации) максимум без изменения самой системы.
3. Цель технологии	Повышение ПТ конкретным сотрудником на своём рабочем месте.
4. Задачи технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение осознанности сотрудником своей деятельности;</li> <li>– Концентрация на результатах деятельности;</li> <li>– Составление плана действий для ППТ;</li> <li>– Самомотивация на работу по ППТ.</li> </ul>
5. Субъекты технологии	Руководители, специалисты HR и T&D, специалисты по производственным системам, сотрудники.

Аспект	Описание
6. Объект технологии	Бизнес-процессы, технологии, практики деятельности, стандарты взаимодействия с коллегами и смежниками.
7. Предмет технологии	Элементы деятельности сотрудника, в которых возможно ППТ.
8. Продукт технологии	План действий на один цикл (2–4 недели).
9. Результат технологии	ППТ сотрудника, функции, организации.
10. Эффекты технологии	<p>Организационные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование «естественных» возможностей для ППТ;</li> <li>- Рост адаптивности функции, организации.</li> </ul> <p>Управленческие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение ответственности и вовлечённости сотрудников;</li> <li>- Улучшение отношений между сотрудником и его руководителем.</li> </ul> <p>Для сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение компетентности, мотивации, эффективности.</li> </ul>
11. Специфика технологии	Технология не претендует на бюджеты и структурные изменения. Она работает исключительно с человеческим фактором.

Итак, вместо стратегических и дорогих программ, направленных на ППТ, мы предлагаем тактическую и практически бесплатную для организации технологию. При этом она не является ни альтернативой, ни отменой долгосрочных программ, например, автоматизации или обучению сотрудников. Точно так же, как огороды колхозников не конкурируют с большими полями, засеянными зерновыми. Но в современных условиях даже маленькие персональные победы (а каждый цикл данной технологии – это «локальная, быстрая победа») могут дать в сумме результат, весьма заметный в масштабах всей организации.

### 3. МЕХАНИЗМЫ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ ППТ.

Чтобы разобраться в логике технологии, давайте вместе пройдемся по механизмам, лежащим в её основе. Эти административные и психологические механизмы одновременно являются и условиями успеха применения технологии.

Для того чтобы сотрудники на своём рабочем месте смогли индивидуально работать над ППТ, необходимо:

1. Чтобы руководство организации инициировало данный процесс. Проще говоря, чтобы технология в компании заработала, нужен приказ сверху.
2. Получить согласие и подкрепление от непосредственного начальника. Если руководитель подразделения будет против, то индивидуальная технология ППТ на рабочем месте превратится в партизанскую войну. Вряд ли она кому-нибудь в организации нужна. И наоборот, редкий случай,

когда от внедрения данной технологии выигрывают все.

3. Обучение кураторов / руководителей данной технологии. Несмотря на свою простоту (нужно лишь последовательно задавать правильные вопросы), придётся потратить некоторое время на обучение. Обучающий воркшоп займёт по нашим прикидкам 3–4 часа. Одновременно онлайн или очно можно обучать от 10 до 50 человек.
4. Принятие сотрудником ответственности за результаты своей работы. Позиция жертвы, «выученная беспомощность» в данном случае – это стоп-фактор. Если человек искренне считает, что от его усилий ничего не зависит, то шансы на изменения близки к нулю.
5. Осознание сотрудником процесса своей деятельности (бизнес-процесса, алгоритма, процедуры). Человек может управлять лишь тем, что им осознаётся. В противном случае, целенаправленная деятельность превращается в бессмысленную и бесполезную активность.
6. В рамках бизнес-процесса сотрудник должен понимать продукт своей деятельности. Лишь тогда он может отслеживать свой прогресс и понимать, что производительность труда действительно повышается.
7. Понимать, где именно в его бизнес-процессе есть места для оптимизации, изменения в которых не будут мешать его коллегам, смежникам, руководителю. Эти элементы работы и станут целью для ППТ в рамках одного цикла технологии.
8. Владеть инструментарием и технологиями, чтобы

сотрудник мог оптимизировать свою деятельность. То есть данная технология не подходит для новичков. Им нужно сначала освоить работу хотя бы на среднем уровне.

9. Чтобы мотивация сотрудника на ППТ периодически поддерживалась организацией и руководителем. Если человек объективно повышает результативность своей деятельности, а его заработная плата остаётся прежней, если начальник забывает сказать ему хотя бы «спасибо», то энтузиазма хватает максимум на пару месяцев.
10. Наконец, чтобы работать эффективнее, многим сотрудникам нужно будет привести в норму своё здоровье (энергетический потенциал) и уклад жизни. Для изменений на работе нужна дополнительная энергия.

Таким образом, необходимые условия для технологии индивидуального ППТ выглядят следующим образом.

Для запуска:

- Административная инициация использования технологии (приказ);
- Обучение кураторов технологии ППТ;
- Получение согласия на использование технологии от непосредственного руководителя сотрудника(-ов).

Для успешной реализации:

- Осознание сотрудником своей деятельности;
- Принятие сотрудником ответственности за свою деятельность;
- Владение инструментарием и технологиями, чтобы сотрудник мог оптимизировать свой бизнес-процесс;
- Поддержание руководством мотивации на ППТ (материальной за объективное повышение результатов деятельности и нематериальной – похвала и прочее).

Выше мы писали, что сама технология представляет собой беседу куратора с сотрудником. Как же выстроить такую беседу, чтобы она привела к нужному результату?

## СХЕМА СТРУКТУРИРОВАННОЙ БЕСЕДЫ

1. Осознание своей деятельности. *Результат – выделение типовой задачи для ППТ.*
2. Концентрация сотрудника на результатах его деятельности. *Результат – выделение ключевых показателей деятельности.*
3. Выбор места для оптимизации. *Результат – сформулированная цель ППТ.*
4. Составление плана действий на 2–4 недели. *Результат – план.*
5. Самомотивация на работу по ППТ. *Результат – повышение мотивации.*

Продолжительность беседы – около 60 минут.

Мы не будем здесь расписывать инструкции куратору и формулировки конкретных вопросов беседы. Это задача не журнальной статьи, а методички. Скажем лишь, что техника проведения беседы осваивается человеком с 2–3 попыток, то есть за 2–3 часа.

## 4. ОТЗЫВЫ УЧАСТНИКОВ, ПОПРОБОВАВШИХ ТЕХНОЛОГИЮ ППТ НА СЕБЕ.

Авторами индивидуальной технологии ППТ на рабочем месте является проектная группа методологической ассоциации «Метода» в составе: Аболмасов А.В., Новак А.И., Бардина О.Н., Боровик А.С., Вольвач Н.И., Голубицкая Т.А., Ильина Л.Н., Летяева О.В., Муминов С.Ф., Фахретдинова А.А.

Руководствуясь хорошим принципом «испытывай на себе», мы провели несколько структурированных бесед, в которых участники проектной группы выступали в роли и сотрудников, и кураторов. Публикуем ниже впечатления участников о применении технологии.

Боровик А.С.:

*«В ходе испытаний новая технология была всесторонне протестирована как в режиме участника, так и в режиме куратора на линейном персонале, подтвердив на практике свою состоятельность и продемонстрировав неожиданно высокую отдачу. Её ключевая ценность заключается в способности выявлять скрытые, порой простые, но критичные помехи в бизнес-процессах, устранение которых позволяет достичь быстрого и ощутимого роста эффективности сотрудников. Вторым важным преимуществом стал эффект добровольного согласия: система не даёт готовый ответ сотруднику, а ведёт его к осознанному принятию решения, что значительно повышает ценность её внедрения.»*

Ильина Л.Н.:

*«Методика работает! Причем, как тогда, когда беседу ведет специалист – куратор, так и тогда, когда ты сам проводишь анализ своей деятельности. В моем случае случилась «пересборка» функционала и некоторых алгоритмов деятельности. Пришло несколько инсайтов о том, как можно повысить личную продуктивность, какие конкретно продукты моей деятельности могут стать доказательством повышения персональной производительности труда. Взяла в работу!»*

Летяева О.В.:

*«Мой опыт использования технологии повышения индивидуальной производительности оказался положительным. Я выявила ключевые факторы своей продуктивности как руководителя и отказалась от рутинных задач, делегировав их сотрудникам. Это позволило мне сфокусироваться на улучшениях без потери результативности и качества. Данная технология показала свою высокую практическую ценность и*

является эффективным инструментом для комплексного развития сотрудников и повышения результатов компании в целом».

Фахретдинова А.А.:  
«В процессе разработки и применения индивидуальной технологии ППТ я в очередной раз убедилась в необходимости разговаривать с людьми, помогать им осознавать свою деятельность – насколько это важно. Появилась даже какая-то вера в то, что человек на своем рабочем месте может менять мир. Тестирование технологии стало для меня своеобразным мастер-классом по проведению интервью».

Новак А.И.:  
«Я дважды провёл структурированную беседу в качестве куратора и трижды выступал в качестве наблюдателя. Разные участники, разные кураторы, но схема беседы работает, как автомат Калашникова. Последовательно отвечая на вопросы, человек сначала постепенно погружается в свою деятельность, лучше её осознавая, а затем неожиданно для себя обнаруживает в ней зоны для оптимизации. Технология при нормальном развитии коммуникативных навыков осваивается за 1–2 подхода. Здорово, что после этого можно обойтись и без куратора, то есть сначала задавать себе вопрос, а потом самому на него отвечать. В этом случае технология становится по-настоящему индивидуальной».

Индивидуальная технология ППТ на рабочем месте описана сейчас в виде методической коробки (набора материалов, необходимого и достаточного для качественного освоения технологии). Состав методической коробки:

- Методичка с описанием технологии;
- Сценарий и пошаговые инструкции для проведения структурированной беседы;
- Воркшоп для обучения технологии кураторов.

**Если вас заинтересовала технология повышения производительности труда, и вы хотите применить её в своей организации, то пишите нам напрямую**



## Присоединяйтесь к авторам, которые уже делятся своими знаниями с широкой аудиторией



Дорогой журнал «Аудитория»!  
Поздравляю тебя с наступающим Новым годом!  
Пусть он будет таким же ярким, как твои обложки, таким же насыщенным, как содержание твоих статей и таким же разнообразным, как твои читатели!

Желаю тебе новых талантливых авторов, расширения зон влияния и неиссякаемого потока идей! И, конечно, вдохновения и ресурсов все это реализовать.

Мне было радостно быть твоим партнером в этом году. Спасибо тебе за возможности и теплый прием!

С Новым годом!

С уважением, **Анастасия Ленц**,  
Бизнес-коуч, тренер, модератор мастермайнд.

Дорогие коллеги, дорогой ~~дневник~~ журнал!

Желаю оставаться живым, умным, развивающим пространством, где рождается мысль и встречаются вдумчивые читатели.

Пусть каждая новая страница журнала продолжает вдохновлять на развитие, вести читателя от вопроса к открытию и напоминает, что учиться важно и можно в любом возрасте.

Новых идей, ярких авторов и благодарных читателей!

Спасибо за возможность звучать и быть на одной волне!

**Оксана Алексеева**, независимый директор по обучению и развитию персонала, ментор T&D-экспертов.

С ЮБИЛЕЕМ, ДОРОГАЯ «АУДИТОРИЯ»!

Желаю вам:

- Неиссякаемого вдохновения для новых открытий
- Смелых идей, которые меняют подходы к обучению
- Ярких авторов и глубоких материалов
- Преданных читателей, растущих вместе с вами

С любовью и благодарностью,  
ваш читатель и поклонник **Наталья Вольвач**, руководитель направления оценки, обучения и развития персонала в ООО "Горнорудная компания".

Николай Алексеев

руководитель Центра содействия трудоустройству студентов и выпускников Московского индустриального колледжа



# КАК ПОСТРОИТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ЭКОСИСТЕМУ «КОЛЛЕДЖ – СОТРУДНИК – РАБОТОДАТЕЛЬ»

## **?** О чём эта статья:

Статья раскрывает систему взаимодействия между образовательными учреждениями и работодателями через цикл интервью руководителя Центра карьеры Николая Алексеева. В фокусе – как реально (а не формально) влиять на учебные программы, подбирать и оценивать выпускников, выстраивать стратегические партнерства, которые работают, и воспитывать кадровый резерв. От практик на производстве до целевых договоров – все инструменты, которые компании могут применить уже завтра.

## **!** Для чего её читать:

Если вы в бизнесе сталкиваетесь с кадровым дефицитом, недовольством качеством выпускников или просто хотите научиться «выращивать» специалистов со студенческой скамьи – эта статья даст вам конкретные, проверенные шаги. Здесь не теория, а прямые рекомендации: как подбирать авторов программ, мотивировать преподавателей, организовывать стажировки и заключать договоры о партнерстве.

## **✓** Время на чтение: 18–20 минут

## ВСТУПЛЕНИЕ

Уже не первый год мы все слышим о необходимости диалога между образованием и бизнесом. Но в своей ежедневной работе я вижу, что этот диалог сегодня перерос в нечто большее – в полноценную, живую и динамичную экосистему. Это не просто модное слово, а новая реальность рынка труда. Это организм, где запросы компаний должны быстро и точно транслироваться в учебные программы, а талантливые студенты – находить свою траекторию развития еще на студенческой скамье. И я не понаслышке знаю, насколько государство уделяет этому пристальное внимание, выстраивая непрерывную и преемственную цепочку: школа – колледж/вуз – работодатель. От прочности этого «мостика» зависит будущее не только отдельных выпускников, но и целых отраслей нашей экономики.

Я, как руководитель Центра карьеры, нахожусь в самом эпицентре этого процесса. Моя команда и я – те, кто закладывает бревна в этот мост, скрепляет их и ежедневно проверяет на прочность. Наша задача – не просто трудоустроить студента и выпускника, а создать такую интегрированную среду, где образование и карьера переплетаются с первого курса.

На практике нас часто спрашивают: «Как же выстроить по-настоящему прочный мост? Что является его фундаментом?» Вопросы эти абсолютно законны, ведь от ответов на них зависит эффективность всей нашей совместной работы.

Именно поэтому я с большим интересом подготовил ответы на ваши вопросы (вопросы были собраны заранее через телеграм-каналы института ИТОР и ассоциации методологов «МЕТОДА» - прим. редактора). В этом интервью я постарался быть максимально откровенным и практичным. Попытался раскрыть не только успехи, но и «болевы точки».

## ПРО УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ

*Светлана Ковалева, HR BP с 20-летним стажем*

1. Кто со стороны работодателя должен участвовать в разработке программы практик/стажировок, чтобы они были полезными для студентов и укрепляли желание развиваться в профессии?

**Ответ:** Для создания по-настоящему полезной программы стажировок, которая не просто закрывает текущие задачи, а мотивирует студентов развиваться в профессии, необходим синергетический подход со стороны работодателя.

Ключевыми участниками этого процесса должны стать:

1. Менеджер по обучению и развитию или HR-руководитель – стратег и координатор. Сугубо по моему опыту, именно этот специалист выступает главным драйвером процесса.
2. Непосредственный наставник – проводник в профессию.

Это практикующий специалист, обладающий двумя ключевыми качествами: экспертизой и желанием делиться знаниями.

3. Молодые специалисты и бывшие стажеры – ролевые модели.

Их участие неопределимо для создания доверительной атмосферы. Лучше всего, если наставником будет именно такой специалист.

Идеальная программа стажировок – это не забота одного HR-отдела, а совместный проект, где каждый участник вносит свой уникальный вклад. HR создает структуру и среду, наставник дает ремесло, а коллеги-ровесники – мотивацию и уверенность в своем выборе. Только такой подход превратит краткосрочную стажировку в долгосрочные инвестиции в кадровый резерв компании.

**2.** Есть ли опыт приглашения опытных мастеров к участию в программе обучения? В каком формате это было бы возможно?

**Ответ:** Классическая модель, когда компания пытается напрямую влиять на учебную программу колледжа, часто упирается в бюрократию, разность целей и медлительность образовательной системы.

Предлагаю одну из самых эффективных моделей на сегодня – «Возьмите сырой материал и сами отшлифуйте его».

Вместо того чтобы пытаться изменить программу колледжа, компания может создать надстройку над ней – свой собственный «практический модуль». И здесь как раз ключевую роль играют опытные мастера. Наиболее жизнеспособная стратегия – это партнерство, в котором колледж дает фундаментальные знания, а компания через своих опытных мастеров и наставников дает прикладные навыки и «огонь в глазах», превращая студента в целевого и мотивированного будущего сотрудника.

*Анонимно*

**3.** Расскажите, а как работодатель, получая выпускников колледжа и не всегда оставаясь довольным качеством их обучения, реально (а не формально) может повлиять на состав учебной программы? Например, я хочу, чтобы в курсе были такие-то дисциплины, актуальные бизнесу, но в учебной программе колледжа их нет, так как они не предусмотрены учебным планом. Что мне делать?

**Ответ:** Ситуация, когда выпускники колледжей не соответствуют требованиям бизнеса, – классическая. Формальные жалобы и заседания в рабочих группах

часто не приносят результата из-за жесткости федеральных образовательных стандартов (ФГОС), которые колледж не может просто так изменить.

Ваш подход – «вместо того чтобы ждать, когда система изменится, начать действовать самому» – единственно верный. Влияние осуществляется не давлением, а партнерством и инвестициями.

Вот конкретные и реальные шаги, как это сделать:

1. Предоставить своего «Мастера производственного обучения».

Это самый мощный инструмент влияния. Студенты получают именно те прикладные навыки, которые требуются вам, и приходят на практику уже подготовленными. Колледж с радостью идет на это, так как это повышает качество образования без их затрат.

2. Проводить стажировки для преподавателей колледжа.

Чтобы теория не отрывалась от жизни, нужно «прокачать» тех, кто ее преподает. Вернувшись в колледж, он естественным образом начинает обновлять содержание своих лекций и практических заданий, основываясь на увиденном. Это «точечное» и очень эффективное обновление программы.

3. Заключать целевые договоры и создавать группы под себя.

Это стратегический уровень партнерства. Вы получаете не просто выпускника, а специалиста, «заточенного» под ваши нужды, который уже знаком с корпоративной культурой и процессами.

4. «Выращивать» специалиста со студенческой скамьи. Ваш тезис «забирать к себе на трудоустройство, пока он еще не закончил колледж» – золотой. Вы получаете лояльного специалиста, которого воспитали сами, минуя этап его адаптации «с нуля» после выпуска. Для студента это уверенность в трудоустройстве и актуальный опыт.

Работодатель реально влияет на подготовку кадров не через критику, а через прямое участие и инвестиции. Вы не можете заставить колледж переписать ФГОС, но вы можете вложить свои ресурсы (людей, время, знания), создать внутри существующей системы «островок» качественной, практико-ориентированной подготовки, который будет выгоден всем: компании, колледжу и, самое главное, самому студенту.

*Анонимно*

**4.** Как вы, со стороны колледжа, оцениваете эффективность учебных программ? Расскажите про методологию и методики оценки.

**Ответ:** Оценка эффективности учебных программ в колледже – это многоуровневый процесс, основанный

на сборе и анализе данных от всех участников образовательного процесса.

Методология строится на трех ключевых принципах:

1. Соответствие стандартам: внутренняя оценка по формальным критериям (успеваемость, академическая задолженность, выполнение учебного плана).
2. Практическая результативность: анализ трудоустройства выпускников, их карьерных траекторий и уровня зарплат.
3. Обратная связь: мнение работодателей, самих студентов и выпускников о качестве подготовки.

Основные методики оценки:

- Мониторинг трудоустройства;
- Опросы работодателей;
- Внутренний аудит;
- Сбор обратной связи от студентов и выпускников.

Таким образом, эффективной считается программа, которая не только формально выполняется, но и готовит востребованных на рынке труда специалистов, получающих положительные отзывы от работодателей.

## ПРО ПОТРЕБНОСТЬ В СТУДЕНТАХ

*Ирина Бердникова, директор по развитию ГК «Новатор»*

**5.** Что делать, если отрасль запрашивает больше кадров, чем выпускает вуз?

**Ответ:** Для начала выявляем основную причину. Государственное планирование контрольных цифр приема (КЦП) определяется через Министерство образования, является стратегическим и, возможно, отстает от динамики рынка.

Мое предложение – действовать на опережение, создавая многостороннюю экосистему подготовки кадров. Ответ действительно заключается в расширении сотрудничества, но его можно выстроить системно.

Что конкретно делать компаниям:

- Расширять зону сотрудничества. Работа с несколькими вузами и колледжами. Создание образовательных кластеров;
- Подбирать кадры из смежных специальностей;
- Ранний поиск талантов из профильных классов со школьной скамьи;
- Участвовать в экспертной деятельности;
- Участвовать в госпрограммах, например, «Профессионалитет».

Ответ на кадровый голод – не в пассивном ожидании, пока система образования увеличит цифры приема, а

в активном формировании собственного кадрового резерва через множество каналов. Нужно работать не только с «вертикальным» потоком (вузы), но и создавать «горизонтальные» переходы (переквалификация, смежные специальности) и начинать подготовку «снизу» (школы, колледжи).

## ПРО КАЧЕСТВО ВЫПУСКНИКОВ

*Ирина Бердникова, директор по развитию ГК «Новатор»*

**6.** Есть ли зависимость между объемом финансирования компании, количеством и качеством поставляемых колледжем кадров?

**Ответ:** Да, безусловно, зависимость есть, но она нелинейная и не сводится к простой формуле «чем больше денег, тем лучше кадры». Речь идет скорее о стратегических инвестициях, а не о разовых платежах.

На практике я это вижу так:

Компания, которая финансово участвует в жизни колледжа (оснащение мастерских, стипендии, гранты), становится приоритетным партнером. Соответственно, колледж будет направлять к вам больше студентов на практику и трудоустройство в первую очередь, увеличивая поток кандидатов.

Самое важное – это не просто «дать денег». Вы не просто жертвуете станки, а создаете на базе колледжа учебный полигон, где студентов учат по вашим стандартам. Это кардинально повышает качество. Финансирование ставки вашего мастера-наставника, который работает непосредственно в колледже, гарантирует, что студенты усваивают именно те технологии и подходы, которые нужны вам. Инвестиции в подготовку студентов к чемпионатам профмастерства – это прямой путь получить мотивированных и высококлассных специалистов «под себя».

Целевое обучение: компания финансирует дополнительные стипендии и программы для целевой группы студентов, которые с первого курса ориентированы на работу у нее.

Зависимость есть, и она крепкая. Однако ключевой фактор – не объем финансирования сам по себе, а его целевое и стратегическое использование. Разовые платежи дают разовый и нестабильный результат. Системные инвестиции в инфраструктуру, преподавателей и совместные образовательные программы создают надежный канал для притока качественных кадров, настроенных именно под вашу компанию.

**7.** Как проводится оценка на соответствие выпускников колледжей требованиям компаний?

**Ответ:** Чтобы выбрать наиболее подходящих и мотивированных выпускников, чаще всего применяется последовательная система фильтров, которая включает в себя следующие ключевые этапы:

Этап 1: Демонстрационный экзамен (оценка практических навыков)

Выпускники выполняют задания на современном оборудовании, имитирующие реальные рабочие процессы. Это объективно показывает, умеет ли он работать руками и соответствует ли его квалификация заявленному уровню.

Этап 2: Анкетирование и собеседование (поиск и фильтрация мотивированных)

Через целевые анкеты и личное общение выявляются карьерные ожидания, интересы и уровень вовлеченности, чтобы найти тех, кто заинтересован в долгосрочном сотрудничестве.

Этап 3: Профессиональное тестирование (проверка теоретических знаний)

Специализированные тесты и вопросы, позволяющие проверить знание ключевых терминов, технологий и процессов, необходимых для старта в профессии.

Этап 4: Участие в ГИА (прямой отбор лучших)

Участие председателей и представителей компаний-партнеров в составе государственных экзаменационных комиссий (ГИА). Это позволяет им напрямую наблюдать за защитой дипломных проектов, задавать вопросы и «забронировать» себе самых талантливых студентов еще до получения ими дипломов.

Этап 5: Прямое взаимодействие с работодателями (закрепление результата)

Организация круглых столов, дней карьеры и экскурсий на предприятия, где происходит неформальное общение. Это помогает студентам сделать осознанный выбор, а компаниям – заключить целевые договоры с лучшими кандидатами.

Это одни из основных этапов комплексного подхода, который, по моему мнению, позволяет перейти от пассивного приема выпускников к активному и целенаправленному «выращиванию» и отбору кадров, максимально соответствующих запросам бизнеса.

*Анонимно*

**8.** Как происходит процесс сбора и обработки обратной связи от работодателей по качеству выпускников?

**Ответ:** Обратная связь – это непрерывный цикл, который можно разделить на ключевые этапы:

Сбор обратной связи:

Живые отзывы – это самый ценный источник информации.

Прямые встречи и собеседования с ключевыми работодателями-партнерами для личного обсуждения сильных и слабых сторон выпускников.

Закрытие кадровых решений компаний – один из объективных показателей.

Закрытие кадровой потребности: процент вакансий, которые компания закрыла выпускниками конкретного колледжа.

Скорость адаптации и перевода:

Быстрый перевод со стажера до полноценного сотрудника – ключевой индикатор качества практической подготовки. Сокращение этого срока говорит о том, что выпускник пришел уже практически готовым.

Закрепление студентов в компании в течение 1-2 лет после трудоустройства. Низкая текучесть говорит о том, что ожидания выпускника совпали с реальностью, и его хорошо подготовили.

Карьерный рост:

Сколько выпускников получили повышение в течение первых лет работы. Это показатель их потенциала и фундаментальности знаний.

Эффективный процесс превращает разрозненные отзывы в управляемые данные, которые напрямую влияют на качество образования. Колледж, который активно слушает работодателей и отслеживает карьерный путь своих выпускников, готовит именно тех специалистов, в которых нуждается рынок.

## **ПРО СОТРУДНИЧЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ И КОЛЛЕДЖЕЙ**

*Анонимно*

**9.** Какие формы сотрудничества с предприятиями существуют на данный момент и какие из них наиболее эффективны? Как их можно оценить?

**Ответ:** Основные формы сотрудничества с предприятиями реализуются в следующих форматах:

- Организация практик и последующее трудоустройство: это традиционный и широко распространенный метод, при котором студенты проходят производственную практику на предприятиях-партнерах, с перспективой дальнейшего трудоустройства;
- Участие работодателей в образовательном процессе:

например, если предприятию нужна дуговая сварка на определенном оборудовании, соответствующий практический модуль включается в обучение. Кроме того, действующие сотрудники предприятий работают в колледже в качестве мастеров производственного обучения и преподавателей, обеспечивая передачу актуального опыта;

- Профориентационная работа: колледж и компании совместно проводят мероприятия, направленные на привлечение и профессиональное самоопределение студентов;
- Участие в итоговой аттестации: предприятия участвуют в проведении государственной итоговой аттестации, в том числе в форме демонстрационного экзамена, где выступают в роли независимых экспертов.

Эффективность партнерства можно оценить с помощью системы количественных и качественных показателей. Наиболее объективным критерием является доля выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение года после выпуска. Этот показатель официально отслеживается колледжем в рамках внутренней системы оценки качества образования.

Эффективность подтверждается и такими косвенными, но очень важными результатами:

- Раннее трудоустройство: возможность для студентов совмещать учебу с работой по специальности и их быстрое закрепление в компании после стажировки (индивидуальный учебный план для студента, в связи с его трудоустройством по специальности);
- Создание реальных производств: наличие на базе колледжа высокотехнологичных производств (например, мебельная фабрика), где студенты работают над реальными заказами, что является высшей формой интеграции образования и бизнеса.

Наиболее эффективными являются те формы сотрудничества, где работодатель активно вовлечен в образовательный процесс – будь то разработка программ, преподавание или организация реальной производственной практики.

**10.** Какие новые направления взаимодействия с работодателями рассматриваются?

**Ответ:** Создание условий для студенческого предпринимательства и работы с реальными заказами от партнеров-работодателей.

Это направление покажет стратегический переход от разовых контактов к глубокой интеграции:

- Для работодателя: возможность «вырастить» будущего сотрудника с нужными компетенциями уже в период его обучения;
- Для студента: погружение в профессию с первого курса, возможность раннего трудоустройства и

построения конкретной карьерной траектории.

**11.** Можно ли сегодня компании заключить договор на стратегическое партнерство с колледжем? Если да – что получают в качестве выгоды от этого партнерства обе стороны? И что конкретно нужно сделать бизнесу, чтобы этот договор заключить?

**Ответ:** Да, сегодня компания может заключить договор о стратегическом партнерстве с колледжем. Это не только возможно, но и является показателем зрелого подхода к формированию кадрового резерва и взаимной заинтересованности обеих сторон в долгосрочном сотрудничестве.

Что получают стороны от партнерства?

Партнерство выгодно как образовательному учреждению, так и бизнесу.

Выгоды для бизнеса:

- Прямой доступ к перспективным студентам и возможность «вырастить» специалиста под свои нужды с первых курсов;
- Снижение затрат на адаптацию. Студенты, прошедшие длительную практику, становятся полноценными сотрудниками гораздо быстрее.

Выгоды для колледжа:

- Возможность гарантированного трудоустройства выпускников. Повышение ключевого показателя эффективности работы учебного заведения;
- Приток практиков: возможность привлекать действующих специалистов компании к преподаванию.

Что нужно сделать бизнесу, чтобы заключить договор? Процесс начала сотрудничества достаточно прост и прямолинеен.

Сделать первый шаг: достаточно позвонить в администрацию колледжа или написать на официальную электронную почту, чтобы выразить свою заинтересованность в стратегическом партнерстве.

Сформулировать предложение: четко обозначить цели сотрудничества и свои ожидания (например, организация практик, участие в разработке курсов, трудоустройство).

Заключить соглашение: вместе с колледжем разработать и подписать договор, в котором прописываются все условия и взаимные обязательства, удовлетворяющие обе стороны.

Подписание соглашения о стратегическом взаимодействии между колледжем и партнером-работодателем становится надежной правовой основой для построения долгосрочного и плодотворного сотрудничества.

**12.** Какие мероприятия проводятся для укрепления связей с работодателями?

**Ответ:** Для укрепления связей с работодателями и построения долгосрочного партнерства колледж проводит системную работу в рамках нескольких ключевых форматов:

1. Ярмарки вакансий и карьерные форумы. Студенты получают информацию об актуальных вакансиях и стажировках, а работодатели – прямой доступ к мотивированным кандидатам.
2. Совместная образовательная и профориентационная деятельность. Проведение мастер-классов и лекций от экспертов отрасли, привлечение представителей вузов-партнеров, что повышает качество образования и помогает в профессиональном самоопределении.
3. Профессиональные чемпионаты и отраслевые выставки. Участие в чемпионатах позволяет студентам показать свои навыки, а работодателям – оценить будущие кадры и актуальность учебных программ. Привлечение победителей на стажировку в компанию.

Эти мероприятия создают прочную основу для взаимовыгодного сотрудничества, гарантируя трудоустройство выпускников и обеспечивая бизнес квалифицированными специалистами.

**13.** Какие проблемы существуют во взаимодействии «колледж – работодатель» и как эти проблемы решать?

**Ответ:** Поиск решений в сфере образования и бизнес-партнерства требует глубокого погружения в специфику организации. Предлагаю практический подход к решению наиболее распространенных проблем, основанный на успешном опыте.

В таблице ниже приведены основные проблемы сотрудничества между колледжами и работодателями и предложены возможные способы их преодоления:

Проблема	Пути решения
Несоответствие учебных программ требованиям бизнеса, их быстрое устаревание.	Активное участие работодателей в разработке и актуализации учебных планов, создание совместных образовательных программ (например, в рамках федерального проекта «Профессионалитет»).
Формальный характер взаимодействия: разовые акции (ярмарки вакансий) без стратегического видения.	Выстраивание системных и долгосрочных отношений с назначением ответственных лиц и регулярным взаимодействием на всех уровнях.
Организационные и коммуникационные барьеры: непонимание структур, миссий и терминологии друг друга.	Проведение совместных проектно-аналитических сессий, организация стажировок для преподавателей на предприятиях, взаимное обучение.
Недостаток ресурсов у колледжей для установления прочных партнерств.	Привлечение поддержки через государственные инициативы и гранты, использование услуг отраслевых ассоциаций и посредников.

Примеры успешных решений на практике:

- Совмещение работы и учебы по индивидуальному плану: как показывает опыт предприятий, перевод студентов на индивидуальные учебные планы позволяет им работать и одновременно осваивать теорию через практику. Это значительно повышает их квалификацию к моменту выпуска;
- Интенсивы вместо долгих стажировок: опыт компаний показывает, что короткие, но насыщенные практики (2-3 недели) более эффективны, чем растянутые по времени, так как дают студентам более полное погружение в работу;
- Независимая оценка квалификации: проведение для студентов профессионального экзамена с выдачей свидетельства о квалификации является для работодателя объективным «знаком качества» подготовки и помогает колледжам актуализировать программы.

Этот подход может стать отправной точкой для решения конкретных задач вашей организации в области образовательного партнерства.

## ПРО ПРОЕКТ «ПРОФЕССИОНАЛИТЕТ»

*Татьяна Голубицкая, Руководитель программы развития Отраслевых центров компетенций АНО «Корпоративная академия Росатома»*

**14.** Несколько лет на федеральном уровне меняется система профессионального образования через проект «Профессионалитет». Поделитесь, пожалуйста, вашим мнением об этом проекте: что получилось наиболее хорошо, а над чем еще точно нужно потрудиться?

**Ответ:** Безусловно, «Профессионалитет» – это своевременный и необходимый шаг в модернизации системы СПО. Он кардинально меняет подход к подготовке кадров, делая ставку на реальное партнерство с бизнесом. Если говорить о ключевых

достижениях, я бы выделил следующее.

Что получилось наиболее хорошо:

- Масштабное обновление материально-технической базы;
- Глубокое и системное вовлечение работодателей;
- Фокус на востребованные рабочие профессии.

Несмотря на очевидные успехи, в ходе реализации мы столкнулись с рядом системных вызовов, которые требуют внимания и совместной работы на федеральном уровне:

- Сжатие сроков обучения;
- Критическая проблема с трудоустройством выпускников до 18 лет. Многие ведущие предприятия не могут официально принять молодого специалиста на рабочие места, требующие допусков по СНИПам и правилам безопасности. Это создает «правовой вакуум» и требует решений на уровне отраслевого регулирования;
- Разрыв между ожиданиями работодателя и образовательным процессом. Далеко не все работодатели, даже будучи партнерами проекта, готовы к глубокой интеграции. Зачастую не хватает методических компетенций у специалистов предприятий для передачи знаний, а у педагогов колледжа – актуального производственного опыта. Необходимо усилить программы стажировок для преподавателей и создать удобные правовые механизмы для работы производственников в колледжах. Именно в этом направлении сейчас движется СПО.

## ПРО «ПОШЕЛ НЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ»

*Светлана Ковалева, HR BP с 20-летним стажем*

**15.** Как вы считаете, нужно поступить, если по итогам практики или стажировки студент принимает решение прекратить обучение или не хочет работать по специальности? Что, на ваш взгляд, может быть причиной такого решения? И можно ли предусмотреть меры «профилактики» таких случаев?

**Ответ:** Первое, что нужно сделать – не осуждать, а понять причины. Современное поколение иначе смотрит на карьеру. Причин может быть миллион: от банального «родители заставили» и нехватки денег на вуз до нашей собственной ошибки, когда мы неверно показываем профессию или задаем не тот темп. Профилактика возможна, но она требует системного подхода. Это не просто ярмарки вакансий, а ранняя профориентация, честные рассказы о профессии «без прикрас» и возможность «примерить» специальность через короткие стажировки еще на первом курсе. Для этого в колледжах реализуются дополнительные учебные программы по профессиям (ДУПы). Если колледж и бизнес смогут гибко реагировать на запросы

студента, предлагая, например, смежные направления, многие кризисы удастся предотвратить. Но если причина глубже – в отсутствии интереса или внутреннем выгорании, – здесь мы часто бессильны.

*Анонимно*

**16.** Как вы решаете проблему выпускников, не устроившихся по специальности, чтобы вернуть их в профессию и интегрировать в производство?

**Ответ:** Инструментов много: программы адаптации, гарантированная практика, стажировки с наставником, поддержка карьерного психолога. Но ключевое слово – мотивация. Если у самого выпускника нет желания, никакие, даже самые продвинутые, программы успеха не принесут. По нашему опыту, студенты, которые изначально были не вовлечены, чаще отчисляются или уходят из профессии сразу после выпуска. Поэтому главная задача – не «вернуть» тех, кто ушел, а еще на этапе обучения выстроить такую траекторию, где студент видит реальные перспективы и чувствует свою ценность для отрасли. Работать нужно не с последствиями, а с причинами.

## ПРО ПЕДАГОГОВ

*Татьяна Голубицкая, Руководитель программы развития Отраслевых центров компетенций АНО «Корпоративная академия Росатома»*

**17.** Очень остро стоит проблема с педагогическими кадрами в среднем профессиональном образовании. В чем, на ваш взгляд, ключевые причины проблемы? Какие видите пути решения этой проблемы?

**Ответ:** Главная причина – это системный провал, возникший после распада СССР. Тогда произошел спад в промышленности, и рынок труда был переполнен юристами и экономистами, в то время как подготовка инженеров и мастеров для реального сектора практически остановилась. Сейчас мы наблюдаем мощный рывок в промышленности и IT, но столкнулись с острой нехваткой тех, кто может готовить новые кадры. Опытные носители актуальных знаний остаются на производствах.

Решение я вижу в создании нового типа преподавателя. Нужно массово привлекать на педагогические позиции действующих инженеров и мастеров с предприятий, обеспечив им быструю и качественную педагогическую переподготовку. Это не просто точечные меры, а создание устойчивого канала передачи самых современных компетенций от производства – в аудиторию.

*Анонимно*

**18.** Каким способом можно мотивировать преподавателей колледжа погружаться в реальные процессы предприятия?

**Ответ:** Мотивация должна быть комплексной и осязаемой. Во-первых, это прямое инвестирование в самого сотрудника: организация стажировок на передовых предприятиях не для галочки, а с полным погружением в проекты. Во-вторых, административный ресурс: можно закрепить это в должностных обязанностях или сделать совместительство на предприятии стандартной практикой.

Но самый действенный способ – увязать это с системой оплаты труда. Внедрение KPI, напрямую зависящих от результатов практической подготовки студентов (качество выпускников, успешное прохождение ими практик, трудоустройство), заставляет систему работать по-новому. Когда преподаватель лично заинтересован в том, чтобы его ученик был востребован на производстве, это меняет саму философию преподавания.

## ПРО РАЗНОЕ

*Анонимно*

**19.** Какие практики из опыта СССР можно вернуть? Например, практика обязательного распределения на предприятия после обучения?

**Ответ:** С идеей обязательного распределения я согласен, но с одним критически важным условием. Это не сработает как отдельный механизм, если мы не возродим главное – систему трудового воспитания, которая начиналась со школьной скамьи, а по сути, даже раньше.

В СССР эта система была единым целым: дежурства в классе и столовой, работа на пришкольном участке, студенческие стройотряды. Это не просто труд – это формирование ответственности, коллективизма и уважения к любой работе. Современная психология подтверждает: основа трудовой дисциплины и сознательного отношения к обязанностям закладывается в очень раннем возрасте, примерно до 9 лет. Все, что после, – это надстройка на уже сформированный фундамент.

Поэтому мой ответ: да, распределение – это отличный инструмент для закрытия кадровых потребностей. Но его успех полностью зависит от того, сумеем ли мы сначала воспитать человека, для которого труд – это естественная и уважаемая часть жизни. Без этого возврат к распределению будет воспринят в штыки и не даст нужного экономического эффекта.

*Алексей Аболмасов, Директор ГК «Новатор»*

**20.** Кто такие зумеры, какие у них специфические особенности, чего они хотят от работы и от работодателя, на какие типы их можно разделить?

**Ответ:** Позвольте поделиться своим взглядом на поколение Z, или «зумеров». Это не просто молодежь, это новая рабочая «операционная система», и бизнесу важно научиться на ней «работать». Необходимо понять, что и чего хотят?

Зумеры – это первое по-настоящему цифровое поколение, для которого онлайн и офлайн – единая реальность.

Им недостаточно просто выполнять задачи, они хотят понимать, зачем они это делают. Сможете удовлетворить ответом – получите успех.

Они ценят результат выше, чем время, проведенное в офисе. «Удаленка», гибкий график, проектная работа – для них это не опции, а стандарт. Они работают, чтобы жить, а не живут, чтобы работать.

Им важна не только вертикальная карьера, но и горизонтальный рост – постоянное обучение, прокачка навыков, смена ролей и проектов. При этом обратную связь они ждут быстро, регулярно и в уважительной форме. Но давать обратную связь в нашем Мире могут единицы.

## ПРО НИКОЛАЯ АЛЕКСЕЕВА И ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*Анонимно*

**21.** Мне кажется, то, чем Вы занимаетесь – подвиг, так как работа адски тяжелая и непростая. Что Вас удерживает «в этой лодке» уже несколько десятилетий?

**Ответ:** Спасибо! Но подвиг совершают наши студенты, осваивая сложные профессии. А моя роль – быть для них надежным штурманом. Меня в этой «лодке» удерживает азарт! Азарт от поиска и взращивания талантов.

Когда мы вместе с работодателем находим в стенах колледжа «звездочку» – целеустремленного, голодного до знаний студента – и помогаем ему «засиять» на стажировке, это бесценно. Мне нравится процесс этого созидания: от первого резюме до первого карьерного взлета. Это не работа, а призвание, в котором есть и драйв, и огромная личная ответственность. Когда видишь такой результат, любые трудности отходят на второй план.

**22.** С какими предприятиями у вас заключены договоры о сотрудничестве?

**Ответ:** Наш колледж целенаправленно выстраивает партнерскую сеть с лидерами ключевых для экономики нашего региона отраслей. На сегодняшний день в нашем активе – более 150 компаний-партнеров, и мы всегда открыты для новых перспективных коллабораций.

Сферы, которые охватывает наше партнерство, обширны и включают:

Строительство и промышленность – флагманы реального сектора экономики.

IT-технологии – драйверы цифровой трансформации.

Транспорт и логистика – кровеносная система любого производства.

Креативные индустрии – динамично развивающийся сегмент.

Но для нас принципиально важно, что соглашения о сотрудничестве – это не просто формальные бумаги, а реально работающие инструменты. Каждый договор подкреплен конкретными проектами:

- Совместные образовательные программы, адаптированные под запросы бизнеса;
- Организация практик и стажировок на современных производствах;
- Преподавательская деятельность ведущих специалистов компаний в стенах нашего колледжа.

Такой подход позволяет нам не просто иметь базу контактов, а создавать живущую и развивающуюся экосистему, где студент с первого курса погружается в профессиональную среду. И мы уверенно смотрим в будущее, расширяя это сообщество.

### 23. Как можно с вами посотрудничать?

**Ответ:** Формат сотрудничества может быть очень гибким и зависит от потребностей компании. Самые востребованные пути:

1. Организация практик и стажировок. Мы готовы оперативно предоставить вам мотивированных студентов и выпускников для проектной работы или погружения в ваш производственный процесс.
2. Проведение мастер-классов и лекций. Поделитесь с нашими студентами реальным опытом и кейсами – это бесценно.
3. Участие в итоговой аттестации. Помогите нам оценить уровень подготовки выпускников, выступив в качестве эксперта на защите дипломов.
4. Трудоустройство студентов. Предлагайте открытые вакансии для студентов. Готовы предоставить кандидатов с 1 курса, предоставляя возможность студентам обучаться по индивидуальному учебному графику, совмещая трудовую деятельность по специальности.

Если у вас есть конкретная задача или идея, просто свяжитесь со мной. Мы всегда открыты к диалогу и найдем оптимальный формат взаимовыгодного партнерства.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мы с вами прошли длинный путь – от осознания необходимости связки «образование-бизнес» до конкретных механизмов её настройки. Мы обсудили, как влиять на программы, оценивать выпускников, мотивировать преподавателей и выстраивать партнерства, которые работают годами. Но все эти

знания останутся просто теорией, если мы не сделаем главного – не начнем действовать.

Диалог, который состоялся на страницах этой статьи, – это и есть первый, самый важный кирпичик в фундаменте нашего общего моста. И если вы, прочитав мои ответы, почувствовали, что готовы не просто обсуждать, а строить эту экосистему в своем регионе, в своей компании, – позвольте предложить вам четкий и проверенный на практике план действий.

Не откладывайте в долгий ящик. Начните завтра же с этих пяти первых шагов:

1. Проведите «образовательную разведку». Выберите все колледжи и вузы вашего профиля в регионе. Не ждите, пока они к вам придут – сделайте первый ход. Напишите письмо-предложение на официальный сайт или напрямую в Центр карьеры. Поверьте, вашу инициативу там ждут.
2. Закрепите намерения юридически. Заключите соглашение о стратегическом партнерстве. Это не пустая формальность, а сигнал о серьезности ваших намерений и основа для долгосрочного планирования с обеих сторон.
3. Выйдите в люди и зажгите сердца. Придите в колледж к студентам и расскажите о своей компании. Кто, как не вы, сможет сделать это с самой искренней мотивацией? Ваш рассказ – лучший способ отобрать первых кандидатов в кадровый резерв. Помните: воронка по отбору талантов начинается именно здесь, в аудитории.
4. Дайте шанс на реальное дело. Заберите самых заинтересованных студентов к себе на практику или стажировку. И лучше оплачиваемую. Для современного студента это не просто деньги, а знак уважения к его труду и мощнейший мотиватор.
5. Не исчезайте. Продолжайте взаимодействие на постоянной основе. Работа с образованием – это марафон, а не спринт. Не теряйте связь с колледжем, вузом, управлением образования даже после того, как закроете текущую кадровую потребность. Следующее поколение звездочек уже ждет своего часа.

Уверяю вас, в аудиториях колледжей и вузов можно найти ту самую звездочку, которая не просто закроет вашу вакансию, а станет драйвером роста и инноваций для всей вашей компании. Наша с вами общая задача – разглядеть этот потенциал на ранней стадии и дать ему возможность раскрыться.

А мы, со своей стороны, будем делать самое важное: на «небе образования» – возвращать эти звездочки, создавая для них питательную среду из актуальных знаний, практических навыков и веры в их силы.

Давайте вместе зажигать новые созвездия талантов для будущего нашей страны. Я и моя команда всегда открыты для диалога и готовы стать вашими проводниками в этом непростом, ответственном и увлекательном процессе.

Анастасия Журова

учредитель «Центра карьерного проектирования»,  
сертифицированный HR и карьерный консультант

# ПРОЕКТНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ОТВЕТ НА ТЕКУЩИЕ ВЫЗОВЫ БИЗНЕСА

## ? О чём эта статья:

Статья разбирает, почему классический кадровый резерв перестал работать в условиях турбулентности, и предлагает альтернативный подход — проектный резерв. Это не подготовка к должностям, а развитие лидеров через реальные стратегические проекты. Анастасия Журова показывает: отличия в отборе, структуре развития, мотивации резервистов и финансовой окупаемости двух моделей.

## ! Для чего её читать:

Если вы директор по развитию или HR-партнер и вкладываете в классический кадровый резерв, но видите, что молодые таланты уходят, что вакансии не закрываются долго или что позиции, под которые вы готовили людей, просто исчезают, — эта статья раскроет корень проблем. Здесь не просто конструктивная критика, а готовый к применению пошаговый план внедрения проектного резерва с типичными ошибками, примерами из розницы и производства и дорожной картой на 18 месяцев.

## ✓ Время на чтение: 28–32 минуты

Экономика меняется по законам катастроф, а не линейно. За последние пять лет случились пандемия, геополитическая фрагментация мировой экономики, санкции и переход на новые каналы торговли. Каждый из этих кризисов заставлял компании переоценивать не только стратегии, но и модели работы с сотрудниками. И если раньше можно было среагировать через несколько кварталов, то теперь скорость — конкурентное преимущество номер один.

Давайте посмотрим на реальные цифры. По данным hh.ru на октябрь 2025 года, hh-индекс достиг 7,3 — это стремительный рост с 3,9 год назад. Мы приближаемся к рынку работодателя, где конкуренция обостряется, и одновременно компании сокращают спрос на кадры (–30% год к году), а соискатели, напротив, инициативнее ищут работу (+33% год к году). Но картина неоднородна: например, в рознице и на производстве наблюдается острый дефицит кадров, а в IT и маркетинге, наоборот, соискатели беспощадно конкурируют. Рынок труда раскалывается по отраслям.

Что происходит с бизнесом в России? По итогам апреля–сентября 2025 года опрос 264 руководителей показал: компании массово ищут путь к эффективности. Бюджеты заморожены (или растут минимально), инвестиции откладываются, а структура спроса сама по себе трансформируется. Заказчики

переходят на импортозамещающее оборудование, локализуют производство, наращивают продажи на локальных рынках. Это все требует других людей, других навыков, других скоростей принятия решений.

Классический кадровый резерв — это фабрика по подготовке руководителей. Она работала отлично, когда компании рассчитывали на горизонт 3–5 лет и понимали, какие позиции нужны завтра. Сегодня компании не знают, нужны ли им завтра те офисные менеджеры или придется срочно создавать команду, которая перевезет производство, наладит каналы с новыми партнерами и будет принимать решения в условиях неопределенности.

Проектный кадровый резерв — это инструмент, который работает в турбулентности. Это не ротация позиций, а ротация возможностей. Это люди, которые готовы вести не функцию, а конкретный стратегический проект. Они не учатся теоретически, они учатся, реализуя реальные «боевые» задачи.

Почему вдруг эта тема стала актуальна в Сколково, ЦБ, крупных холдингах? Потому что дефицит кадров глобален. По докладу Росконгресса (июнь, 2024 год), нехватка квалифицированной рабочей силы — одна из топ-проблем мировой экономики. В развитых странах вроде Германии, Великобритании, Японии дефицит кадров вырос на 25–60% за последние 6 лет. Россия в

этом не исключение: по данным того же hh.ru, дефицит кадров наблюдается в розничной торговле (индекс 2,4) и медико-фармацевтической сфере.

Но это не просто проблема демографии или уровня безработицы. Это проблема несоответствия навыков. Компании ищут людей, которые могут управлять проектами в условиях неопределенности, работать в гибридных командах, адаптироваться к новым инструментам и быстро переучиваться. А учебные программы, которые готовят классические резервы, остаются консервативными и медленными.

Вот почему вопрос выбора модели кадрового резерва становится стратегическим вопросом компании, а не просто HR-функцией. Проектный резерв — это способ не просто подготовить руководителей, но перестроить архитектуру управления под реальности рынка. Это о вовлеченности, о скорости, о результатах, а не о должностях.

В этой статье разберемся, как работает классический подход, что изменилось в методологии и почему компании уже начинают переходить на проектный резерв — и получают первые результаты.

## **КЛАССИЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ: СОДЕРЖАНИЕ И ОГРАНИЧЕНИЯ**

### **Что это такое и как работает**

Классический кадровый резерв — это система подготовки сотрудников на замещение ключевых управленческих позиций. Звучит просто, но на деле, как мы уже отмечали выше, это целая фабрика по производству руководителей. Компания определяет критические должности (обычно это руководители подразделений, директора, топ-менеджеры), отбирает перспективных кандидатов с высоким потенциалом и запускает для них долгосрочные программы развития.

### **Классическая схема выглядит так:**

- 1. Диагностика потребности.** HR совместно с топ-менеджментом определяет, какие позиции критичны для бизнеса и нуждаются в преемниках. Классика жанра — руководители департаментов, филиалов, региональные директора.
- 2. Отбор резервистов.** Кандидатов оценивают по потенциалу, управленческим компетенциям, результатам работы и мотивации к росту. Используют ассессмент-центры, интервью по компетенциям, обратную связь 360. Основной критерий — способность управлять людьми и процессами, а не только выполнять свою экспертную функцию.
- 3. Индивидуальные планы развития (ИПР).** Для каждого резервиста составляют персональную программу на 1–3 года: какие компетенции

развивать, какие тренинги проходить, какие задачи решать. Классическая модель 70-20-10: 70% развития через практические задачи, 20% через наставничество и обратную связь, 10% через формальное обучение (тренинги, курсы).

- 4. Ротация и стажировки.** Резервистов переводят на смежные должности, дают краткосрочные проекты, отправляют в другие подразделения или регионы, чтобы они получили широкий управленческий опыт.
- 5. Регулярная оценка прогресса.** Раз в полгода или год HR и руководители проверяют, как развивается резервист, достиг ли он целей ИПР, готов ли к назначению на целевую позицию.

**Финал:** через 1–3 года (иногда дольше) резервист занимает управленческую позицию либо остается в резерве до появления вакансии.

### **Традиционные преимущества (которые работали раньше)**

Классический резерв — это предсказуемость и стабильность. Он идеально работал в эпоху, когда компании росли планомерно, структура не менялась годами, а управленческие позиции были четко определены.

### **Что давал бизнесу классический резерв:**

- Снижение рисков при замещении ключевых позиций. Всегда есть готовый преемник, который знает компанию изнутри, разделяет ценности, понимает бизнес-процессы;
- Экономия на найме извне. Внутренний кандидат дешевле внешнего рекрутмента, быстрее адаптируется, меньше риск ошибки;
- Мотивация и удержание талантов. Сотрудники видят карьерные перспективы, чувствуют, что компания инвестирует в их развитие. Это работает как якорь лояльности;
- Сохранение корпоративной культуры. Резервисты — это носители ДНК компании. Они не приносят чужие практики, а масштабируют внутренние стандарты.

Всё это работало отлично, когда компании планировали на 3–5 лет вперед и могли предсказать, какие позиции нужны завтра.

### **Ограничения в современных условиях**

Но сегодня классический резерв сталкивается с жесткими ограничениями, которые превращают его преимущества в уязвимости.

#### **1. Долгий цикл подготовки**

Классический резерв рассчитан на горизонт 1–3 года. Но за три года рынок может измениться настолько радикально, что позиция, под которую готовили резервиста, просто исчезнет. Пример: в 2020–2022 годах многие компании ускоренно цифровизировались,

закрывали офлайн-подразделения, открывали новые направления. Классические резервисты частично оказались не готовы к таким сдвигам — их учили управлять старыми структурами, а не создавать новые.

## 2. Фокус на управленческих компетенциях

Классический резерв готовит менеджеров-универсалов: людей, которые умеют ставить задачи, контролировать выполнение, мотивировать команду. Но современный бизнес требует гибридных лидеров — тех, кто одновременно разбирается в технологиях, умеет работать с данными, понимает клиентский опыт, может запускать кросс-функциональные проекты. Классическая программа развития на это не заточена.

## 3. Жесткая привязка к позициям

Резервисты готовятся под конкретные должности в оргструктуре: «директор по продажам», «начальник производства», «руководитель филиала». Но некоторые компании уже перешли на матричные и проектные структуры, где важнее не должность, а способность вести проект от идеи до результата. Классический резервист, заточенный под функциональное управление, в таких условиях теряется.

## 4. Низкая вовлеченность и высокий отсев

Парадокс классического резерва: попасть в него престижно, но процесс развития часто скучен. Резервисты годами сидят на тренингах, заполняют ИПР, ждут своей очереди на повышение. При этом реальных проектов, где можно проявить себя, мало. Результат? По данным практиков, до 30–40% резервистов либо уходят из компании (их переманивают конкуренты), либо теряют мотивацию и выбывают из резерва.

## 5. Высокая стоимость и неясная окупаемость

Содержание классического резерва — это дорого. Обучение, ассесменты, ротации, наставничество, административная нагрузка на HR. Но отдача не всегда очевидна. Компании тратят годы на подготовку резервиста, а потом позиция не открывается, или резервист уходит, или бизнес меняет приоритеты — и инвестиции обесцениваются.

## Типовые ожидания бизнеса и реальные результаты

### Что ожидает бизнес от кадрового резерва:

- Готовых преемников на ключевые позиции в любой момент;
- Снижение зависимости от внешнего рынка труда;
- Рост производительности и мотивации сотрудников;
- Укрепление управленческой культуры.

Что получает на практике:

- Резервисты не всегда готовы к реальным вызовам.

Они прошли тренинги, но не имели опыта управления в кризисе, запуска новых продуктов, работы в условиях жесткого дефицита ресурсов;

- Разрыв между обучением и реальностью. Классические программы развития строятся на кейсах 5–10-летней давности. Резервисты учатся по старым методикам, а рынок уже ушел вперед;
- Резерв превращается в «клуб избранных», а не в инструмент развития бизнеса. Попадание в резерв воспринимается как статус, а не как ответственность. Резервисты ждут повышения как награды за лояльность, а не как результата реальных достижений;
- HR тратит огромные ресурсы на администрирование, но влияние на бизнес-результаты остается неясным. Сложно измерить, насколько резерв действительно помог компании достичь целей.

**Итог:** классический кадровый резерв — это мощный инструмент для стабильных, предсказуемых условий. Но в эпоху турбулентности, когда компании вынуждены постоянно трансформироваться, его ограничения становятся критичными. Нужен подход, который работает на скорости, развивает через реальные проекты, готовит не к должностям, а к вызовам. Именно таким подходом становится проектный кадровый резерв.

## ПРОЕКТНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ: КОНЦЕПЦИЯ, ОТЛИЧИЯ И МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ

### Что такое проектный кадровый резерв и почему он устроен иначе

Проектный кадровый резерв — это не фабрика по подготовке управленцев, а инкубатор лидеров для решения конкретных бизнес-задач. Разница колоссальная.

Вместо того чтобы готовить человека в резерве «на случай, если освободится должность директора филиала», проектный подход говорит: «Есть стратегический проект по запуску нового направления (локализация производства, импортозамещение, цифровизация). Соберем команду резервистов и будем развивать их прямо в процессе его реализации».

**Главный принцип:** проектный резерв использует динамическую версию модели 70-20-10, где содержание каждого компонента зависит от сложности проекта и уровня готовности резервиста.

**70% развития** происходит через самостоятельное лидерство реальных проектов — не ротацию, а ответственность за стратегические инициативы. Чем выше ставка проекта, тем меньше подстраховки.

**20% наставничества** — это не годовые планы, а еженедельные/двухнедельные сессии, где наставник/ментор помогает резервисту решить конкретную

проблему, которую он встретил прямо сейчас.

**10% формального обучения** — это точечное, привязанное к проекту знание: нужна компетенция по управлению бюджетом, и резервист за неделю до запуска смотрит кейс и обсуждает его с финдиректором.

Отличие от классического подхода: там 70-20-10 часто остается теорией с галочками. Здесь это живой, адаптивный процесс, где каждый компонент привязан к конкретной бизнес-задаче и измеряется результатами проекта, а не часами обучения.

**Чего требует современный бизнес, и почему классический резерв не подходит**

Важно: это не «проектный резерв хороший, а классический плохой». Это «разные инструменты для разных контекстов». Классический резерв отлично работает в стабильных компаниях с предсказуемой структурой. Проектный — в компаниях в режиме трансформации.

Бизнес изменился. Если еще 5 лет назад компании знали, какие позиции им нужны в оргструктуре, сегодня эта оргструктура переписывается каждые 6–12 месяцев.

**Вот что требует бизнес:**

1. Гибкие сотрудники, а не универсальные специалисты. Компаниям нужны те, кто может буквально в понедельник вести проект цифровизации, в среду решать задачу по импортозамещению, в пятницу запускать новый отдел. Не управленцы в чистом виде, а лидеры, которые умеют адаптироваться.
2. Временные команды вместо функциональных подразделений. Проектная организация требует людей, которые могут входить-выходить из команд, менять роли, работать в условиях неопределенности. Классический резервист, привыкший к иерархии и понятным ролям, в такой среде может сломаться.
3. Результаты, а не процесс. Проектный подход оценивает резервиста не по прохождению тренингов, а по конкретным результатам — решена ли задача, взял ли он ответственность, какие компетенции он реально проявил.
4. Скорость, а не трехлетние программы. Проектный цикл 6–12 месяцев. Компанию, ждущую 3 года результатов, рынок может не дождаться.
5. Мультифункциональность вместо узкой специализации. Нужны люди, которые говорят на языке финансов, маркетинга, операций одновременно — те, кто может координировать кросс-функциональные инициативы, при этом уже имея сильную экспертную базу.

**Как это устроено: отличия в отборе и развитии**

**Отбор резервистов: от потенциала к результатам**

Классический подход: тесты, интервью по компетенциям, оценка лидерского потенциала, потом — попытка предсказать, как человек будет работать в должности.

Проектный подход: «Предоставим трудную задачу и посмотрим, как ты ее решишь».

Отбор в проектный резерв также может начинаться с психодиагностического комплекса — тестов на мотивацию, адаптивность, стрессоустойчивость. Это фильтр: отсеиваем явно непригодных. Но дальше логика меняется.

Вместо традиционного ассесмент-центра кандидат получает реальную кейс-задачу на 2–4 недели — например, анализ конкурента или оптимизация процесса. Вот здесь видно, как человек думает в условиях неопределенности, принимает ли решение при 70% информации, готов ли указать риски. Параллельно — поведенческие интервью о прошлом опыте: как кандидат адаптировался к новому, как делегировал, как разрешал конфликты между функциями.

Главное отличие: если в классическом резерве отбор заканчивается тестами и ассесментом, то в проектном резерве кейс-задача — это не финишная оценка, а первое боевое испытание. По его результатам мы понимаем: этот человек готов вести реальные проекты или нет. И если готов — он сразу начинает, не ждет, пока его «подготовят».

**Развитие: от треков к трекам реальных проектов**

Классический подход: ИПР составляется в сентябре, резервист посещает тренинги в октябре, в ноябре получает обратную связь 360-градусную, в декабре — ротация на 3 месяца. Все по плану.

Проектный подход: резервист сразу назначается руководителем реального проекта. За 6–12 месяцев он проходит 3–4 проекта разной сложности. Каждый проект — это миниатюрная программа развития: в первом проекте он учится ставить задачи, во втором — управлять бюджетом, в третьем — работать с сопротивлением изменениям.

**Структура развития:**

Этап	Что происходит
Проект 1	Простой проект (6–8 недель). Резервист учится брать ответственность, работать в команде, получает регулярную обратную связь. Наставник — еженедельно.
Проект 2	Средней сложности (8–12 недель). Резервист уже более самостоятелен, сталкивается с неопределенностью, принимает важные решения. Наставник — раз в две недели.

Этап	Что происходит
Проект 3	Высокая сложность (12+ недель). Реальная стратегическая инициатива. Резервист испытывает давление, должен самостоятельно справляться с кризисами, конфликтами. Наставник консультирует по запросу.

Формального обучения минимум — только то, что нужно прямо сейчас для проекта. Вместо недельного тренинга по управлению изменениями резервист, например, читает одну статью или проходит короткий тренинг перед проектом по импортозамещению, и потом в боевых условиях применяет полученные знания.

### Где это работает: сценарии из разных отраслей

Проектный резерв особенно эффективен в компаниях, где бизнес изменяется быстро и нужны люди, готовые к этому. Вот конкретные примеры:

#### Розница и логистика

Проект: «Переход на новую систему управления складами и оптимизация логистики закупок».

Резервист (начальник закупок с потенциалом): ведет этот проект 12 недель. Параллельно учится работать с данными, принимает решения под давлением, когда нужно перестроить процессы на ходу. В результате — либо готовый руководитель логистики, либо четкое понимание, что это не его, и компания не потратила годы на подготовку неподходящего человека.

#### Производство

Проект: «Импортозамещение оборудования и локализация производства» — стратегическая многолетняя инициатива.

В проектную команду берут резервистов с разных уровней: операционного руководителя, инженера-технолога, специалиста по закупкам. Они 6 месяцев вместе решают реальную задачу — учатся координировать работу разных функций, принимать решения, когда нет точных данных. Это и развитие, и работа, и оценка одновременно.

#### Сервис

Проект: «Запуск нового направления обслуживания» или «Цифровизация клиентского сервиса».

Резервист становится лидером этого направления на 6–9 месяцев, во время которых он одновременно развивает новую бизнес-линию и себя.

### Ключевые принципы проектного резерва в действии

#### 1. Практическая направленность

70% времени резервист решает реальные бизнес-задачи компании, а не слушает лекции про управление. Это означает, что инвестиции в его

развитие немедленно дают отдачу для бизнеса — проекты выполняются, стратегические инициативы реализуются, результаты видны.

#### 2. Комплексная оценка потенциала

Оценка происходит не в вакууме ассессмент-центра, а в условиях, максимально приближенных к реальности. Видно, как человек думает в стрессе, как принимает решения при неопределенности, как взаимодействует с коллегами в боевых условиях.

#### 3. Индивидуальный подход

Каждый резервист получает персонализированный трек под его сильные стороны и зоны развития, а не унифицированную программу. Один резервист через проекты учится принимать стратегические решения, другой — управлять конфликтами, третий — работать с данными.

**Итог:** проектный кадровый резерв — это не параллельный процесс развития, а интегральная часть бизнеса. Резервист одновременно:

- Решает реальные стратегические задачи компании;
- Развивается в боевых условиях;
- Оценивается честно — по результатам, а не по тестам;
- Получает мотивацию, потому что его работа имеет смысл прямо сейчас.

Классический резерв готовит преемника. Проектный резерв создает преемника и одновременно решает бизнес-задачу. Это главное отличие.

### КОГДА ПРОЕКТНЫЙ РЕЗЕРВ СТАНОВИТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬЮ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

#### Скорость адаптации

**Классический кадровый резерв** работает, когда компания знает, какие позиции ей нужны через 3 года. Он рассчитан на долгосрочное планомерное развитие: резервист изучает функцию, ротируется по отделам, готовится к конкретной должности.

**Проектный резерв** решает другую задачу: компания не знает, какие позиции нужны через год, потому что рынок меняется слишком быстро. Вместо подготовки к фиксированным должностям компания готовит людей к постоянной адаптивности — каждый проект приносит новые вызовы и навыки.

Если компания планирует 3–5 лет вперед и уверена в оргструктуре, классический резерв справляется отлично. Если компания в режиме трансформации (импортозамещение, цифровизация, локализация), проектный резерв дает больше гибкости.

#### Мотивация и удержание

В классическом резерве, когда компания растет,

позиции открываются регулярно, и резервист видит перспективу — мотивация высокая. Когда компания застыла или сокращается (как сейчас много где), резервист годами ходит на тренинги, пишет ИПР, получает обратную связь, но вакансии не открываются. Это создает демотивацию.

В проектном резервист не ждет должности — он уже работает на стратегическом проекте, решает реальные задачи, видит результаты. Мотивация идет не от ожидания повышения, а от текущей значимости работы.

**Классический резерв:** отсеб 30–40%, и эта цифра растет пропорционально замедлению роста компании.

**Проектный резерв:** «честный» отсеб 10–15%, когда люди понимают, что не подходят для лидерства, а не уходят из-за скуки.

Проектный резерв более устойчив к экономической турбулентности, потому что мотивация привязана не к должности, а к текущей работе.

#### Развитие компетенций

**Классический резерв** использует модель обучения: тренинги — кейсы — обратная связь. Это работает для развития знаний и самосознания.

**Проектный резерв** использует модель обучения через практику: резервист встречает проблему — решает ее в боевых условиях — учится на результате. Это работает для развития навыков и компетенций поведенческого типа.

Оба подхода развивают компетенции, но по-разному. Классический — более системно и теоретично. Проектный — более быстро и прикладно.

#### Культура развития

**В классическом резерве** часто возникает иерархия: резервисты — «избранные», они ходят на специальные программы и получают особое внимание. Остальные видят это и либо мотивируются («я тоже хочу туда»), либо деморализуются («это просто клуб избранных»). Классический подход создает статусное деление внутри компании.

**В проектном резерве** нет видимой иерархии: резервисты просто ведут стратегические проекты. Они сидят рядом с коллегами, участвуют в тех же совещаниях, зависят от качества работы других людей. Проектный подход встраивает развитие в саму логику работы.

Проектный резерв лучше работает в молодых компаниях и стартапах, где культура горизонтальнее. Классический резерв традиционнее, может лучше работать в компаниях с четкой иерархией, где это естественно.

#### Финансовая окупаемость

Классический резерв:

- Инвестиции: 200–500 тыс. руб. за резервиста в год (тренинги, ассесменты, наставничество, ротации);
- Окупаемость: через 18–24 месяца, когда резервист займет должность и начнет «возвращать» инвестиции через результаты в функции;
- Риск: если позиция не открылась или резервист ушел — инвестиции потеряны.

Проектный резерв:

- Инвестиции: 100–200 тыс. руб. за резервиста (меньше, потому что основное обучение идет через практику);
- Окупаемость: видна сразу через результаты проекта (проект запустился раньше, локализация дала экономию);
- Риск ниже: даже если резервист потом не пошел на повышение, он уже отработал для компании.

Финансово оба подхода могут быть эффективны. Классический требует более длительного горизонта и уверенности в том, что вакансии будут открыты. Проектный дает более быструю окупаемость и видимость инвестиций.

#### Соответствие организационной структуре компании

**Классический резерв готовит людей к функциональному управлению** — руководитель отдела, директор направления, менеджер подразделения. Это структура, в которой выстроена четкая иерархия и ясные ответственности.

**Проектный резерв готовит людей к матричному управлению** — лидеры проектов, координаторы кросс-функциональных инициатив, люди, которые могут работать без прямой власти.

Крупные компании с различными бизнес-направлениями часто применяют смешанную стратегию: классический резерв питает стабильные сегменты, проектный — направления в режиме трансформации. Это не вопрос качества подходов, а вопрос соответствия контексту.

На практике это выглядит так: когда компания находится в фазе интенсивных изменений (импортозамещение, локализация, цифровизация), проектный резерв становится приоритетом — люди учатся через реальные вызовы, а не через многолетнюю подготовку. Но по мере стабилизации структуры и замедления темпов трансформации акцент может сместиться: классический подход начинает работать эффективнее, потому что появляется предсказуемость в кадровых потребностях.

Таким образом, это не «либо-либо», а меняющийся баланс, который сдвигается в зависимости от жизненного цикла компании и отдельных бизнес-направлений.

## КАК ВНЕДРИТЬ ПРОЕКТНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ: МЕТОДИКИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ

### Шаг 1: Диагностика задач и определение проектной потребности

Прежде чем создавать резерв, нужно ответить на критический вопрос: какие проекты стратегической важности будут запущены в ближайшие 12–18 месяцев, и кто их будет вести?

Это не абстрактный вопрос. Компания готовит резервистов не «в целом», а под конкретные стратегические инициативы.

Диагностика выглядит так:

1. Топ-менеджмент определяет приоритетные проекты на 18 месяцев: импортозамещение, локализация, цифровизация, запуск нового направления, реорганизация функции.
2. Для каждого проекта прописывается:
  - Что нужно достичь (KPI);
  - Кто будет руководить (должность);
  - Какие компетенции критичны для лидера проекта;
  - Есть ли сейчас в компании человек, способный это вести (обычно нет)?
3. Пул резервистов формируется как ответ на эту потребность — не «подготовим людей на всякий случай», а «этим людям нужно быстро развиваться, чтобы вести эти проекты».

### Шаг 2: Отбор и формирование пула участников

Помните критерии отбора, которые мы обсуждали? Вот их применение в боевых условиях:

**Этап 1:** Психодиагностика (первичный фильтр — 2–3 недели)

Стандартный набор тестов на адаптивность, стрессоустойчивость, мотивацию. Отсеиваем явно непригодных.

**Этап 2:** Кейс-задача (реальное испытание — 2–4 недели)

Каждому кандидату дается реальная задача, связанная с одним из проектов резерва. Примеры:

- Для проекта импортозамещения: «Найди трех альтернативных поставщиков, оцени их по критериям качества и срокам, дай рекомендацию по выбору с объяснением рисков»;
- Для проекта оптимизации: «Проанализируй текущий процесс закупок, найди 3 узких места, предложи решения»;
- Кандидат выполняет эту задачу параллельно с основной работой. Не в вакууме, а в реальном контексте компании.

Что смотрим:

- Как быстро человек разобрался в задаче?
- Может ли принять решение, основываясь на 70%

информации?

- Готов ли указать риски и допущения?
- Как он общается с коллегами, собирая информацию?

**Этап 3:** Поведенческие интервью (понимание опыта — 1–2 часа)

Структурированное интервью: как кандидат адаптировался к новому, как делегировал, как разрешал конфликты, как вел проекты.

Результат: из пула кандидатов (обычно 5–10 человек) отбирается 2–3 резервиста под каждый стратегический проект.

### Шаг 3: Образовательные и проектные треки

Это не классические программы развития. Это интегрированная система, где обучение и работа над проектом идут параллельно.

#### Структура типового трека (6–12 месяцев):

##### Месяц 1–2: Простой проект (6–8 недель)

- Резервист берет небольшую задачу в рамках своего стратегического проекта;
- Наставник еженедельно встречается с ним, помогает разобраться, корректирует ошибки;
- Обучение минимально — только то, что нужно прямо сейчас (1–2 статьи, общая с наставником беседа о принципах);
- Результат: резервист выдает первый результат, видит, что может работать на проектах.

##### Месяц 3–4: Проект средней сложности (8–12 недель)

- Резервист уже более самостоятелен, берет более сложную задачу — согласование с партнерами, принятие решений;
- Наставник встречается раз в две недели, становится спарринг-партнером, а не руководителем;
- Обучение: кейс-задача, связанная с вызовами проекта (если встал вопрос управления конфликтом — изучает кейсы по управлению конфликтом);
- Результат: резервист доказывает, что может управлять более сложными задачами.

##### Месяц 5–12: Высокая сложность (12+ недель)

- Резервист получает полную ответственность за критическую часть стратегического проекта;
- Наставник вовлечен по запросу (резервист знает, когда нужна помощь);
- Обучение: интегрировано в процесс (на ходу решает проблемы, учится);
- Результат: реальный вклад в стратегическую инициативу компании.

#### Параллельно все месяцы:

- Ежемесячные сессии (HR + наставник + резервист) — оценка прогресса;
- Обратная связь 360 от членов проектной команды;
- Карьерная беседа каждый квартал (Что развилось? Какие вызовы впереди?).

#### **Шаг 4: Внедрение проектных офисов и организация процесса**

Проектный резерв не работает в вакууме. Нужна инфраструктура.

##### **Кто за что отвечает:**

1. Проектный офис (РМО) или куратор стратегических проектов  
Его задача: координировать, какой резервист ведет какой проект, отслеживать сроки, помогать разрешать конфликты. Это может быть часть HR или отдельная функция.
2. Прямой наставник (спонсор проекта или руководитель более высокого уровня)  
Встречается с резервистом еженедельно/раз в две недели, помогает с конкретными вызовами проекта.
3. HR-партнер (HRBP для этого направления)  
Отслеживает развитие резервиста, помогает с конфликтами в команде, ведет документирование ИПР, готовит карьерные переходы.
4. Руководитель функции или направления  
Видит резервиста в контексте функции, дает обратную связь, определяет дальнейшую траекторию.

##### **Практический пример организации:**

- Резервист ведет проект по импортозамещению;
- Наставник = Директор по закупкам (спонсор проекта);
- HRBP = специалист по развитию, отвечающий за логистику/операции;
- Координатор = РМО или куратор стратегических проектов.

##### **Встречи:**

- Еженедельно: резервист + наставник (30 мин, разбор текущих вызовов);
- Раз в две недели: резервист + HRBP (оценка прогресса, обратная связь);
- Раз в месяц: резервист + наставник + HRBP (встреча по развитию).

#### **Шаг 5: Типовые ошибки и как их избежать**

**Ошибка 1:** Рассинхрон проектной потребности и развития резервистов.

Неправильно: «Давайте создадим резерв из 10 людей и через год посмотрим, готовы ли они».

Правильно: «У нас есть три стратегических проекта на ближайший год. Для них нужны лидеры. Берем резервистов и начинаем прямо сейчас».

Результат: при правильном подходе резервисты работают на результат, а не на «подготовку».

**Ошибка 2:** Оставить резервиста без настоящего влияния в проекте.

Неправильно: резервист «помогает» проекту, но реальное решение принимает руководитель. Резервист — это «тень».

Правильно: резервист имеет реальную ответственность и реальную власть внутри проекта. Руководитель — спонсор, а не исполнитель.

Результат: резервист учится на собственной ответственности, а не на подражании.

**Ошибка 3:** Спешить с назначением на должность.

Неправильно: резервист успешно завершил один проект, и его сразу назначили на должность. Оказалось, что он был хорош в проекте, но не в функции.

Правильно: минимум 2–3 проекта, минимум 6–12 месяцев развития. Только после этого карьерный переход.

Результат: меньше неудачных назначений, выше удержание резервистов.

**Ошибка 4:** Забыть про тех, кто не вошел в резерв.

Неправильно: резерв — это «избранные».

Правильно: ясно коммуницировать: «Это проектный резерв под конкретные стратегические инициативы. Возможности у других людей — другие. Это не иерархия».

Результат: резерв не создает разделение, а усиливает культуру развития.

**Ошибка 5:** Недооценить роль наставника.

Неправильно: «Наставник — это просто опытный человек, он разберется сам».

Правильно: наставник должен быть обучен своей роли — знать, как дать обратную связь, как задавать вопросы вместо ответов, как позволить резервисту ошибаться.

Результат: качество развития зависит от качества наставничества.

**Ошибка 6:** Забыть про отсев.

Неправильно: «Если резервист не справляется, даем ему еще один шанс, еще один... в конце концов уходит».

Правильно: честная оценка на 3–4 месяца. Если человек явно не подходит для проектного лидерства, лучше честно это сказать, помочь найти другую траекторию.

Результат: отсев 10–15% вместо 30–40%, как в классическом резерве. И это правильный отсев — люди переходят на подходящие им роли.

#### **Практические советы от экспертов**

##### **1. Начните с малого**

Не берите 20 резервистов. Возьмите 3–5 на первую волну, протестируйте подход на одном-двух проектах, потом масштабируйте.

## 2. Выберите правильный первый проект

Первый проект резервиста не должен быть слишком простым (скучно) и не слишком сложным (перегруз). Нужно «в точку».

## 3. Документируйте ИПР, но не фальсифицируйте

ИПР должен быть живой, а не просто лежащий в папке. Обновляйте его каждый месяц, по результатам работы на проектах.

## 4. Обучите руководителей

HR должна провести сессию для наставников: «Как работать с резервистом? Какую обратную связь давать? Какие ошибки допускать нельзя?»

## 5. Свяжите бизнес-результаты с развитием

На собрания по резерву приносите метрики проектов, на которых работают резервисты. «Проект по импортозамещению на 30% впереди плана – за счет хорошей работы резервиста» – это покажет стоимость резерва.

## 6. Готовьте переход на должность заранее

За 2–3 месяца до того, как резервист займет позицию, начните работать над её подготовкой. Резервист должен уже знать людей в команде, процессы, вызовы.

**Типовая дорожная карта внедрения**

Месяц	Действие
Месяц 1	Диагностика стратегических проектов, определение потребности
Месяц 2	Психодиагностика + кейс-задачи кандидатов
Месяц 3	Отбор резервистов, назначение наставников, подготовка HRBP
Месяц 4	Старт Проекта 1 с первым резервистом
Месяц 5-6	Проект 1 идет, старт Проекта 2 со вторым резервистом
Месяц 7-8	Оценка прогресса, возможные корректировки
Месяц 9-12	Завершение первых проектов, оценка готовности к должностям
Месяц 12-18	Карьерные переходы, запуск второй волны резервов

**Итог:** внедрение проектного резерва – это не HR-проект, это бизнес-проект, который HR координирует. Его успех зависит от того, насколько хорошо он интегрирован со стратегическими инициативами компании и насколько серьезно топ-менеджмент и руководители относятся к развитию резервистов.

## Вместо резюме: когда и как начать

Статья могла бы закончиться нейтральным «выбирайте подход в зависимости от контекста». Но если честно, контекст сейчас один – неопределенность. И те компании, которые ждут, пока структура «стабилизируется» прежде, чем начать развивать лидеров через проекты, рискуют отстать.

Не потому, что классический резерв плохой. Просто потому, что пока компания готовит одного резервиста три года, рынок уже сделал три оборота, и эта подготовка может оказаться к моменту завершения мало актуальной.

## Проектный резерв нужен вам, если:

- В следующие 12–18 месяцев у компании есть 2+ стратегических инициативы, под которые нужны лидеры;
- Оргструктура меняется чаще, чем раз в год;
- Вы теряете молодых талантов, потому что они видят, что сидят в «очереди» на повышение;
- HR сейчас вкладывает деньги в резерв, но не видит окупаемости;
- В компании происходит оптимизация процессов, людей и бюджетов.

## С чего начать:

Первый шаг – честная диагностика: посмотреть, какие проекты действительно стратегичны для компании, кому их поручить нельзя (потому что никто не готов), и понять, сколько времени есть на подготовку. Часто этого анализа хватает, чтобы понять, нужен ли вам проектный подход или классический резерв еще работает.

Если проектный путь – начните с малого. Не запускайте резерв на 20 человек. Возьмите одного перспективного сотрудника, дайте ему реальный проект на 6 месяцев, поставьте наставника, посмотрите, что получится. По результатам будет понятно, работает ли это в вашей компании, какие корректировки нужны, как масштабировать.

Главное – начать. Потому что кадровый вопрос решается не тогда, когда вакансия уже открыта, а за месяцы и годы до этого. И если вы только сейчас об этом подумали, то опоздали. Если вы об этом уже думаете – еще есть время.

## Материалы использованы:

Росконгресс «Глобальные экономические тренды 2024» (дефицит кадров, глобальные тренды).

«Снимок меняющегося ландшафта», Денис Панов, апрель–сентябрь 2025, опрос 264 руководителей.

Обзор рынка труда hh.ru, октябрь 2025 (статистика по вакансиям, дефициту кадров).

ЦБ РФ «О чем говорят тренды», октябрь 2025 (макроэкономический контекст).

Спасибо за методологические консультации по разработке проекта «Проектный кадровый резерв» Степану Смирнову!

**Если для вас актуально построение проектного кадрового резерва в вашей компании, пишите автору напрямую**



Десятый выпуск — это уже маленькая история.

История дела, которое делают по-настоящему живо, честно и глубоко. Мне невероятно повезло быть частью Аудитории не только в качестве читателя, но и в качестве автора двух статей. Ещё год назад я бы даже не подумала, что окажусь в такой роли — рядом с сильными текстами, и невероятной экспертностью.

Знаете, я полностью уверена: журнал держится на человеке, который его создаёт.

Степан, главный редактор, мой «друллег», как я его ласково называю, создаёт такое пространство, которому начинаешь верить сразу, как только прикасаешься.

Вы читали хоть одно «Слово редактора»?

Если не читали — искренне рекомендую. Так писать может только человек, который любит своё дело не по обязанности и не по привычке, а по природе. Когда дело делается с такой теплотой, оно всегда находит отклик.

Ну и наверное, самый большой мой личный комплимент журналу — это любовь моей мамы.

Однажды я просто переслала ей выпуск, а теперь она спрашивает: «Лена, когда выйдет новый номер?»

И читает его полностью, от корки до корки.

Для меня это лучший показатель, что всё у вас получается как нельзя лучше.

Спасибо, что впустили меня в эту историю.

И пусть впереди у «Аудитории» будет ещё много выпусков, которые будут ждать так же трепетно.

**Елена Ибрагимова**, ГК «Новатор».

Ребята, с Юбилеем! Десятый выпуск «Аудитории» — это мощно!

Степан Смирнов, отдельный респект тебе как главному двигателю всего этого процесса.

За эти десять номеров вы сделали главное: научились превращать идеи в глубокие смыслы, а смыслы — в реальные изменения в компаниях. Это не просто «статьи», это концентрированный опыт, который формирует методологическое сообщество.

Я рад, что смог приложить руку (и голову) к этому празднику. Новый раздел «Аудитория» на сайте ИТОР — это мои 2204 строчки кода, в которые я вложил душу. Хотелось, чтобы добираться до этих знаний было так же удобно и приятно, как их читать.

Работать с вами над проектом, который реально влияет на умы, — чистый кайф.

Вперед, к новым вершинам и смыслам! С вами не соскучишься!

**Кирилл Никитин**, технический эксперт.

Ольга Анохина  
CEO Глобального HR-форума  
«Персонал Экспо»



Ирина Бердникова  
директор по развитию  
ГК «НОВАТОР»



Александра Лысенко  
лидер и основатель  
HR-сообщества «Как делать»



# ТРОПА ОТКРЫТИЙ: ПЕРВАЯ И САМАЯ МАСШТАБНАЯ HR-ЭКСПЕДИЦИЯ

## ? О чём эта статья:

Интервью с Ольгой Анохиной (CEO Форума «Персонал Экспо») и Александрой Лысенко (лидер HR-сообщества «Как Делать») о первой масштабной HR-экспедиции 2025 года: две команды проехали от Калининграда до Владивостока (21 город, 60 дней), встретились с тысячами HR-специалистов и получили уникальную карту российского рынка труда. Авторы рассказывают об универсальных проблемах и региональных особенностях HR-индустрии, а также о главном открытии: экспертиза распределена неравномерно, но региональные HR часто более неравнодушны и любопытны, чем их столичные коллеги.

## ! Для чего её читать:

Если вы HR-лидер, работаете в регионе или стоите перед вопросом расширения бизнеса на новые территории — это полевое исследование даст вам практическую картину: где и почему люди не хотят остаться, как удерживать кадры в условиях дефицита, какие управленческие практики уже работают вне Москвы. В интервью приводятся конкретные примеры: монастырь в Ярославле с профессиональным HR, компании Сибири с технологичными подходами, больница в Красноярске. Материал полезен тем, кто ищет лучшие региональные практики или планирует запускать свои проекты в других городах.

## ✓ Время на чтение: 13–15 минут

Вечер окутывал Калининград тёплым золотистым светом, когда машина с наклейкой «HR-экспедиция» тихо остановилась у величественной Кафедральной площади. Из неё вышла Александра Лысенко — уставшая, но с взглядом, наполненным радостью и гордостью, словно прошедшая по краю мира и вернувшаяся с сокровищами. На другом конце страны, там, где волны Тихого океана шепчут свои вечные сказки, на набережной Владивостока припарковалась вторая машина с такой же наклейкой. Из неё, словно свежий морской бриз, вышла Ольга Анохина — счастливая, но в глубине души хранящая следы непрерывного пути длиной в 60 дней. Эти два момента, разделённые тысячами километров, были финалом большого путешествия, которое вписало новую главу в книгу российского HR и навсегда оставило в сердцах участников неизгладимый след.

Путешествие по всей стране — HR-экспедиция двух команд — HR-клуба «Как Делать» и Форума «Персонал Экспо» — стало не просто проектом, а своего рода полевой лабораторией российского HR: от Калининграда до Владивостока команда замеряла «температуру» рынка труда, зрелость HR-функции и готовность бизнеса к изменениям.

О своих открытиях, итогах года и планах на новые

маршруты рассказывают **Ольга Анохина** (CEO Глобального HR-форума «Персонал Экспо») и **Александра Лысенко** (Лидер и основатель HR-сообщества «Как делать»), интервью взяла **Ирина Бердникова** (директор по развитию ГК «НОВАТОР»).

## ИТОГИ ГОДА

**Прежде чем погружаться в детали экспедиции, давайте обозначим главный приоритет уходящего года. Какой проект стал для вас самым значимым в 2025 году?**

Ольга Анохина: «HR-форум «Персонал Экспо» — это наш фундамент, точка сборки сообщества и профессиональной повестки. Но HR-экспедиция стала, без преувеличения, открытием и инвестицией года для меня — таким отдельным самостоятельным «третьим ребёнком», требующим и времени, и эмоций, и смелости».

Александра Лысенко: «Если говорить про HR-сообщество «Как делать», то самое знаковое событие — Премия профессионального признания «Новые HR-практики»: это своеобразный итог года, событие, которое ярко подсвечивает проекты, внедрённые HR-ами для эффективности бизнеса».

А экспедиция – уникальное, авантюрное по форме и очень содержательное по сути событие, которое, возможно, в таком виде больше и не повторится».

### Как родилась идея экспедиции

Многие большие профессиональные проекты начинаются не с бизнес-плана, а с мечты. В какой точке эта мечта перестала быть фантазией и превратилась в маршрут с датами, городами и партнёрами?

### Как впервые появилась мысль отправиться в эту экспедицию?

Ольга Анохина: «В основе – очень человеческая, личная мечта: проехать свою страну, увидеть её не по новостям, а своими глазами, через встречи с людьми. Профессиональная жизнь обычно не оставляет места таким планам, пока однажды на вопрос «А почему мы не можем?» не нашёлся честный ответ: «Можем!». В этот момент стало ясно, что можно совместить профессиональную миссию – развивать HR-сообщество – с мечтой о большом путешествии и открыть новые смыслы и для себя, и для коллег».

Александра Лысенко: «С моей стороны идея выглядела почти стихийно. На лето у меня уже был запланирован отпуск в Сочи, и это стало важной точкой моего маршрута: города, партнёры, встречи. Времени на долгие раздумья не было, поэтому мы собирали дорожную карту буквально на ходу, но именно это придало экспедиции драйва и живости».



## МАСШТАБ: ЦИФРЫ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

За романтикой дальних дорог всегда стоит суровая логистика – расписания, договорённости, бюджеты. Но сухие цифры у экспедиции неожиданно оказались очень живыми: за ними – лица, истории и объятия.

### Немного статистики: сколько городов, людей, мероприятий, километров, подарков?

Ольга Анохина: «В маршруте был 21 город, и в каждом мы старались делать не просто встречу, а полноценную профессиональную конференцию или клубный диалог. Для меня ключевые цифры – это количество городов, количество людей (во Владивостоке, например, с нуля собралось около 75 участников, в Иркутске – почти сотня) и количество подарков от участников: в регионах нас встречали неформально – от байкальских серёжек до локальных сувениров, и это очень многое говорит о доверии и тепле».

Александра Лысенко: «У меня в памяти особо остались города, где людей было «много и горячо»: Ярославль (там участников было даже больше ста), Воронеж, Краснодар, Ростов-на-Дону. Если бы можно было зафиксировать одну метрику, я бы замеряла количество объятий: в начале встречи сообщество часто настороженное и сдержанное, а к концу, после честного разговора, люди уходят светлее и рады обняться – это очень точный индикатор, что мы попали в потребность».



## КАРТИНА РЫНКА: ОБЩИЕ БОЛИ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Два месяца в дороге превратились в уникальную карту российского HR-ландшафта. Где кадровый голод ощущается острее, какие факторы сильнее всего влияют на людей – география, экономика или культура?

### Какие «боли» HR в регионах оказались универсальными, а какие – уникальными?

Александра Лысенко: «Универсальная боль – сложный рынок труда и дефицит людей, особенно квалифицированных. А дальше включаются региональные особенности:

- Волгоград вытянут вдоль Волги почти на 90 километров – логистика превращается в фактор удержания, потому что сотруднику физически сложно ездить с одного конца города на другой;
- Калининград – полуостров в прямом и переносном смысле: изолированность повышает уровень жизни и диктует необходимость городских преференций, чтобы удерживать людей и привлекать специалистов из столиц;
- Краснодар и Сочи живут в ритме сезонности: летом половина Краснодара уезжает в Сочи на заработки, Сочи в это время решает задачу массового набора, а к зиме – расставания;
- Воронеж недооценён как бренд города: потенциал высокий, но у людей мало образа «хочу туда переехать», и это тормозит релокацию;
- Иркутск и Сибирь в целом показывают социальные истории: высокая закреплённость, когда люди работают по несколько месяцев, чтобы «спрятаться» от кредиторов, и феномен «жены-вахтовика», когда сильные, включённые специалисты увольняются, чтобы месяц провести с мужем после вахты».

### ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ОТ ПОДБОРА К УДЕРЖАНИЮ

Дефицит кадров – не только проблема HR, но и драйвер для пересборки управленческих практик. Там, где уже невозможно просто «добрать людей», компании вынуждены по настоящему переосмысливать эффективность.

#### Как HR помогают бизнесу повышать производительность труда? Есть ли примеры, на которые стоит «съездить и посмотреть»?

Александра Лысенко: «Кадровый голод заставил работодателей признать: бесконечный подбор не спасёт, нужно заниматься удержанием, оптимизацией процессов и реальной эффективностью труда. При этом дефицит качественных специалистов в 2026 году вряд ли исчезнет – слишком сильно просел рынок подготовки квалифицированных и рабочих кадров, и бизнесу приходится закрывать этот разрыв своими силами».

Ольга Анохина и Александра Лысенко: «В экспедиции мы увидели много практик, которые по уровню легко конкурируют с федеральными кейсами. Например:

- Красноярская краевая больница, где отдел персонала строится системно, а главврач выступает как настоящий драйвер HR-повестки;
- Компания в Иркутске примерно на 700 человек, у которой HR-подходы оказались продуманнее и технологичнее, чем в крупных Enterprise-структурах;
- Монастырь в Ярославле, где есть HR-директор и монахиня, которая отвечает за обучение: от церковного пения до ремёсел, при этом разговаривает на современном HR-языке – это удивительный пример того, как управленческие практики выходят за рамки бизнеса».



### ГЛАВНОЕ ОТКРЫТИЕ О РОССИЙСКОМ HR

Живое общение в регионах часто разрушает стереотипы: «в столицах – экспертиза, в регионах – только отставание». Экспедиция показала более сложную и честную картину.

#### Что стало главным открытием экспедиции о российском HR?

Александра Лысенко: «Оказалось, что экспертиза распределена неравномерно и во времени, и по территориям: некоторые регионы отстают от Москвы и Петербурга примерно на четыре года. То, что в столицах уже воспринимается как гигиенический минимум (например, автоматизированное кадровое делопроизводство или базовые процессы обучения), в части компаний в регионах только входит в повестку, и системного обучения нет совсем».

Ольга Анохина: «При этом главное открытие – не про разрыв, а про людей. Региональные HR – очень профессиональные и при этом неравнодушные: они часто более душевные, открытые, а главное, – более любопытны, чем «загнанные» столичные коллеги. Успех HR гораздо сильнее зависит от личности и внутренней мотивации конкретного человека, чем от отрасли или географии».



## ПЛАНЫ НА 2026 ГОД: НОВЫЕ МАРШРУТЫ

После большой экспедиции неизбежно возникает вопрос: что дальше? Останется ли проект разовой акцией или превратится в устойчивую систему поддержки и развития сообществ?

**Если бы HR-клуб был навигатором, какую «новую вершину» вы планируете покорить в 2026 году?**

Александра Лысенко: «В 2025 году мы заложили фундамент для расширения за счёт регионов, и теперь хочется не просто «приезжать и вдохновлять», а системно работать с экспертизой на местах. В планах – внимательно смотреть на СНГ: Узбекистан и Киргизия активно нас зовут в гости, и это шанс выстроить международный диалог о современном HR».

Ольга Анохина: «На Форум «Персонал Экспо» по следам HR-экспедиции приехало более 600 человек со всей страны. Дальше – больше, мы ищем таких проводников в регионах, называем их нашими HR-капитанами. Кстати, приглашаем любых HR, кому важно развитие сферы и рост экспертизы в его городе – заявляйтесь в Капитаны своего региона или города, собирайте делегацию, развивайтесь вместе с коллегами – чтобы сделать сильнее ваши бизнесы и всю нашу страну – просто пишите мне напрямую, и мы всему научим и поддержим (oa@personalexpo.ru)».



## БУДУЩЕЕ ЭКСПЕДИЦИИ: СМЕНА ФОРМАТА, НО НЕ СМЫСЛА

Формат «60 дней в дороге на машине» – это и романтика, и колоссальная личная инвестиция. Но запущенные волны нельзя просто остановить: за каждым городом теперь стоят люди, которые ждут продолжения.

**Планируете ли вы повторить экспедицию и будете ли её расширять?**

Ольга Анохина и Александра Лысенко: «Повторять будем, потому что в регионах до сих пор «голодно» – в хорошем смысле: людям интересно, им не хватает живого диалога и ощущения причастности к большому профессиональному сообществу. Мы ощущаем ответственность за тех, кого расшевелили, поэтому усилили команду и выделили отдельного лидера по развитию регионов.

Мы будем уходить вглубь: не просто приезжать, а соединять региональные сообщества между собой, чтобы, условно, Уфа и Иркутск обменивались опытом напрямую. При этом повторять поездку по городам на машине в том же формате не планируем: экспедиция стала огромной личной инвестицией, реализованной на собственные средства, и мы принципиально не берём государственное финансирование».

## НОВОГОДНЕЕ ПОСЛАНИЕ HR-СООБЩЕСТВУ

В конце любого путешествия самое ценное – не километры, а то, как оно меняет людей. И здесь логично обратиться к тем, ради кого всё это затевалось – к HR-сообществу.

**Какие пожелания вы хотели бы передать HR-сообществу на Новый год?**

Александра Лысенко: «Хотелось бы пожелать смелости и решительности: «не боги горшки обжигают», значит, и мы можем больше, чем привыкли о себе думать. При этом важно учиться выдыхать, соблюдать work-life balance, давать себе передышку, чтобы накапливать, а не только расходовать энергию».

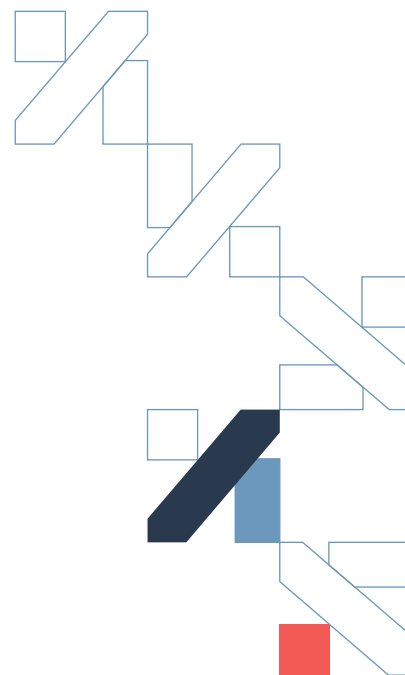
Ольга Анохина: «Пусть в новом году у каждого будет чуть больше любопытства и доверия к жизни: замечать знаки, «нюхать воздух», верить в волшебство и не пропускать свои шансы. HR-клуб и «Персонал Экспо» – как раз то пространство, где лучше всего чувствуется этот воздух возможностей».

Ирина Бердникова: «Коллеги, большое спасибо вам за интервью! Мы счастливые люди, потому что занимаемся делом, которое нам искренне нравится, даже если оно требует усилий и иногда забирает силы. Экспедиция показала, что в любой точке страны есть те самые неравнодушные люди, для которых HR – не просто работа, а способ менять жизни к лучшему».

Кстати, коллеги ГК «НОВАТОР» тоже успели почувствовать «воздух экспедиции»: Степан Смирнов и Елена Ибрагимова в один из дней маршрута присоединились к путешествию, встретившись с Ольгой Анохиной в Екатеринбурге. Для команды это стало не просто рабочей поездкой, а возможностью вживую увидеть, как формируется сообщество вокруг HR-повестки.



В 2026 году команда HR-клуба «Как Делать» и Форума «Персонал Экспо» планирует поделиться результатами полноценного исследования российского HR-ландшафта, опираясь на импульс и данные экспедиции 2025 года и продолжить изучение HR-практик страны, запустив исследование на более глубокий уровень. Это будет системный анализ региональных практик, трендов удержания и производительности труда – от Калининграда до Владивостока, с фокусом на данные о дефиците кадров, внутренней мобильности и цифровизации HR, которые уже названы ключевыми тенденциями года. Исследование позволит не только «подсветить» лучшие практики, но и создать дорожную карту для бизнеса, усиливая человекоцентричность и операционную эффективность по всей стране. Чтобы не пропустить, подписывайтесь на наши каналы.



**Еще больше фото и информации про HR-экспедицию и работу двух команд – HR-клуба «Как Делать» и Форума «Персонал Экспо» читайте здесь**



Инна Андреевна

Генеральный директор Фонда развития инновационного научно-технологического центра «ЮНИТИ ПАРК», кандидат юридических наук, доцент, практикующий эксперт по стратегическому развитию университетов



# ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

## ? О чём эта статья:

Статья разбирает, как технологическое лидерство, закреплённое в национальных целях России до 2036 года, переходит из лозунгов в конкретные механизмы управления. Показано, как новый инструмент «Госзадание 2.0» связывает запросы реального сектора с научными организациями и университетами через цифровой домен «Наука и инновации». На примере Ханты-Мансийского округа и инновационного центра «ЮНИТИ ПАРК» описано, как регион переходит от сырьевой экономики к экономике знаний через экосистему, где университеты, компании-резиденты, ИНТЦ и государство работают в едином контуре.

## ! Для чего её читать:

Если вы руководитель компании, основатель технологического стартапа или региональный чиновник — эта статья показывает, как подключиться к федеральной повестке технологического развития. Здесь разъяснены механизмы финансирования, налоговые льготы ИНТЦ, форматы взаимодействия и конкретные примеры: от цифровых решений для добычи до AR-проектов в городской среде. Полезно тем, кто ищет источники роста компании или хочет понять, как государство реально инвестирует в инновации.

## ☑ Время на чтение: 13–18 минут

Технологическое лидерство сегодня перестало быть абстрактным лозунгом и стало комплексной задачей для государства, регионов и конкретных компаний. Для России это не только ответ на внешние ограничения, но и осознанный выбор в пользу экономики, опирающейся на собственные разработки, научные и инженерные школы, устойчивые сложившиеся технологические цепочки. Особое значение приобретают проекты, соединяющие федеральную повестку с региональной. Так, для Ханты-Мансийского автономного округа – Югры важным институтом развития становится инновационный научно-технологический центр «ЮНИТИ ПАРК», опирающийся на Стратегию развития региона, университеты и предприятия топливно-энергетического комплекса.

### Национальная цель и новая архитектура управления наукой

Технологическое лидерство официально закреплено как одна из национальных целей развития России до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Концепция лидерства включает одновременное обеспечение технологического суверенитета, то есть независимости

от критического импорта, и конкурентоспособности на глобальных рынках высокотехнологичной продукции и услуг.

В качестве ориентиров рассматриваются рост внутренних затрат на исследования и разработки до уровня порядка 2% ВВП, увеличение доли высокотехнологичных товаров и услуг, а также развитие критических технологий – от искусственного интеллекта и микроэлектроники до новых материалов и биомедицины.

Для реализации этой цели государство выстраивает новую модель управления научно-технологическим развитием. Речь идёт, с одной стороны, о переходе от разрозненных грантов и программ к портфельному управлению, когда научные, технологические и отраслевые решения принимаются в единой логике, а ключевые ведомства и Российская академия наук получают роль квалифицированных заказчиков и экспертов. При этом, с другой стороны, усиливается связка с промышленной политикой: расходы на науку увеличиваются не столько ради публикаций и цитируемости, сколько ради ответов на

технологические вызовы реального сектора экономики в виде конкретных, востребованных рынком продуктов.

### **«Госзадание 2.0» и цифровой домен «Наука и инновации»**

Одним из ключевых инструментов этой реформы становится механизм «Госзадание 2.0». Если ранее государственное задание для научных организаций носило преимущественно академический характер, то с 2025 года оно всё больше формируется на основе технологических запросов промышленности и отраслевых ведомств. Предприятия и органы власти формулируют конкретные задачи – от разработки импортонезависимого программного обеспечения до новых материалов и технологий для сложных климатических условий, а государство распределяет эти запросы между научными организациями и университетами.

Параллельно создаётся цифровой контур управления – домен «Наука и инновации», развиваемый на базе единой государственной информационной системы учёта НИОКТР. В этой среде концентрируются данные о проектах, результатах, финансировании, участниках и показателях эффективности, что позволяет принимать решения о поддержке исследований и разработок на основе актуальной и сопоставимой информации.

Для регионов, ИНТЦ и университетов это означает необходимость «подсвечивать» свои проекты в цифровом домене, показывая их вклад в технологическое лидерство и национальные цели, а также возможность находить партнёров и источники финансирования в едином информационном пространстве.

### **Стратегия развития Югры: от сырьевой модели к экономике знаний**

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра традиционно воспринимается как один из ключевых центров российского топливно-энергетического комплекса. Значительная доля добычи нефти и газа, развитая инфраструктура и высокие налоговые поступления обеспечили региону статус опоры федерального бюджета, но одновременно сформировали зависимость от отраслевой конъюнктуры и ресурсной модели.

Современные вызовы – истощение части месторождений, ужесточение экологических требований, климатические ограничения Севера и Арктики, глобальная повестка декарбонизации – заставляют переосмысливать стратегию развития региона.

Стратегические документы Югры фиксируют необходимость перехода от моноотраслевой сырьевой специализации к диверсифицированной, высокотехнологичной экономике с опорой на человеческий капитал, инновации и цифровые технологии. Среди приоритетов – формирование экономических кластеров, создание новых точек роста, развитие технологий для работы в северных условиях, укрепление экологической устойчивости, повышение качества городской среды и инфраструктуры.

В этом контексте ИНТЦ «ЮНИТИ ПАРК» рассматривается как один из ключевых элементов реализации стратегии: площадка, где объединяются наука, образование, бизнес и государство для решения задач технологического обновления ТЭК и формирования новых для региона отраслей.

### **ИНТЦ «ЮНИТИ ПАРК» как территория инноваций**

Инновационный научно-технологический центр «ЮНИТИ ПАРК» (ИНТЦ) в Сургуте создается как инновационный комплекс. Он включает научно-исследовательские и технологические центры, такие как технопарк, университетский кампус, жилую и социальную инфраструктуру, деловые пространства, что позволяет одновременно решать задачи научно-технологического развития, подготовки кадров и повышения качества жизни. Вокруг ИНТЦ формируются лаборатории, опытно-экспериментальные полигоны и инфраструктура для прототипирования и испытаний решений в условиях Севера и Арктики.

### **Роль вузов Югры и продуктовой науки**

Региональные университеты – Сургутский государственный университет, Югорский государственный университет – становятся важными участниками и бенефициарами новой модели технологического развития. Сургутский государственный университет, участвуя в программах развития и встраивая ИНТЦ в свою стратегию, фактически берёт на себя роль одного из драйверов формирования экосистемы технологического лидерства в Югре. Для вузов это означает переход от роли «поставщика кадров» к роли соавтора технологической повестки региона и конвейера инноваций.

В центре внимания оказывается наука – исследования и разработки, ведущие не только к публикациям и патентам, но и к прототипам, технологиям и новым компаниям, то есть к продуктовым результатам. Университеты ведут исследования по критическим для региона темам: технологии ТЭК, экология, искусственный интеллект, биомедицинские решения, цифровые сервисы для городской среды. На базе этих структур формируются магистратура и аспирантура,

студенческие и преподавательские команды, которые с помощью ИНТЦ и институтов развития могут превращать свои разработки в стартапы, а в последующем и реализовать себя как резидентов ИНТЦ.

Особую роль здесь играет связка с «Госзадаанием 2.0». Технологические запросы компаний ТЭК и региональных органов власти могут стать темами государственных заданий для университетов и научных организаций Югры, а ИНТЦ – площадкой, где эти задания превращаются в конкретные проекты и продукты. Таким образом, формируется контур «запрос – госзадание – университет – ИНТЦ – предприятие», обеспечивающий устойчивое наполнение экосистемы содержанием и ресурсами.

### **Механизмы взаимодействия: от запроса до пилота**

Успешность ИНТЦ зависит не только от набора льгот и инфраструктуры, но и от качества выстроенных механизмов взаимодействия между участниками. В Югре формируется связка, в которой университеты, резиденты, компании ТЭК и органы власти работают в нескольких взаимодополняющих форматах.

Во-первых, это совместные лаборатории и инжиниринговые центры на территории ИНТЦ, где команды вузов и компаний совместно ведут НИОКР и испытания технологий для добычи, транспорта, переработки, энергетики и городской инфраструктуры. При этом участники ИНТЦ пользуются существенными предусмотренными законом налоговыми льготами.

Во-вторых, консорциумы и проектные офисы, которые объединяют участников вокруг крупных проектов, связанных с импортозамещением, цифровизацией и экологической повесткой, и увязывают их с федеральными и региональными программами. Деятельность крупных компаний, переросших условия, необходимые для участия в качестве резидентов, носит якорный характер, обеспечивая магистральные направления развития ИНТЦ.

В-третьих, акселерационные программы и корпоративные акселераторы, в рамках которых крупные компании ТЭК выступают заказчиками и кураторами проектов малых технологических компаний и университетских команд. ИНТЦ обеспечивает инфраструктуру и сопровождение, а особый правовой режим – возможность быстрее запускать пилотные проекты, тестировать новые форматы закупок и контрактов, использовать режим «регуляторной песочницы».

### **Цифровые решения для ТЭК: университет, ИНТЦ и ИТ-резиденты**

Одним из показательных направлений в Югре становится развитие цифровых решений для топливно-

энергетического комплекса на стыке компетенций университетов, ИНТЦ и ИТ-компаний. Речь идёт о системах мониторинга месторождений, цифровых двойниках объектов, аналитике добычи и транспорта, интеллектуальных платформах управления инфраструктурой Севера. Проекты реализуются смешанными командами, куда входят студенты, аспиранты, преподаватели и инженеры компаний-резидентов. Часть задач формируется как технологические запросы компаний ТЭК, которые могут быть учтены в механизме «Госзадания 2.0», что увеличивает устойчивость финансирования и усиливает ориентацию на практический результат.

Эффект для предприятий выражается в ускорении цифровизации, снижении издержек и рисков, повышении прозрачности процессов и качества данных, а для вузов и резидентов – в формировании портфеля реализованных кейсов и компетенций на стыке ИТ и отраслевой специфики. Для региона такие проекты становятся конкретным вкладом в достижение технологического лидерства в ключевой отрасли и формирование новых продуктов.

### **Дополненная реальность как инструмент развития города и кадров**

Другой пример демонстрирует, что ИНТЦ работает не только с тяжёлой индустрией, но и с креативно-технологическими сервисами. Компания «Эндитех», выступающая резидентом ИНТЦ «ЮНИТИ ПАРК», реализовала в Сургуте проект дополненной реальности по воссозданию утраченного Троицкого собора. В городской среде появилась AR-экспозиция, позволяющая жителям и гостям увидеть исторический объект в цифровом формате, используя мобильные устройства.

Этот проект используется как учебный полигон для студентов и молодых специалистов в области AR/VR, разработки программного обеспечения, компьютерной графики и дизайна. В рамках реального городского кейса участники проходят через весь цикл создания продукта – от сценария и трёхмерной модели до программной реализации и пользовательского интерфейса, взаимодействуя с городом, университетами и ИНТЦ.

Для экосистемы «ЮНИТИ ПАРК» такой кейс важен сразу по нескольким причинам. Он формирует междисциплинарные команды на стыке технологий и гуманитарного знания, укрепляет городскую идентичность и туристическую привлекательность, а также создаёт кадровый резерв для проектов в области дополненной реальности и цифровой визуализации, востребованных в ТЭК, образовании, медицине и муниципальном управлении.

### Практические эффекты для предприятий и региона

Для современных российских предприятий участие в экосистемах, подобных ИНТЦ «ЮНИТИ ПАРК», даёт возможность перейти от ситуативных инноваций к системной работе с технологиями. Компании ТЭК получают доступ к инфраструктуре, компетенциям университетов и резидентов, механизмам государственной поддержки, а также к режиму «регуляторной песочницы», позволяющему быстрее внедрять новые решения.

Высокотехнологичные и ИТ-компании, в свою очередь, получают точку входа в отраслевые рынки ТЭК и северных территорий, возможность тестировать продукты в реальной производственной и климатической среде, выстраивать долгосрочные партнёрства с крупными заказчиками. Для региона и государства это выражается в росте числа коммерциализованных разработок, увеличении выручки инновационных компаний, укреплении экспортного потенциала и закреплении в Югре высококвалифицированных кадров.

### Заключение: экосистема технологического лидерства

Опыт Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и ИНТЦ «ЮНИТИ ПАРК» показывает, что технологическое лидерство в современных условиях формируется не на уровне отдельных предприятий, а в экосистемах, где соединяются федеральная политика, региональная стратегия, институты развития, университеты и бизнес. Национальные цели, новая модель управления наукой, «Госзадание 2.0» и цифровой домен «Наука и инновации» создают «верхний» контур, задающий правила и приоритеты, а региональные проекты, такие как ИНТЦ, обеспечивают реализацию этих приоритетов в конкретных территориях и отраслях.

Для предприятий это означает появление понятного маршрута: от формулировки технологического запроса до разработки, пилотного внедрения и масштабирования решений в партнёрстве с университетами и резидентами ИНТЦ.

Для университетов – это возможность закрепить за собой роль центров продуктовой науки и генераторов новых технологических компаний.

Для региона – шанс превратить ресурсную базу в основу экономики знаний и устойчивого развития Севера и Арктики.



**Подписывайтесь на наш журнал и следите за обновлениями.**

**Подписывайтесь на телеграм-канал автора**



Дорогой журнал «Аудитория», с наступающим Новым годом!

Ты - приятный собеседник, центр притяжения методологических подходов, идей и кладезь опыта.

Спасибо, что был тем местом, где можно говорить о главном — о смыслах, ценностях, живом знании.

Спасибо, что фокусируешь на важном, подчеркивая и напоминая своим читателям, что бизнес — это не только цифры, но и люди.

Оставайся в новом году таким же верным своим принципам, продолжай сотрудничать и расширять коллектив своих уникальных авторов!

Пусть у каждого из них будет вдохновение, уверенность и желание делиться своим опытом.

Желаю тебе сохранить свой живой огонек идей, смыслов и ценностей. И пусть нас ждёт ещё много важных тем и открытий!

**Галина Кидяева**, Руководитель отдела обучения, оценки и развития, Нмаркет.ПРО.

Дорогая «Аудитория», уважаемый Степан Смирнов!

Хочу поблагодарить вас и команду за журнал Аудитория в 2025 году — особенно запомнились выпуск с методологическими эссе, практические статьи про создание учебных систем и материалы по тренинг-дизайну. Каждый номер приносил новые идеи и реальные инструменты для развития T&D.

Для меня, как автора и читателя, «Аудитория» стала источником вдохновения, поддержки и профессионального роста. Желаю в 2026 году ещё больше ярких выпусков, полезных материалов, смелых экспериментов и благодарных читателей. Пусть журнал продолжает влиять на развитие корпоративного обучения — а Вам, Степан, — энергии, уверенности и удачи в новых исследованиях, событиях и выпусках!

**Сухраб Муминов**, Международный эксперт в области управления и монетизации интеллектуальной собственности.

Ну что, 10 юбилейный выпуск!

Я помню, как все начиналось, и уже 10 выпуск.

За это время я подсел на журнал. Мы сделали его настольным чтением в команде компании. Аудитория позволяет поддерживать свой интеллектуальный и профессиональный тонус. На мой взгляд это оптимальный формат в мире, где нет времени на большие книги. Открывая Аудиторию, я испытываю интерес и доверие. Я знаю людей, которые его делают, знаю, что качество будет на высшем уровне!

Коллеги, мы всей командой желаем вам - экспоненциального роста аудитории, в прямом и переносном смысле. Пусть как можно больше людей читают журнал и получают удовольствие и пользу. Хочется, чтобы этот юбилей был только первым шагом из 1000. Вдохновения, потока идей и горящих глаз. Спасибо, за ваше дело!

**Константин Рукин**, основатель консалтинговой компании BizWise.



# АЛХИМИЯ ПРОДАЖ: КАК СДЕЛАТЬ ИЗ КЛИЕНТОВ ВАШИХ АМБАССАДОРОВ

## ? О чём эта статья:

Статья раскрывает парадокс: все знают, что продажи нужны, но профессию продавца воспринимают негативно. Юлия Набиева проводит историческое путешествие, от купцов Российской Империи через советское прошлое, 90-е с их хаосом и манипуляциями, волну сетевого маркетинга и интернет-мошенничества. Сегодня технологии (маркетплейсы, боты) вытесняют живые контакты, но в B2B сегменте профессия менеджера по продажам переживает ренессанс. Главная идея: в эпоху недоверия и фальши продажи станут эффективными только через опору на H2H (human-to-human) – подлинные отношения, построенные на любви к людям и собственной эволюции.

## ! Для чего её читать:

Если вы руководитель команды продаж или менеджер и вы видите, что стандартные инструменты перестают работать, – эта статья переориентирует вас с уровня методик на уровень выше – концепцию. Это статья о переосмыслении сути продаж в контексте российской культуры и человеческих отношений. Автор утверждает, что фундамент успеха – не знания и навыки, а отношение, которое складывается из убеждений и физического состояния человека. В статье есть прямые рекомендации о том, как работать с парадигмами мышления и любви к людям в продажах, а также план обучающих мероприятий для менеджеров по продажам.

## ☑ Время на чтение: 16–20 минут

Недавно я выступила на форуме предпринимателей и задала аудитории простой вопрос: «Кто любит продажи?» Лес рук, как вы догадываетесь, не поднялся. Затем последовал второй вопрос: «А кому нужны продажи? Кому приходится заниматься ими ежедневно?» Тут, конечно, картина была иной, практически все присутствующие отреагировали. Этот любопытный парадокс давно привлекает мое внимание: несмотря на то, что все прекрасно понимают, что без налаженной системы сбыта, лояльных клиентов, готовых возвращаться и рекомендовать бизнес, многие воспринимают саму профессию продавца негативно. Продажи в нашей стране, оказывается, обладают собственной историей, культурой и своеобразным мифологическим восприятием. Сегодня, исходя из собственного опыта и наблюдений, я хочу рассказать, почему одни компании становятся настоящими долгожителями рынка, а другие остаются краткосрочными проектами, оставив негативный след в восприятии потребителей.

## Исторический экскурс: корни негативного восприятия профессии «продавец»

В Российской империи вместо слова «продавец» в обиходе было слово «купец». Фамилии таких купеческих династий как Демидовы, Третьяковы, Елисеевы относились к привилегированным сословиям и были известны далеко за пределами России. И действительно, их вклад в развитие истории не только нашей страны, но и мировой истории сложно переоценить. Первые упоминания слова «продавец» в России связывают с появлением крупных торговых предприятий и универсагов в конце 19 века. В этот период в нашей стране с одной стороны укреплялось предпринимательство, а с другой – в двери стучалась революция. Думаю, что несложно связать негативное отношение к профессии продавца с историческими событиями прошлого века.

Рассмотрим подробнее, как формировалось подобное восприятие.

### Распад Российской империи

После революции все сословия были ликвидированы декретом ВЦИК «Об уничтожении сословий и граждан-

ских чинов». Бывшие купцы и предприниматели были отнесены к категории «лишенцев» (лишены гражданских прав), их имущество конфисковывалось, а сами они подвергались преследованиям, репрессиям и вынуждены были заниматься тяжелым физическим трудом или эмигрировать. Также в советской идеологии частный торговец или купец стал символом эксплуатации и «буржуазного пережитка». Официальная пропаганда клеймила их как «спекулянтов» и «рвачей», это формировало устойчивое негативное общественное мнение о любой деятельности, связанной с частной торговлей.

#### Советская эпоха: застой и дефицит

Советский период, когда экономика была централизованной и рыночной конкуренции фактически не существовало. Люди привыкли получать товары по карточкам и ощущали недостаток выбора. Потребители редко сталкивались с активными продавцами, поскольку выбор продукции был ограничен государством. Но подпольный рынок процветал, и если у тебя были нужные связи в правильных местах, то можно было рассчитывать на пару модных джинсов, финских сапог или даже тубик французской помады. Профессия продавца была уважаемой, но ассоциировалась с чем-то опасным, запретным и подсудным.

#### Перестройка и девяностые годы: период хаоса и недоверия

Распад СССР привел к появлению неконтролируемых рыночных механизмов. Привычный уклад жизни нескольких поколений был разрушен, на смену плановой экономике и гарантиям пришла тотальная неопределённость. Приватизация, закрытие наукоёмких отраслей экономики, массовые сокращения высококвалифицированных кадров – инженеров, учёных, военные действия в Чечне – всё это привело к тому, что торговля и организованная преступность стали новыми способами вынужденной адаптации к новым реалиям. Для одних наступило время больших возможностей, а для других – больших трагедий.

В середине 90-ых приход западных компаний ознаменовался тем, что впервые появилось словосочетание «тренинг по продажам». Проверенные десятилетиями в рыночной экономике обучающие технологии начали активно адаптировать на постсоветском пространстве без учёта исторического контекста. В итоге со стороны клиента продажа превратилась в синоним спонтанных сделок, часто сомнительного характера, когда покупателям приходилось самостоятельно буквально биться за нужный товар среди массы предложений низкого

качества, а с другой – продажи начали прочно ассоциироваться с манипуляциями и навязыванием ненужных покупок.

#### Начало XXI века: сетевой маркетинг и кризис доверия

Нулевые принесли новый феномен – распространение сетевого маркетинга, который обещал легкие заработки и быстрое обогащение. Всё, что требовалось от людей, согласно рекламных слоганов, это внести регистрационный взнос, закупить стартовую партию товара, нарисовать карту желаний, пригласить всего лишь пару друзей и визуализировать свой неминуемый успех. Название одной из компаний сетевого маркетинга в России стало именем нарицательным. Однако зачастую обещания оказывались ложными, создавая дополнительную волну недовольства не только среди покупателей, но и среди общества.

Следующим этапом развития продаж стал цифровой рынок, породивший массу мошеннических схем и некачественных услуг. Инфобизнесмены показывали красивую беззаботную роскошную жизнь, собирали миллионные запуски. А доверчивые обманутые покупатели, которых «ловко обработали» интернет-мошенники, использующие психологические манипуляции, регулярно оказывались на повестке новостных каналов.

Продажа «воздуха» за баснословные деньги и махинации в интернете стали очередной метафорой, бросающей тень на индустрию продаж в целом.

Сегодня мы видим последствия длительного отрицательного влияния эпохи перемен: негативные ассоциации с профессией продавца укоренились глубоко в сознании россиян.

#### **Новая эра продаж: возрождение ценности человеческого общения**

Сейчас мы находимся в уникальной точке развития бизнеса. Индустрия продаж в России, и без того измученная негативным прошлым, принимает очередную вызов от технологий. Цифровые помощники, массовые рассылщики сообщений в мессенджерах и боты-обзвонщики привели к тому, что потенциальные клиенты практически перестали реагировать на любой внешний шум в личном пространстве. Уверена, что у каждого, кто читает сейчас эту статью, приличное количество неоткрытых писем и сообщений в их мобильных устройствах. Также сейчас стремительно развиваются маркетплейсы, на которых можно приобрести всё: от товаров первой необходимости до недвижимости, агрегаторы услуг – от такси до личных психологов – и службы доставки, которые привезут в течение 15 минут городскому жителю любой заказ, кассы самообслуживания не только в крупных торговых

центрах городов-миллионников, но и в продуктовых магазинах у дома в отдаленных от региональных центров поселениях. Это привело к тому, что потребитель получил доступ к товару напрямую, минуя необходимость живого контакта с посредником. Все эти технологии позволили исключить лишнее звено в виде надоедающих менеджеров по продажам. Казалось бы, профессия с зыбкой репутацией вот-вот должна покинуть просторы бизнес-среды, как рудимент системы, но так ли это на самом деле? Давайте разбираться.

Несмотря на то, что в b2c-сегменте потребительские сценарии менялись, в b2b профессия менеджера по продажам продолжает быть одной из самых востребованных. При этом очень важно учитывать, что вне зависимости от того, для кого работает бизнес – продает машиностроительное оборудование для крупных промышленных предприятий, варит кофе с корицей по четвергам для резидентов бизнес-центров, делает спортивный проект государственного значения или реализует билеты на обучающие мероприятия – всегда есть этап, предполагающий создание договорённостей между людьми. Поэтому я предлагаю заменить привычные обозначения b2b, b2c, b2g и объединить их в h2h (human-to-human / человек человеку).

Если вы имеете возможность приобретать ноутбук на маркетплейсе или килограмм помидор на кассе самообслуживания, то это значит, что кто-то сильно заранее провёл успешные переговоры так, что именно эта марка ноутбука или именно этот сорт томатов стали доступны вам для покупки.

Я уверена в том, что сейчас профессия продавца переживает ренессанс, на смену бездушным «звонилкам» придут профессионалы с большой буквы. Давайте разбираться, какие качества представителям торгового ремесла нужно будет развивать сегодня, чтобы завтра именно их продукцию выбирал потребитель? Прежде чем ответить на этот вопрос, предлагаю подумать, с чем у нас ассоциируются марки, существующие на международном рынке товаров и услуг более 10-20 лет? Скорее всего в памяти всплывут среди ассоциативного ряда такие слова, как надёжность (сюда же качество, идеальный клиентский сервис, оптимальная стоимость), уверенность, эстетика. Однако очевидно, что если на заре появления народных марок отсутствие конкурентов могло быть преимуществом, то на дистанции в десятилетия, чтобы не просто оставаться на плаву, но и завоевать сердца людей, представителям этих компаний требовалось и требуется нечто иное, а именно умение формировать доверие своего потребителя.

Итак, как сформировать доверие и сделать из клиентов не только лояльную аудиторию, но и амбассадоров бренда? Что же лежит в основе выдающихся результа-

тов? В своей работе я выделяю три ключевых элемента: знания (продукт, технологии продаж), навыки (умение вести диалог, выявлять потребности, делать презентацию...) и отношение (см. Рис.1. «Отношение – фундамент результата»).

**В основе достижения любых результатов лежат 3 ключевых элемента: знания, навыки, отношение**



Рис. 1. «Отношение – фундамент результата»

В мире, где цифровые технологии всё более уверенно занимают место под солнцем, становится ясно, что профессионализм продавца должен включать наряду со знаниями продукта, инструментов и технологий продаж, навыками эффективного общения такой элемент, как искренняя заинтересованность в клиенте. Важно умение становиться своим, устанавливать глубокую эмоциональную связь. Не просто обеспечивать качественный сервис, но и предугадывать потребности клиента. Всё это неосознанное, но очень важное в работе профессионала можно назвать одним словом – отношение. Именно отношение человека к самому себе, к своему продукту, бренду, коллегам, клиенту, партнёрам, конкурентам, вызовам рынка является фундаментом результата. Именно то отношение, которое человек выбирает по ходу движения к цели, является тем, что одних делает теми, с кем хочется быть рядом, а других – теми, к кому и за дополнительную плату очередь не выстроится. И, хорошая новость, отношение – это не то, что дано человеку от природы и является константой, а то, что можно и нужно развивать. Из чего же формируется отношение человека? Я выделяю два фактора, влияющих на фундамент результата – это парадигмы мышления или, проще говоря, убеждения и физическое состояние человека (Рис.2. «2 элемента отношения»).



Рис.2. «2 элемента отношения»

Чтобы расширить фундамент, человеку необходимо работать с обоими элементами, так как, уделяя внимание только работе с убеждениями, но пренебрегая физическими процессами в теле, мы как будто бы прыгаем на одной ножке вместо того, чтобы уверенно шагать двумя в заданном направлении. Не думаю, что для кого-то мои слова будут революционными, но всё же скажу: в уставшем, измождённом, голодном или, напротив, заполненном токсинами теле, созидательным мыслям жить гораздо сложнее, чем в лёгком и здоровом. И наоборот, в современном, динамично меняющемся мире держать фокус исключительно на состоянии, нивелируя работу по развитию мышления – тоже заведомо проигрышная стратегия, важен баланс. На рисунке 3 приведены компоненты физического состояния, на которых я сама держу фокус внимания и рекомендую своим ученикам.

## СОСТОЯНИЕ

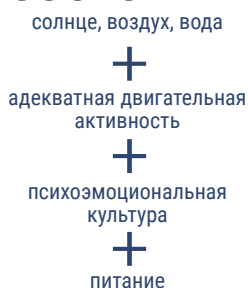


Рис.3. «4 элемента физического состояния»

Когда я говорю про расширение парадигм мышления, то здесь перед читателями встает нетривиальная задача, потому что в теории это достаточно просто, а вот на практике – это большой методичный труд. Сейчас любому человеку легко вспомнить советское прошлое и негативное отношение к профессии продавца, понять, что в 2025 году всё иначе, но одно лишь осознание не позволит чуду произойти мгновенно. Люди, жившие десятилетиями с убеждением, что продажи – это плохо, или выросшие в окружении тех, кто так считает, не станут в одночасье теми, кто любит клиента и умеет создавать доверие и долгосрочное успешное сотрудничество, как бы ни хотелось. То, что лежит глубоко внутри, всегда будет преобладать над логическими аргументами. В русском языке даже распространена фраза «Всё понимаю, но сделать ничего не могу». Как же выйти из порочного круга и стать тем самым профессиональным продавцом, который делает из клиентов амбассадоров? Поделюсь своим личным опытом. Во-первых, выбирая профессию продавца сегодня, человек должен понимать свой главный мотив. Единственный движущий мотив успешных продавцов – это быть полезным своему клиенту. Прошло время хапуг, рвачей и продавцов-спецназовцев, тех, кто руководствовался принципом «умри, но продай», да и волк с Уолл Стрит

уже не в моде. Сейчас, когда люди крайне чувствительны ко всему неживому, фальшивому, а личное пространство стало действительно личным, в которое редко пускают чужих, важно не просто иметь своей целью быть полезным, но и научиться любить людей. Да-да, именно любить. Звучит, как «розовые пони» в суровые времена, но никакие другие инструменты, кроме любви, сегодня не работают. Как показывает мой опыт, ещё никто на свете не отказался от чуткого, искреннего, внимательного, заботливого отношения к себе. Я часто получаю вопросы о том, как мне удаётся помнить имена клиентов за последние 20 лет. На что у меня возникает встречный вопрос: «Если вас связывают тёплые воспоминания, неужели вы забудете человека?» Так и у меня: я действительно искренне поддерживала и поддерживаю каждого, кто ко мне обращается, и подбираю лучшие обучающие решения по принципу, как если бы делала это без денег, для кого-то, кто мне очень дорог. Люди всё чувствуют.

Если человек не любит людей, то сколько его ни обучай инструментам продаж, он не сможет достичь высоких показателей в продажах, потому что все попытки проявить эмпатию, внимательность будут считываться потенциальными клиентами, как ложь, лесть или заискивание. Что делать, если человек не знает, что такое – любить людей? Учиться любить себя. Любовь к людям начинается с любви к себе. Я не смогу описать вкус арбуза, если его никогда не пробовала. Возможно, этот пример покажется гипертрофированным упрощением, но принцип тот же. Человек не может транслировать во внешний мир то, чего не ощущает внутри себя. Можно ли научить любить людей? Отвечу, опираясь на свой опыт, – да. Это путь, он требует времени, но это возможно. В названии своих тренингов я использую слово «Алхимия», потому что в работе с учениками затрагиваю не просто инструменты, а тонкие душевные настройки личности, разобравшись с которыми человек в значительной мере может повысить КПД любых инструментов и технологий. Любовь к себе и людям – это то, над чем важно работать в первую очередь тем, кому важно создавать успешные долгосрочные отношения с клиентами.

У читателя может возникнуть мысль из серии: «Да, прекрасные слова, а делать-то что?» Для того, чтобы работа над привычками мышления (любовь к себе и окружающим также обусловлена набором убеждений) была эффективной, я фокусирую внимание подопечных на том, чтобы комплексно и поступательно двигаться сразу в нескольких направлениях: с одной стороны, уделять внимание регулярной физической нагрузке, как базе, обуславливающей течение биохимических процессов в теле, с другой – расширению парадигм мышления через регулярную рефлекссию и практики осознанности. Ну и с третьей – это, конечно же, трени-

ровка компетенций и анализ того, что получается, а что требует корректировки/доработки. Исходя из моей практики, минимальное количество времени, требуемое для того, чтобы подобная работа была эффективной, – это 3-5 недель. Ниже пример плана обучающих мероприятий для менеджеров по продажам на 1 неделю. Опираясь на этот план, вы можете составить свою собственную программу развития для членов команды.

Ну и в заключение хотелось бы сказать: даже если у вас нет времени на методичный подход к развитию компетенций профессиональных продавцов, то если вы допустите мысль о том, что важно научиться любить людей, и начнёте изучать только лишь этот вопрос, то в целом – это уже очень мощный фундамент для выдающихся результатов, ведь в современных продажах действует правило: «Ты либо любишь, либо бедный». От души желаю каждому, кто прочитал эту статью, делать своих клиентов счастливыми, а себя, свои бизнесы – успешными и богатыми.

День	Название модуля	Цель	Содержание
1 день	Настройка	<ul style="list-style-type: none"> <li>собрать ожидания участников;</li> <li>сформировать интерес;</li> <li>снизить уровень тревоги в преддверии знакомства с новым подходом.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Мозг – великий слуга и ужасный хозяин. Как работает мышление взрослого человека.</li> <li>Как учатся взрослые люди? Андрагогика и педагогика. Что важно учесть, чтобы взять из обучающего процесса максимум?</li> <li>Постановка целей на программу: как поймём, что программа проведена успешно?</li> </ol>
2 день	Расширяем фундамент результата	<ul style="list-style-type: none"> <li>рассмотреть существующие парадигмы мышления;</li> <li>проработать сопротивление участников;</li> <li>выработать новые взгляды и гипотезы эффективной работы.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Анализ стереотипов и привычного отношения к профессии «продавец».</li> <li>Анализ стереотипов и привычного отношения к достижению результатов «Ответственность за результат».</li> </ol>
3 день	Установление контакта	<ul style="list-style-type: none"> <li>изучить инструменты установления контакта;</li> <li>применить на практике.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Как стать тем, кто умеет быстро расположить к себе?</li> <li>Психотипы людей. Как быстро определить, кто перед тобой?</li> </ol>
4 день	Установление контакта	<ul style="list-style-type: none"> <li>изучить инструменты установления контакта;</li> <li>применить на практике.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Собственная самооценка и самооценка собеседника. Как сделать так, чтобы с вами клиент чувствовал себя лучше, чем без вас?</li> <li>Триггеры принятия решений.</li> </ol>
5 день	Установление контакта	<ul style="list-style-type: none"> <li>изучить инструменты установления контакта;</li> <li>применить на практике.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Технологии установления контакта: small talk, комплименты.</li> <li>Составляем таблицу вопросов айсбрейкеров для создания доверительной атмосферы.</li> </ol>

Узнать больше о программах Юлии Набиевой



Алексей Аболмасов  
Учредитель  
АНО ДПО «ИТОР»



Максим Лебедев  
Директор  
«Реактор»



Ирина Федькина  
Фасилитатор  
стратегических и  
командных сессий



Светлана Анучина  
Директор по развитию  
компании ООО "Единый центр  
Неразрушающего Контроля"



Алексей Соснин  
Директор по управлению  
персоналом ООО «ГК ЧЕРМЕТ»



# ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПАСПОРТ

## ? О чём эта статья:

Статья описывает технологию управленческой фасилитации — метод совместной содержательной деятельности руководителя и команды для решения организационных задач и развития коллективных компетенций. Авторы статьи отделяют управленческую фасилитацию от классической и описывают 4 семейства технологий фасилитации (создание продуктов, выработка решений, организация регулярной работы, развитие команд), завершая описание полным методологическим паспортом данной технологии.

## ! Для чего её читать:

Если вы руководитель среднего или топ-уровня и хотите перейти от директивной к партнёрской работе с командой, получая при этом лучшие решения и развивая коллективные компетенции, — это не статья, а учебник для вас. Материал требует внимания, это не экспресс-гайд, а основательная методологическая база для долгосрочного развития. Полезно тем, кто хочет управлять по-новому.

## ✓ Время на чтение: 50–60 минут

Эта статья продолжает серию публикаций, посвящённых управленческой фасилитации. Первую статью «Система управленческой фасилитации в организации» смотрите в 9 выпуске журнала АУДИТОРИЯ.



Обе статьи имеют подзаголовки «Методологический паспорт», но в первой статье речь идёт о системе управленческой фасилитации в организации, а во второй — о технологии. То есть у статей разные объекты.

## 1. АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ ФАСИЛИТАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Организация — это сложная динамическая система, которую понять и осознать непросто, а еще сложнее в существующей системе что-то изменить, перестроить, построить с нуля. Даже гениальный собственник, который собственноручно построил свою организацию, не в состоянии в ней что-либо изменить в одиночку. Единолично он может только закрыть организацию.

Функционирование организации как системы — это совокупный результат действия всех сотрудников организации, и эти действия могут быть как своевременными и адекватными, так и наоборот. Реактивность, выученная беспомощность<sup>1</sup>, токсично-избыточная бюрократия (бюрократии должно быть в меру) — следствие того, что сотрудники не берут на себя ответственность и не работают на общие цели организации. Самым сильным инструментом программирования массового поведения сотрудников является система управления и менеджмента.

А можно ли создать такую систему управления и менеджмента, которая будет создавать условия и побуждать сотрудников организации к творческой работе? Да, можно, и таких примеров много, при этом все кейсы объединяет вовлечение людей в совместную деятельность, передача им ответственности, раскрытие их талантов и экспертизы за счет самостоятельного решения возникающих проблем и задач.

Человечество за свою историю создало много институций и институтов совместного принятия

<sup>1</sup> В психологии, благодаря исследованиям команды Мартина Селигмана, патология ответственности получила название «выученная беспомощность». Феномен был зафиксирован вначале у собак, которые выросли в клетке, а после того, как клетку убрали, продолжали вести себя как собаки, живущие в клетке. Позже феномен был также зафиксирован и у людей: заключённых, тяжело больных, бездомных и даже у вполне благополучных людей, находящихся в определенных обстоятельствах своей жизни. Суть феномена в том, что если человек длительное время делает правильные вещи, но не получает на свои действия позитивного подкрепления, то у него формируется сначала уныние, затем депрессия и невроз и, наконец, наступает апатия, когда что-либо делать бессмысленно. Ведь ничего не помогает, а инициатива наказуема.

решений, от совета племени и гражданских собраний на агоре в древней Греции до сената и парламента. Также у человечества есть богатый арсенал методов совместного решения проблем и задач, от совещания до ТРИЗа и фасилитации. На последней мы и сфокусируем наше внимание.

Для начала определимся с самим понятием «технология фасилитации».

**Технология** — это концептуальная совокупность принципов и методов для воспроизводимого достижения желаемого результата.

**Фасилитация** — это технология, включающая организационные, эвристические, управленческие методы проведения коллективных сессий, позволяющая использовать таланты группы для получения запланированного результата.

Фасилитация фасилитации рознь, и разные школы фасилитации предлагают свои подходы, идеологически и методологически отличные друг от друга. Чтобы выделить управленческую фасилитацию на фоне других подходов, необходимо прояснить ее специфику.

## 2. ЧЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ ПРИНЦИПИАЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ КЛАССИЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Отличие одного подхода от другого требует масштабного исследования и корректных заявлений. Мы такими данными пока не обладаем, поэтому можем позволить себе рассуждать только о принципиальных отличиях.

Главное и принципиальное отличие управленческой фасилитации от классической заключается в позиции фасилитатора по отношению к организации. Классический фасилитатор — это, как правило, внешний специалист, который не погружен в деятельность участников фасилитационной группы, чтобы сохранять нейтральную и незаинтересованную позицию.

Для решения некоторых организационных задач действительно подходит только внешний фасилитатор, ибо нет пророка в своем отечестве, и корпоративного фасилитатора группа статусных руководителей вряд ли станет слушать и слушаться. Однако, для решения многих задач условием успеха является глубокое погружение в контекст и специфику деятельности. И в этом случае необходим именно внутренний фасилитатор, потому что внешний будет «не в теме». Само понятие «управленческая фасилитация»

подразумевает решение задач именно второго типа и, следовательно, внутреннего фасилитатора.

Кроме этого мы выделяем ещё несколько значимых специфических отличий управленческой фасилитации от классических подходов:

- Лидерская позиция фасилитатора;
- Личная вовлеченность фасилитатора;
- Фасилитация «как сериал»;
- Ориентация на результат;
- Непрерывное развитие фасилитируемой группы;
- Арсенал эвристик.

Рассмотрим эти отличия подробнее.

### Лидерская позиция фасилитатора

Классическую фасилитацию проводит, как правило, приглашенный специалист, а управленческую фасилитацию ведет руководитель, у которого существует история отношений с группой и разница в статусе с участниками фасилитации, что создает непростой контекст.

Разрешить эту проблему можно лишь за счет замены позиции администратора на позицию фасилитатора, что подразумевает другую ролевую модель, более партнёрскую, эмпатичную, ориентированную на выстраивание отношений. Авторитет состоявшегося руководителя как фасилитатора выше, чем просто руководителя и просто фасилитатора, потому что это лидерская позиция первого среди равных.

### Личная вовлеченность фасилитатора

Классический фасилитатор работает с соблюдением следующих, принятых в мировой практике принципов:

- Нейтральность фасилитатора относительно группы и темы;
- Структурированность обсуждения;
- Вовлечённость каждого участника в работу группы;
- Гибкость сценария, в зависимости от групповой динамики группы.

Остановимся подробно на первых двух принципах. Руководитель-фасилитатор не может быть нейтральным, потому что проблема и задача касается его лично. Он несет ответственность за её решение.

Структурированность обсуждения подразумевает ключевым методом классической фасилитации управляемую дискуссию, в которой может высказаться каждый. Управляемая дискуссия действительно позволяет решить проблему дискуссионного авторита-

ризма, когда начальник всегда прав. Возможность каждому высказать свое мнение – это базовое условие вовлечения и включения коллективного потенциала, но именно что условие, а не самоцель.

Для решения реальных задач организации недостаточно обсуждения и высказываний сотрудников, нужны самые разнообразные механики, которые будут позволять участникам совместно думать, принимать решения, формировать единую картину мира. Если проще, то управляемая дискуссия – не единственный метод групповой работы, а один из методов создания условий для решения сложных задач. В то же время сама идея структурированности, то есть следование сценарию и логике решения задач, – один из главных методических принципов любого жанра групповой работы, если нужно получить запланированный результат.

### **Фасилитация «как сериал»**

Классическая фасилитация – это чаще всего один эпизод, единственная сессия, в то время как у руководителя это всегда сериал, череда сессий, пока не будет получен нужный ему результат. Продолжая метафору, бесконечным сериалом можно назвать фасилитирование регулярных управленческих процессов деятельности подразделения или функции, от регулярных планерок и совещаний до оперативок и заседаний комитетов. Не бесконечным, но продолжительным сериалом также можно считать фасилитацию, сопровождающую работу проектной команды.

### **Ориентация на результат**

В отличие от приглашённого фасилитатора, который организует качественный процесс, руководитель–фасилитатор нацелен на решение задачи, а группа – это его главный инструмент. Руководитель–фасилитатор напрямую заинтересован в результате фасилитации и несет за него ответственность. Мы не говорим о том, что приглашенные фасилитаторы плохие и не умеют работать. Ни в коем случае, хотя бы потому, что совокупный опыт внешней фасилитации у группы авторов данной статьи составляет около 100 лет. Попробуем пояснить, что мы имеем в виду, и призываем вас сделать это вместе с нами. Ответьте на следующие вопросы, сравнивая внешнего фасилитатора и внутреннего фасилитатора–руководителя:

- У кого будет дальше горизонт целеполагания относительно задачи, решаемой на фасилитационной сессии?
- На чьей деятельности результаты фасилитации будут отражаться сильнее и дольше?
- Кто несет больше ответственности за продукты фасилитации после её завершения?

- Кто лучше чувствует и понимает, какой именно продукт нужно создать силами группы на фасилитационной сессии?

Вот и получается, что руководитель–фасилитатор в силу обстоятельств нацелен на результат гораздо больше. Если у вас есть опыт фасилитации (особенно горький), то не путайте руководителей как заказчиков и участников ваших фасилитационных сессий с руководителем, у которого осознанная позиция фасилитатора. Последний и идеологически, и методологически – ваш коллега.

### **Непрерывное развитие фасилитируемой группы**

Если группа – это главный ресурс, инструмент и источник синергии, то группу надо непрерывно развивать. Приглашенный фасилитатор имеет дело с потенциалом группы по факту и не в состоянии этот потенциал заметно изменить за пару часов. Чтобы получить выдающийся результат, потенциал группы тоже должен быть выдающимся. А это годы обучения и совместной работы. Таким образом, технология управленческой фасилитации напрямую завязана на развитие команды (фасилитируемой группы) и командного менеджмента.

### **Арсенал эвристик**

Базовый метод классического фасилитатора – это групповая дискуссия для обмена мнениями и обсуждения, в то время как главный инструмент руководителя–фасилитатора – это конкретный метод решения типовой задачи. Значит, таких методов (эвристик) у него должно быть много, так как ему нужно решать самые разные задачи.

В настоящий момент действующие фасилитаторы давно отошли от классического набора инструментов, проводя и стратегические сессии, и сессии по разработке концепций, то есть используют весьма богатый набор методов. По факту мы наблюдаем разрыв между принципами классической фасилитации и живой практикой работы фасилитаторов, а значит, пора пересматривать сами принципы.

Руководитель–фасилитатор является, в отличие от приглашенного фасилитатора, экспертом в своей деятельности и глубоко погружен в её контекст, что дает ему преимущества в поиске сильного решения. У преимущества есть и обратная сторона, ограничения позиции эксперта. Вспомним К. Пруткова: *специалист подобен флюсу, полнота его односторонняя*. Поэтому такому руководителю нужны специальные эвристики, чтобы глубокое погружение в реальность не мешало ему выходить в надсистемную позицию и смотреть на проблемы со стороны.

Список отличий можно и продолжить, и детализировать, но давайте выделим два важных направления управленческой фасилитации:

- Фасилитация регулярной управленческой деятельности;
- Фасилитация проектной деятельности.

Оба направления связаны с тем, что управленческая фасилитация из эпизода превращается в регулярную практику. Таким образом, с учетом отличия управленческой фасилитации от классической мы можем дать первой более точное определение.

**Управленческая фасилитация** — это регулярная совместная и содержательная деятельность руководителя и его команды для решения актуальных задач операционной эффективности и непрерывного развития, в основе которой лежат технологии фасилитации по:

- Созданию содержательных продуктов;
- Выработке управленческих решений;
- Организации регулярной работы функции и/или команды;
- Развитие команд через фасилитацию.

Четыре перечисленных аспекта являются четырьмя функциями системы управленческой фасилитации в организации.

Первые два аспекта управленческой фасилитации в дефиниции интуитивно понятны, последующие два нуждаются в пояснении.

### **Организация регулярной работы функций и команд**

В управлении руководитель может занимать несколько позиций: администратор, руководитель, лидер, топ-менеджер, архитектор организации. Но все, кто работал в организации или оказывал организации услуги как консультант, прекрасно знают, что при перегрузе рабочими заданиями всё, на что хватает сил у руководителя, — это поставить задачу и проконтролировать. Ни на какой управленческий цикл — поставить задачу, замотивировать, обучить, проконтролировать, — энергии и времени у него нет. Ежедневная рутина не позволяет руководителю своевременно и качественно заниматься оперативными вопросами, тем более стратегическими.

Здоровье у руководителя хрупкое, а в сутках 24 часа, поэтому единственный шанс, не умерев на работе, выполнить не только план, но еще и решать творческие задачи — это разделить свою ношу с командой, вовлечь сотрудников в решение рутинных и регулярных управленческих задач.

Например, можно всем сотрудникам поставить тактические задачи по отдельности, и это займет у

руководителя пару часов. Можно сделать то же самое в коллективном формате, и это займет уже не больше 60 минут. Наконец, можно поставить задачи с помощью технологии командной планерки, и тогда это займет те же 60 минут, но при этом будут распределены и получат хозяина как функциональные, так и кросс-функциональные задачи, как обязательные, так и творческие. Таким образом, при грамотном использовании специальных технологий и совместной деятельности руководитель может в разы сократить время на реализацию управленческих функций и при этом повысить качество и количество выполняемой им работы.

Какие управленческие функции и задачи можно решать с помощью фасилитации и потенциала команды? Все задачи управленческого цикла:

- Постановка рабочих задач;
- Мотивация на работу, проект, задачу;
- Обучение в деятельности;
- Контроль и коррекция.

Задачи по развитию команды:

- Оценка индивидуального вклада в общий результат;
- Разбор полетов и извлечение уроков;
- Развивающая обратная связь и так далее.

Просто так, по щелчку пальца перейти на совместную содержательную деятельность в своем подразделении у руководителя не получится. Ему придется целенаправленно и настойчиво формировать с командой совместный уклад регулярной содержательной деятельности. Это должно стать привычкой, нормой.

### **Развитие команд через фасилитацию**

Каждая команда заслуживает того результата, который она в состоянии породить. Вспомните процесс большинства совещаний и их результат. Собраться в одной переговорной комнате недостаточно, чтобы принять сильное решение. Принятие коллегиального решения, в котором будут проработаны все позиции, учтены все интересы, и каждый участник будет готов нести ответственность за принятое решение, — это коллективная компетенция. Командные виды спорта — это не набор индивидуальных компетенций, а слаженность общей работы. Совещание, мозговой штурм, проблематизирующая дискуссия — методы, которые эффективны только в том случае, если их применяет команда, которая прокачала соответствующую коллективную компетенцию.

Вот некоторые коллективные компетенции, необходимые фасилитационной команде:

- Коллективная разработка содержательных продуктов;
- Совместное принятие сильных решений;
- Самоорганизация при решении разных задач,

когда команда самостоятельно формирует рабочие тандемы, тройки, малые группы, самостоятельно переходит от анализа к синтезу, от генерации идей к их оценке и принятию решений;

- Управление креативным процессом и совместное преодоление фрустрации при решении сложных задач и так далее.

Безусловно, список коллективных компетенций и их формулировки с дефинициями еще предстоит корректно уточнить.

Если мы хотим, чтобы совместная содержательная деятельность приносила не банальный, а оригинальный и эффективный результат, то ей нужно учить команду. Кроме того, участникам команды нужно осваивать свой ролевой репертуар, чтобы в совокупности команда обладала всеми необходимыми для решения задачи талантами. Также участникам команды нужно осваивать специальные эвристики.

**Эвристика** — совокупность приёмов и методов, облегчающих и упрощающих решение познавательных, конструктивных, практических задач.

Примеры некоторых эвристик:

- Проблематизирующая дискуссия;
- «Креативная карусель»;
- Метафорическая проверка идей и концептов;
- Метод организованных стратегий;
- Метод фокальных объектов;
- Метод синтетического преобразования;
- Работа с методологическими шаблонами (например, методологический паспорт в конце данной статьи является примером такого шаблона);
- Аналитические методы, например, SWOT-анализ;
- ТРИЗ<sup>2</sup>;
- Пентабазис В.А. Ганзена и так далее.

### 3. СИСТЕМНАЯ ПРОБЛЕМА ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Решение любой комплексной организационной проблемы, помимо непростой самой по себе совместной работы, имеет многочисленные сложности, связанные с легитимизацией как совместной содержательной деятельности, так и продуктов такой работы.

Сама природа организации противится содержательной деятельности, потому что ведущий мотив любой системы — сохранить гомеостаз, уберечь себя от изменений.

- У руководителей нет обязанностей, времени и

компетенций для фасилитации, а значит, и нет официального повода проводить фасилитационные сессии;

- Руководитель в своём подразделении — это автор директив, а фасилитация не про приказы, и весьма непросто совмещать две идеологически разные позиции в одном лице;
- Решение содержательных, кросс-функциональных и междисциплинарных задач обычно проводится коммуникативными средствами. В то время как для качественных решений нужны не разговоры, а использование специальных технологий. Например, можно обсуждать в группе, почему не работает станок, а можно применить ТРИЗ;
- Чтобы управленческая фасилитация была успешной, нужно хорошо понимать систему, проблему, задачу, которую нужно решить. Чтобы управлять деятельностью, нужно хорошо ее понимать на методологическом уровне.

Понятно, что есть организации, где сопротивление изменениям тотальное, и где сопротивления почти нет. Но мы настаиваем на тезисе, что любая организация противится содержательной деятельности — это фундаментальная природа системы. Если вам повезло работать в организации, где это не так, то имейте в виду, что кто-то приложил и продолжает прилагать усилия, чтобы было именно так. Если вы читаете истории про креативные команды и компании, то вы всегда обнаружите момент, когда они начинают «засахариваться», бюрократизироваться.

Если суммировать все вышеперечисленные проблемы, то классические организации против совместной содержательной деятельности. Если точнее, не столько против, сколько не способны в рамках существующих ограничений и сформированных подходов в управлении применять такие продукты. На практике бюрократические организации пытаются включить человеческий потенциал, но такие попытки быстро превращаются в ритуальные действия, карго-культ. Это ситуация, когда «хочу» и «могу» не совпадают.

### 4. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Предназначение — это понимание человеком, группой, сообществом, организацией главной цели своего существования, которая задает смысл всем их действиям, поступкам, решениям и направляет все аспекты их жизни и деятельности.

Каждая команда заслуживает и может создать только тот продукт, который она заслужила и смогла создать.

<sup>2</sup> Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) — это система методов и инструментов, направленных на решение технических и социальных задач. Она основана на утверждении, что любая проблема может быть решена путём анализа её структуры и поиска противоречий. Первая версия ТРИЗ была разработана советским инженером-изобретателем Генрихом Альтшуллером, который работал в патентном бюро и там проанализировал 40 тысяч патентов, в попытке найти закономерности в процессе решения инженерных задач и появления новых идей. Работа над ТРИЗом была начата Альтшуллером в 1946 году, первая публикация была выпущена им и Рафаэлем Шапиро в 1956 году.

Попытки решить сложные задачи с помощью неподготовленной группы за одну сессию приводят к разочарованию. Коллективный ресурс не панацея, а потенциал, который еще необходимо развивать.

Любая команда формируется только в напряжённой и значимой совместной деятельности. Решение проблем текущей операционной деятельности и задач, связанных с развитием этой деятельности – самый лучший повод для развития команды. Управленческая фасилитация – это самый понятный и доступный инструмент для развития команды. Если вы хотите командного менеджмента, то вам не обойтись без фасилитации.

Таким образом, предназначение управленческой фасилитации можно сформулировать так: трансформация неподготовленной группы в профессиональную команду, которая будет способна находить сильные решения, решать сложные проблемы и постоянно повышать планку качества ценных интеллектуальных продуктов.

Из контекста очевидно, что неподготовленная группа – это начальный этап формирования команды, тем не менее, выделим несколько проявлений этой неготовности к совместной содержательной деятельности:

- Нет индивидуальных компетенций, необходимых для напряженной интеллектуальной деятельности;
- Отсутствие коллективных компетенций, необходимых для получения исключительного результата;
- Низкая способность участников к когнитивной нагрузке, «наведенная глупость», диджитал-версия, инфантилизм, что делает технологии фасилитации и эвристики неэффективными.

С этими особенностями современных взрослых тоже нужно разбираться, учитывать их при планировании и проведении сессий, подбирать специальные механики, которые будут их профилактировать.

## 5. ЦЕЛЬ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

**Цель технологии управленческой фасилитации** – организация и ведение сессий совместной содержательной деятельности для получения запланированного результата в виде ценных интеллектуальных продуктов (ЦИП).

Поясним на примерах, какими могут быть ЦИП фасилитационной сессии:

- Содержательный документ;
- Сильное управленческое решение;
- Идеи, их оценка и проверка;

- Договоренности по взаимодействию, например, кто что делает;
- Разрешенный конфликт в виде договоренностей;
- Концепты;
- Новая цель или задача;
- Коррекция планов;
- План действий, например, по проекту;
- Формулировка проблемы;
- Постановка задач;
- Новое живое знание;
- Рекомендация по улучшению деятельности;
- Коррекция поведения;
- Создание коллективных феноменов, например, мотивация на проект (*все готовы трудиться*) или общего информационного поля (*все понятно, вопросов нет*) и так далее.

Подчеркнем, что получение каждого ЦИПа – это своя уникальная технология. Нельзя делать одно и то же, надеясь на другой результат. И результатом управляемой дискуссии, как основного метода классической фасилитации, может быть только ограниченное количество ЦИП.

Почти все ЦИП являются не конечным результатом, а всего лишь продуктом одной фасилитационной сессии. Так, если у нас идет проект изменений, то в рамках этого проекта будет проведено несколько фасилитационных сессий, которые, как на конвейере, создадут нужную цепочку ЦИП, например:

1. Исследование и формулировка проблемы о том, что действующие практики продаж не соответствуют изменившемуся поведению потребителей.
2. Сильное управленческое решение о том, что нужно менять практику продаж.
3. Идеи о том, как можно повысить результативность продаж и их оценка.
4. Формулировки новой цели и задач для работы отдела продаж.
5. План действий по увеличению продаж.

Приглашенный фасилитатор может обеспечить получение одного ЦИП, но обеспечить всю цепочку ЦИП и тем более гарантировать реализацию проекта целиком может только руководитель.

## 6. СУБЪЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

**Субъект** – это человек или группа лиц, совершающих целенаправленную деятельность. У субъекта есть намерения, воля и способы влияния на ситуацию. Например, хирург в операционной – субъект на 100%, пациент субъектен только в своем праве отказаться от операции.

Субъектами технологии управленческой фасилитации могут быть:

- Руководитель-фасилитатор деятельности функции, потому что у него есть обязанности и полномочия;
- Руководитель взаимодействия разных групп с разными интересами и позициями, например, кросс-функционального совещания, потому что у него есть обязанности и полномочия;
- Лидер-фасилитатор совместной работы в команде, потому что он взял на себя ответственность;
- Профессиональная команда, которая вышла на оптимальный уровень функционирования, потому что обладает коллективной компетенцией самостоятельной работы.

## 7. АКТОРЫ (РОЛИ) ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

**Актор** – значимый субъект, играющий заметную роль в том или ином процессе, в тех или иных условиях. Интересный эффект управленческой фасилитации в том, что это партнерская история, поэтому роли всех акторов могут меняться и сочетаться.

- Заказчик: при децентрализованной системе управления – руководитель или лидер команды; при классической системе управления – вышестоящий руководитель;
- Получатель результата: руководитель или лидер команды, участники процесса;
- Участники: команда фасилитационной сессии, при одном эпизоде – временная, при функциональной работе – постоянная, при проектном режиме – собранная на время;
- Стейкхолдеры: топ-менеджеры, кросс-функциональная команда развития, смежники.

Мы выделили роли, которые, что называется, на поверхности. Адепты классического проектного менеджмента могут использовать корректный список ролей:

- Менеджер/руководитель проекта;
- Инициатор (автор) проекта;
- Заказчик проекта (тот, кому сдаем результат);
- Спонсор проекта;
- Куратор проекта (тот, кто перепроверяет, что проект проходит в рамках стратегии, и в случае необходимости лоббирует интересы проекта).

## 8. ОБЪЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

В случае фасилитации мы имеем дело со сложным феноменом, когда нужно решить сложную задачу, и это возможно только силами конкретной группы. Чтобы в такой ситуации получить результат, руководитель-фасилитатор должен работать на две цели, которые сплетаются воедино: групповую динамику и решение задачи. Это своеобразный фасилитационный кентавр, совокупность человека и лошади.

Таким образом, есть два объекта технологии управленческой фасилитации:

- Конкретная группа фасилитационной сессии со своей специфической групповой динамикой относительно решаемой задачи;
- Конкретная задача, которая задает свои требования к участникам фасилитационной сессии, процессу и технологиям решения.

## 9. ПРЕДМЕТЫ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

По аналогии с двумя объектами у технологии управленческой фасилитации будет и два предмета:

- Групповая динамика конкретной фасилитационной группы;
- Специфические технологии решения конкретных задач.

Объединим объекты и предметы для легкости восприятия в одну таблицу.

	Объекты	Предметы
Технология управленческой фасилитации	Конкретная группа фасилитационной сессии со своей специфической групповой динамикой относительно решаемой задачи.	Групповая динамика конкретной фасилитационной группы.
	Конкретная задача, которая задает свои требования к участникам фасилитационной сессии, процессу и технологиям решения.	Специфические технологии решения конкретных задач.*

\* Чуть подробнее про специфические технологии решения конкретных задач. Вспомним еще раз определение управленческой фасилитации и выделим 4 технологии решения задач.

**Управленческая фасилитация** – это регулярная совместная и содержательная деятельность руководителя и команды, в основе которой лежат технологии фасилитации для решения актуальных задач операционной эффективности и непрерывного развития:

- Создания содержательных продуктов;
- Выработки управленческих решений;
- Организации регулярной работы функций и команд;
- Развития команд через фасилитацию.

Таким образом, существует четыре семейства технологий управленческой фасилитации, каждая из которых направлена на получение своего семейства ценных интеллектуальных продуктов (ЦИП).

## 10. ПРОДУКТЫ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Семейства технологий	Примеры ЦИП
Создание содержательных продуктов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ;</li> <li>- Идеи, их оценка и проверка;</li> <li>- Концепты;</li> <li>- Формулировка проблемы;</li> <li>- И так далее.</li> </ul>
Выработка управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильное управленческое решение;</li> <li>- Новая цель или задача;</li> <li>- Расставленные приоритеты;</li> <li>- План действий;</li> <li>- И так далее.</li> </ul>
Организация регулярной работы функций и команд	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постановка задач (планерка);</li> <li>- Коррекция планов;</li> <li>- Договоренности: кросс-функциональный контракт по взаимодействию смежников;</li> <li>- Разрешенный конфликт в виде договоренностей;</li> <li>- И так далее.</li> </ul>
Развитие команд через фасилитацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Новое живое знание (извлечение уроков);</li> <li>- Рекомендация по улучшению деятельности (разбор полетов);</li> <li>- Коррекция поведения (моментальная обратная связь (МОП));</li> <li>- Коллективные феномены: мотивация на задачу, общее информационное поле, сплоченность, слаженность в совместной работе;</li> <li>- И так далее.</li> </ul>

## 11. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

**Результат** — последствия цепочки действий, выраженных качественно или количественно и обладающих ценностью.

Вспомним цель технологии управленческой фасилитации — организация и ведение сессий совместной содержательной деятельности для получения запланированного результата в виде ценных интеллектуальных продуктов (ЦИП). Совокупность продуктов технологии управленческой фасилитации дает нам результат, который напрямую связан с целью.

Таким образом, можно сформулировать результат применения технологии управленческой фасилитации как «эпизода» (одна сессия) — устранение организационной «пробки», неоптимальности, и как «сериала» (несколько сессий) — реализацию проекта изменений.

В первом случае, если возникла проблема, то собирается рабочая группа во главе с фасилитатором, «штурмует» проблему, договаривается и, возможно, в

этом составе она больше никогда не соберется. Во втором случае есть проект — группа регулярно собирается, чтобы совместно решать разные задачи в этом проекте. От встречи к встрече участники учатся эффективно взаимодействовать друг с другом и решать вместе разные задачи.

## 12. ЗАДАЧИ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Поскольку у технологии управленческой фасилитации два объекта и два предмета, то и основных групп задач будет две:

- Задачи работы с групповой динамикой;
- Задачи работы по специфической технологии решения конкретной задачи, которые зависят от того, какой ЦИП нужно получить.

Еще раз объединим объект, предмет и задачи технологии управленческой фасилитации.

Объекты	Предметы	Задачи
Конкретная группа фасилитационной сессии со своей специфической групповой динамикой относительно решаемой задачи.	Групповая динамика конкретной фасилитационной группы.	Задачи работы с групповой динамикой.
Конкретная задача, которая задает свои требования к участникам фасилитационной сессии, процессу и технологиям решения.	Специфические технологии решения конкретных задач.	Задачи работы по специфической технологии решения конкретной задачи, которые зависят от того, какой ЦИП нужно получить.

Задачи групповой динамики и задачи работы по специфической технологии в реальном сценарии стратегической сессии переплетаются. **Синим цветом выделены задачи работы с групповой динамикой.**

Задачи технологии управленческой фасилитации в примерной хронологической последовательности:

1. Выбор задачи для фасилитационной сессии, создание организационных условий для работы фасилитационной группы, подбор эвристик под тип задачи.
2. Создание работоспособности фасилитационной группы.
3. Устранение эмоций, переключение на когнитивный уровень.
4. Формирование единого информационного и понятийного поля относительно решаемой задачи.
5. Актуализация проблемы, принятие задачи.
6. Мотивация на решение задачи.
7. Рассказ об эвристике и, если нужно, обучение ее применению.
8. Применение конкретной эвристики и проведение фасилитационной группы через специфическую технологию решения конкретной задачи.
9. Оформление ценного интеллектуального продукта (ЦИП).
10. Разработка и утверждение плана действий после фасилитационной сессии.

Задачи работы с групповой динамикой постоянной группы отличаются только в первом шаге. Для такой группы необходимо формирование совместного уклада регулярной работы фасилитационной группы. Остальные отличия заключаются в том, что постоянная группа все заявленные этапы проходит глубже и быстрее, таким образом, у участников остается больше времени на пункт 8: проведение фасилитационной группы через специфическую технологию решения конкретной задачи.

### 13. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПАСПОРТ ТЕХНОЛОГИИ ФАСИЛИТАЦИИ

**Методологический паспорт** – ментальный инструмент (и формат описания), позволяющий сформулировать основные параметры рассматриваемого феномена: цель, объект, предмет, чтобы уже на ранней стадии разработки четко понимать, что должно получиться в итоге.

Если по-простому, то методологический паспорт – это карта местности, которая местности не соответствует, но позволяет планировать маршрут и пройти из пункта А в пункт Б.

№	Аспекты	Дефиниции
1	Системная проблема технологии управленческой фасилитации	Классические организации хотят, но не в состоянии использовать человеческий потенциал и практики совместной содержательной деятельности.
2	Предназначение технологии управленческой фасилитации	Трансформация неподготовленной группы в профессиональную команду, которая будет способна находить сильные решения, решать сложные проблемы и постоянно повышать планку качества ценных интеллектуальных продуктов.
3	Цель технологии управленческой фасилитации	Организация и ведение сессий совместной содержательной деятельности для получения запланированного результата в виде ценных интеллектуальных продуктов (ЦИП).

№	Аспекты	Примеры ЦИП
4	Субъекты технологии управленческой фасилитации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководитель-фасилитатор деятельности функции, потому что у него есть обязанности и полномочия;</li> <li>- Руководитель взаимодействия разных групп с разными интересами и позициями, например, кросс-функциональное совещание, потому что у него есть обязанности и полномочия;</li> <li>- Лидер-фасилитатор совместной работы в команде, потому что он взял на себя ответственность;</li> <li>- Профессиональная команда, которая вышла на оптимальный уровень функционирования, потому что обладает коллективной компетенцией самостоятельной работы.</li> </ul>
5	Актеры (роли) технологии управленческой фасилитации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заказчик: при децентрализованной системе управления –руководитель или лидер команды; при классической системе управления – вышестоящий руководитель;</li> <li>- Получатель результата: руководитель или лидер команды, участники процесса;</li> <li>- Участники: команда фасилитационной сессии, при одном эпизоде – временная, при функциональной работе – постоянная, при проектном режиме – собранная на время;</li> <li>- Стейкхолдеры: топ-менеджеры, кросс-функциональная команда развития, смежники.</li> </ul>
6	Объекты технологии управленческой фасилитации	<p>Два объекта действия технологии управленческой фасилитации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкретная группа фасилитационной сессии со своей специфической групповой динамикой относительно решаемой задачи;</li> <li>- Конкретная задача, которая задает свои требования к участникам фасилитационной сессии, процессу и технологиям решения.</li> </ul>
7	Предмет управленческой фасилитации	<p>Два предмета технологии управленческой фасилитации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Групповая динамика конкретной фасилитационной группы;</li> <li>- Специфические технологии решения конкретных задач.</li> </ul>
8	Продукты технологии управленческой фасилитации	<p>Продукты управленческой фасилитации – это ценные интеллектуальные продукты по четырём направлениям.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание содержательных продуктов: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ;</li> <li>- Идеи, их оценка и проверка;</li> <li>- Концепты;</li> <li>- Формулировка проблемы.</li> </ul> </li> <li>2. Выработка управленческих решений: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильное управленческое решение;</li> <li>- Новая цель или задача;</li> <li>- Расставленные приоритеты;</li> <li>- План действий.</li> </ul> </li> <li>3. Организация регулярной работы функций и команд: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Постановка задач (планерка);</li> <li>- Коррекция планов;</li> <li>- Договоренности: кросс-функциональный контракт по взаимодействию смежников;</li> <li>- Разрешенный конфликт в виде договоренностей.</li> </ul> </li> <li>4. Развитие команд через фасилитацию: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Новое живое знание (извлечение уроков);</li> <li>- Рекомендация по улучшению деятельности (разбор полетов);</li> <li>- Коррекция поведения (моментальная обратная связь (МОП));</li> <li>- Коллективные феномены: мотивация на задачу, общее информационное поле, сплоченность, слаженность в совместной работе.</li> </ul> </li> </ol>

№	Аспекты	Примеры ЦИП
9	Результаты применения технологии управленческой фасилитации	Результат применения технологии управленческой фасилитации как «эпизода» – одна сессия – устранение организационной «пробки» и как «сериала» – реализацию проекта изменений.
10	Задачи технологии управленческой фасилитации	<p><b>Задачи групповой динамики</b> и задачи работы по специфической технологии решения задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор задачи для фасилитационной сессии, создание организационных условий для работы фасилитационной группы, подбор эвристик под тип задачи.</li> <li>2. <b>Создание работоспособности фасилитационной группы.</b></li> <li>3. <b>Устранение эмоций, переключение на когнитивный уровень.</b></li> <li>4. Формирование единого информационного и понятийного поля относительно решаемой задачи.</li> <li>5. Актуализация проблемы, принятие задачи.</li> <li>6. <b>Мотивация на решение задачи.</b></li> <li>7. Рассказ об эвристике и, если нужно, обучение ее применению.</li> <li>8. Применение конкретной эвристики и проведение фасилитационной группы через специфическую технологию решения задачи.</li> <li>9. Оформление ценного интеллектуального продукта (ЦИП).</li> <li>10. Разработка и утверждение плана действий после фасилитационной сессии.</li> </ol>
11	Эффекты регулярного применения технологии управленческой фасилитации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение качества совместных ценных интеллектуальных продуктов;</li> <li>- Ускорение бизнес-процессов;</li> <li>- Рост управленческого КПД;</li> <li>- Развитие команды;</li> <li>- Повышение качества взаимодействия сотрудников;</li> <li>- Повышение прозрачности управленческих решений, воздействий, директив;</li> <li>- Коллективные эффекты на разных уровнях организации: от сплочения корпоративного социума и вовлечения команды в проект до слаженности работы смежников и уровня индивидуальной удовлетворенности.</li> </ul>
12	Специфика технологии управленческой фасилитации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лидерская позиция фасилитатора;</li> <li>- Личная вовлеченность;</li> <li>- Фасилитация «как сериал»;</li> <li>- Ориентация на результат;</li> <li>- Непрерывное развитие группы;</li> <li>- Арсенал эвристик.</li> </ul>
13	Системы, где живет технология управленческой фасилитации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура организации в виде прав и обязанностей и должностных инструкций руководителя;</li> <li>- Функции HR, например, политика найма потенциальных руководителей-фасилитаторов;</li> <li>- Функция T&amp;D, например, программы обучения по фасилитационным компетенциям.</li> </ul>
14	Дефиниция управленческой фасилитации	<p>Управленческая фасилитация – это регулярная совместная и содержательная деятельность руководителя и команды для решения актуальных задач операционной эффективности и непрерывного развития, в основе которой лежат технологии фасилитации по:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Созданию содержательных продуктов;</li> <li>- Выработке управленческих решений;</li> <li>- Организации регулярной работы функций и команд;</li> <li>- Развитию команд через фасилитацию.</li> </ul>

Фасилитация появилась, когда появились первые племена людей. Наверняка, царь Леонид, Александр Македонский, Наполеон и Суворов проводили многочисленные совещания и мозговые штурмы. Делали они это, конечно, не так, как проводится фасилитация сейчас. Фасилитация как технология была осознана в 20 веке, в том числе благодаря Томасу Алану Эдисону, Алексу Осборну, Генриху Альтшуллеру и многим другим гениям. Не исключено, что в 21 веке фасилитация перейдет на следующий качественный уровень и станет регулярной управленческой практикой.

## 14. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

У руководителя нет времени глубоко изучать философию, психологию, нейронауки и другие дисциплины, чтобы полностью понимать логику фасилитационного процесса и психологию группы. У руководителя нет компетенций и времени, чтобы разрабатывать методы решения различных задач (у Генриха Альтшуллера ушла вся жизнь, чтобы создать технологию ТРИЗ). Руководителю нужна фасилитация и уже готовые решения по принципу «бери и делай». Такими готовыми решениями являются методические коробки.

**Методические коробки для решения типовых задач** – набор методических материалов, позволяющий любому руководителю качественно провести фасилитационную сессию.

Есть задачи и, следовательно, методические решения, которые руководителю нужно освоить как базовый управленческий инструмент, например, методики проведения совещаний, планерок, оперативок. Нужны методические решения, которыми руководитель будет пользоваться от случая к случаю, например, методики проведения мотивационной сессии или заключение лидерского контракта. Таким образом, для руководителя существует богатый методический инструмент фасилитационных решений как набор инструментов, который бесполезно осваивать весь и сразу, им нужно пользоваться по мере необходимости.

В следующем номере читайте продолжение серии: «Типовые задачи 4 технологий управленческой фасилитации».

**А если вам нужна помощь по внедрению технологии управленческой фасилитации в вашей компании, пишите нам напрямую**



Дорогая команда журнала «Аудитория» поздравляю вас с юбилейным выпуском журнала! Хочу пожелать вам ощущения синергии и окрыленности в подготовке каждого выпуска, непременно вдохновения и такой же глубокой экспертизы при создании каждой статьи, новых полезных и ценнейших рубрик и, конечно, РАСШИРЕНИЯ АУДИТОРИИ во всех самых позитивных смыслах! Спасибо что вы есть! ❤️❤️

**Татьяна Данилина**, руководитель отдела обучения Finn Flare.

Дорогая "Аудитория"! Поздравляю тебя с наступающим Новым Годом!

"Аудитория", знай, что ты - маяк, стоящий на земле, к которому стремятся мои корабли. И никакая буря не собьёт меня с пути, потому что я вижу твой свет!

"Аудитория", будь еще выше, свети еще мощнее!

Пусть твой свет продолжает делать мир лучше, потому что функция TnD — это изменения и огромная ответственность. Спасибо, что ты есть!

Желаю тебе радости творчества, счастья созидательного коллективного труда, долгих-долгих лет жизни. Продолжай помогать нам преодолевать бурные воды океана TnD!

С любовью и уважением, **Айсылу**.

Дорогая редакция и дорогие читатели журнала «АУДИТОРИЯ»! Поздравляю вас с наступающим, новым 2026 годом! Ваш журнал в этом году подарил нам много прекрасных историй коллег, глубоких размышлений и инсайтов!

Вы проделали огромную работу, создавая пространство, где звучат важные голоса, рождаются свежие идеи и зарождается нетворкинг между автором и читателем. За каждым номером стоит огромная любовь и забота команды, благодаря которой мы имеем возможность читать "Аудиторию" каждый месяц! Спасибо вам за вашу преданность делу, доброту и творчество. Будем ждать новых встреч на страницах любимого журнала в новом году!

**Ева Волкова**, руководитель учебного центра 2ГИС «Восток-запад».

Дорогой журнал «Аудитория» и все участники, стоящие за смыслом и проектом, стоя поздравляем Вас с юбилеем!

Ваш высокоценный для профессионального развития контент, даем нам с командой ощущение праздника каждый раз, когда появляется в почте. Пожалуйста, продолжайте и принимайте самые предприимчивые, вдохновлённые вами, пожелания!

**Валентина А. Осокина**

Основатель Wellbeing Marketing Lab и предприимчивого подкаста Гостеприимные Истории.



# ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ С АЛЕКСЕЕМ НОВАКОМ

## ВОЗРАСТНЫЕ КРИЗИСЫ – ПРИРОДА И ПРОФИЛАКТИКА

### ? О чём эта статья:

Статья разбирает возрастные кризисы как закономерные периоды перестройки психики, происходящие каждые 7–10 лет от молодости до старости. Алексей Новак, опираясь на личный опыт, описывает пять основных кризисов взрослого человека: молодости (20–23 года), смысла жизни (27–34 года), середины жизни (40–45 лет), позднего возраста (55–65 лет) и старости (70+ лет). Через психологический и системный подходы показано, что кризис – это конфликт между идеальными ожиданиями и реальностью, между старым и новым «я».

### ! Для чего её читать:

Если вы однажды вдруг почувствуете, что жизнь выбивает из колеи, что-то не складывается, и вы в замешательстве, – эта статья поможет вам понять: это не болезнь, не личный дефект, а нормальный процесс. Статью также полезно читать HR-специалистам, тренерам и руководителям, чтобы понимать, почему сотрудники в определённом возрасте могут менять работу или требовать перемен. В статье есть две практические техники профилактики кризисов, которые автор проверил непосредственно на себе.

### ✓ Время на чтение: 12–15 минут

Возрастной кризис – это больно. Я до сих пор с дрожью вспоминаю начало 1995 года. Мне 31, и ещё буквально пару недель назад жизнь была более-менее нормальной. И вдруг меня, рационального флегматика, депрессия накрыла с головой: конфликты в семье, проблемы с финансами, а главное – полный туман по поводу профессионального будущего. «Крючило и колбасило» меня почти три месяца, пока весной в голове не сформулировались ясные цели, и постепенно жизнь наладилась.

Проблема кризиса усугубляется тем, что зачастую человек не понимает, что и почему с ним это происходит, и поэтому считает свою ситуацию уникальной. То есть, у всех вокруг всё в порядке, и только я какой-то дефективный. Читатель, сразу успокою, возрастные кризисы бывают у всех, потому что они и называются ещё нормативными. При этом, если ничего специально не делать, то вас будет «штормить» примерно раз в 7–10 лет. Но мне хватило одного раза, поэтому я решил, что больше в такие игры играть не буду. Собственно, эта статья – плод моих размышлений по поводу возрастных кризисов и описание практик по их профилактике. Тридцать лет душевного комфорта – подтверждение их эффективности.

Как и любое сложное явление, возрастные кризисы можно рассматривать с разных сторон. Начнём с психологии.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КРИЗИСАМ

Возрастные (нормативные) кризисы – это закономерные периоды перестройки психологических структур, сопровождающиеся качественными изменениями в отношениях человека с окружающим миром. Эти периоды характеризуются внутренними конфликтами, повышенной чувствительностью к воздействиям среды и часто – сложностями в поведении.

Возрастные кризисы встречаются в любом возрасте, начиная с рождения, однако я предлагаю пропустить первые 20 лет жизни, так как вряд ли эту статью будут читать дети и подростки. Итак, примерная классификация кризисов взрослого человека:

**Кризис молодости (20–23 года)\*** – позади колледж или вуз, пора выбирать работу и устраиваться в жизни.

### Причины:

- разрыв между идеальными представлениями о взрослой жизни и реальностью;
- необходимость принимать самостоятельные решения;
- первый серьёзный опыт трудоустройства и столкновение с реалиями организации;
- необходимость самостоятельно планировать бюджет;

\* В скобках указываются примерные сроки, так как люди разные с точки зрения психофизиологии, условий жизни, социальной среды и так далее.

- изменение круга общения и характера отношений – ты уже не студент.

**Типичные сложности:**

- разочарование в выбранной профессии;
- сложности в трудоустройстве;
- конфликт с родительскими ожиданиями и мнением окружающих;
- игнорирование противоположного пола;
- нехватка финансов.

**Кризис смысла жизни (27-34 года)** – к этому времени неплохо профессионально определиться, стать материально независимым, создать семью, занять своё место в обществе.

**Причины:**

- разрыв между мечтами юности и реальностью;
- отсутствие или неопределённость с жизненными целями;
- стремление жить «своей» жизнью;
- разочарования в отношениях с противоположным полом;
- нехватка финансов;
- изменение социальных связей – друзья молодости уже не рядом.

Типичные сложности:

- высокий уровень стресса;
- разочарование в выбранной профессии;
- сравнение себя с окружающими;
- переживания из-за возраста и внешности, «я старею!»;
- стремление «всё поменять» и страх сделать это.

**Кризис середины жизни (40–45 лет)** – половина жизни за спиной, и человек сравнивает свои достижения с ожиданиями, всё ли он успел, осознаёт конечность жизни, ставит цели на её вторую половину (*что я оставлю после себя*).

**Причины:**

- переоценка ценностей;
- карьерный кризис, профессиональная нереализованность;
- неудовлетворённость личной жизнью;
- перераспределение ролей внутри семьи;
- проблемы со здоровьем.

**Типичные сложности:**

- рост беспокойства и тревоги о будущем;
- тревога за здоровье и близких;
- страх старости;
- пессимизм и ощущение тупика;
- чувство одиночества и непонимания.

**Кризис позднего возраста (55–65 лет)** – человек выходит на пенсию, что радикально меняет его образ жизни, социальный статус, круг общения, доходы, тонус организма.

**Причины:**

- ухудшение здоровья, старение организма;
- сужение круга общения;
- отдаление от детей;
- снижение доходов;
- изменение внешности, «я выгляжу как бабушка (дед)!».

**Типичные сложности:**

- тревога по поводу будущего;
- снижение когнитивных способностей;
- недостаток энергии, силы, выносливости;
- чувство одиночества, отчаяния и ненужности;
- необходимость менять привычный образ жизни.

**Кризис старости (после 70 лет)** – всё больше проблем со здоровьем, всё меньше друзей и знакомых, всё чаще вопрос – зачем жить дальше?

**Причины:**

- изменение привычной роли в обществе;
- сокращение круга общения, уход из жизни ровесников;
- избыток свободного времени при отсутствии целей;
- ухудшение физического состояния;
- необходимость помощи в быту.

**Типичные сложности:**

- снижение уверенности в себе;
- замкнутость, раздражительность или, наоборот, требование повышенного внимания;
- снижение интереса к жизни, появление апатии;
- когнитивные изменения: замедленная обработка информации, снижение концентрации внимания.

Итак, что же такое возрастной кризис с точки зрения психологии? Во-первых, несмотря на все индивидуальные различия, в социуме есть устоявшиеся нормы: «К 25 годам нужно получить образование, к 30 – создать семью, в 40 – иметь свою квартиру и пару детей» и так далее. Если человек не соответствует этой норме, а все мы существа социальные, то возникает конфликт – рассогласование между должным и реальностью, а это одна из причин кризиса.

Во-вторых, есть объективные возрастные изменения внешности, здоровья, социального окружения. Если человек не принимает их, стремится остаться прежним (нормальное человеческое желание), то снова возникает конфликт, теперь между Я «настоящим» и Я «прошлым». Чем глубже конфликт, тем сильнее кризис.

В-третьих, если вы не «проработали» причины текущего кризиса, то следующий будет протекать значительно сложнее. Накопительный эффект. Если ты не отдал первый долг и взял второй...

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ВОЗРАСТНЫМ КРИЗИСАМ

А теперь посмотрим на кризисы с точки зрения теории систем. Наверняка вы слышали о том, что человека можно рассматривать как систему. С одной стороны, он включён в большие системы: общество, компанию, многоквартирный дом и так далее. С другой стороны, в жизни человека есть свои подсистемы: здоровье, семья, быт, работа, личные финансы.

Что же тогда возрастной кризис? Это нарушение баланса системы. Во внешней, большой системе произошли изменения (например, человек закончил вуз), а его внутренние подсистемы к этому не готовы (юноша не знает, чего он хочет и не готов к самостоятельности). Дисбаланс и воспринимается как кризис, причём, чем больше подсистем человека выходит из равновесия одновременно, тем кризис тяжелее. Одно дело, когда парень из примера живёт с родителями в своём городе. Они могут подождать, пока чадо определится, и будут кормить его три раза в день. И совсем другое, если он после вуза поехал по распределению в деревню, где его никто особо не ждёт, жить нужно на съёмной квартире, а кормить себя нужно за свои деньги. Как говорится, почувствуйте разницу.

Разберёмся ещё в двух стратегиях работы с кризисом. Первую, адаптивную выбирает большинство. Когда система человека в очередной раз входит в режим «разброд и шатание», он начинает приспосабливаться к изменениям, постепенно приводя свою жизнь к балансу. Продолжим предыдущий пример: вчерашний студент как-то устроил свой быт на новом месте, научился готовить, познакомился с коллегами по работе и соседями и даже стал откладывать деньги на чёрный день. Прошло полгода, и жизнь устаканилась, человек научился жить в новых обстоятельствах.

Другую стратегию можно назвать проактивной, работающей на опережение. Человек не просто проживает жизнь, а регулярно задаёт себе вопросы:

- К каким целям я стремлюсь?
- Где и кем я хочу работать?
- С какими людьми мне комфортно общаться?
- В какой квартире или доме я буду жить?
- Сколько денег мне нужно для счастья? (привет Шуре Балаганову) И так далее.

И если он не только находит ответы на эти вопросы, но ещё и что-то делает, чтобы воплотить их в реальность, то он постепенно выстраивает свою жизнь под себя. Не прячется в укрытии, «авось пронесёт», а понемногу, но регулярно меняет свою жизнь в нужную сторону. Понятно, что на этом пути его тоже поджидают бури и мели, но у лодки с вёслами и парусом всегда больше шансов доплыть до цели, чем у плота, плывущего по течению.

## ПРАКТИКИ ДЛЯ ПРОФИЛАКТИКИ ВОЗРАСТНЫХ КРИЗИСОВ

Переходим к обещанным в начале статьи практикам. Их две. Суть первой я уже описал выше. Вы регулярно (раз в 3–6 месяцев) задаёте себе серию вопросов по поводу разных аспектов желаемого будущего. Ответы записываете, а через 3–6 месяцев их уточняете.

Что даёт эта простая процедура? Вы убираете причину двух самых важных конфликтов, провоцирующих кризисы, – между «у меня есть» и «у меня должно быть», и между «я вчера» и «я сегодня». Если вы сознательно и последовательно строите свою жизнь, то любые изменения в ней вряд ли станут для вас шоком.

Вторую практику я называю «стратегирование на бегу». Она занимает 5–10 минут и проводится по алгоритму из 4 шагов:

1. Оцените по 10-балльной шкале (1 минимум – 10 максимум) удовлетворённость в следующих сферах своей жизни: работа, семья, быт, финансы, здоровье, отношения с окружающими (если в этом списке нет какого-то важного для вас аспекта жизни, например, хобби, то допишите его. Если у вас нет семьи, то замените её на «личную жизнь». В общем, проявите творчество).
2. Выберите одну сферу жизни, в которой удовлетворённость меньше всего.
3. Напишите три действия, которые повысят удовлетворённость в данной сфере, и которые реально выполнить в течение 2–3 месяцев.
4. Выполните эти действия и через 2–3 месяца повторите цикл.

В чём польза второй практики? Революцию кризиса вы заменяете эволюцией маленьких изменений, которые постепенно, но неуклонно меняют вашу жизнь к лучшему. Разумеется, можно эти практики совмещать. Раз в полгода задавать себе «стратегические» вопросы о будущем, а каждые 2 месяца «тактически» корректировать настоящее. Уверю вас, про возрастные кризисы вы забудете навсегда.

**Долгой и счастливой вам жизни!**

Прочитать все статьи из серии  
«Хочу все знать с Алексеем  
Новаком»



Ольга Бардина  
руководитель отдела исследований  
и разработок HT Lab



Анастасия Петрищенкова  
HR-эксперт



# ТЕСТЫ МОТИВАЦИИ: КАК ОНИ МОГУТ ПОМОЧЬ HR В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

## ? О чём эта статья:

Статья исследует, как мотивация сотрудников связана с полом, возрастом и уровнем должности, основываясь на анализе результатов трёх методик тестирования (около 10 000 респондентов). Ольга Бардина и Анастасия Петрищенкова показывают: мужчины более мотивированы на руководство и сложные задачи, женщины – на командную работу; молодые (до 40 лет) ищут карьеру и деньги, старшие (50+ лет) – служение обществу и свободу; специалисты довольствуются интересными задачами, топ-менеджеры мотивированы смыслом.

## ! Для чего её читать:

Если вы HR и применяете единую программу развития для всех, эта статья раскроет, почему это не работает. В статье есть конкретные данные, таблицы и графики: кому нужна вертикальная карьера, кому – горизонтальная; какие мотивы движут людьми на разных этапах жизни; как подобрать систему мотивации не для среднестатистического работника, а для конкретного типа личности. Материал полезен при отборе кадрового резерва, продвижении сотрудников и построении индивидуальных треков развития.

☑ **Время на чтение:** 16–19 минут

**Статья написана официальным партнером Группы Компаний «Новатор» - HT Lab/Лаборатория «Гуманитарные Технологии» – российский разработчик инструментов оценки и развития персонала.**

В ранее опубликованных статьях мы рассмотрели ключевые психологические предикторы карьерного роста, одним из которых является мотивация. Фактор мотивации существенно влияет на эффективность любой деятельности и является необходимым условием для продвижения сотрудника, поэтому HR-специалистам необходимо оценивать его и учитывать при принятии кадровых решений.

**вы можете  
прочитать  
их тут**



В этой статье-исследовании постараемся ответить на несколько важных вопросов:

- Есть ли отличия в мотивации у мужчин и женщин?
- Как меняется мотивация с возрастом?

- Отличаются ли мотивы сотрудников с разным уровнем должности?
- Можно ли выделить мотивационные профили сотрудников, которые помогут HR подобрать наиболее подходящий карьерный путь для каждого?

Статья посвящена более углублённому анализу результатов оценки мотивации, полученных с помощью трёх методик:

- «Бизнес-Профиль» (около 10 000 респондентов);
- «Мотивационная структура (условия)» (более 500 человек);
- «Ценности» (170 респондентов).

Все три теста измеряют ключевые составляющие трудовой мотивации, но различаются подходом к её структуре, набором мотивов и ценностей, которые определяют профессиональную деятельность человека.

Методика	Описание	Что оценивает
<b>«Структура трудовой мотивации» (блок теста «Бизнес-Профиль»)</b>	Тест предназначен для экспресс-диагностики структуры мотивационной сферы личности.	12 трудовых мотивов: Внутренняя-Внешняя мотивация, Интерес к процессу, Творчество, Общение, Включённость в команду, Помощь людям, Служение обществу, Признание, Руководство, Деньги, Связи, Традиции, Здоровье.
<b>«Мотивационная структура (условия работы)»</b>	Методика направлена на оценку предпочитаемых респондентом условий работы, позволяющих ему работать с комфортом и способствующих максимальной реализации его потенциала.	7 измерений условий работы: Спокойная-Активная, Простая-Сложная, Минимум общения-Максимум общения, Одиночная-Командная, Подчинённая-Доминантная, Регламентированная-Свободная, Постоянная-Проектная.
<b>«Ценности»</b>	Тест предназначен для диагностики одной из сторон мотивационной сферы личности, а именно – ради чего человек стремится работать, его ценности.	6 профессиональных ценностей: Служение, Развитие, Достижения, Отношения, Выгода, Энергосбережение.

Данные тестирований проанализированы с точки зрения связей с полом, возрастом и уровнем должности респондентов. Результаты, полученные по трём тестам, хорошо согласуются друг с другом и позволяют сделать выводы, которые будут полезны для определения сильных сторон и зон развития персонала, для оценки управленческого потенциала сотрудников, а также для принятия решений о карьерном продвижении.

### СВЯЗЬ МОТИВАЦИИ С ПОЛОМ

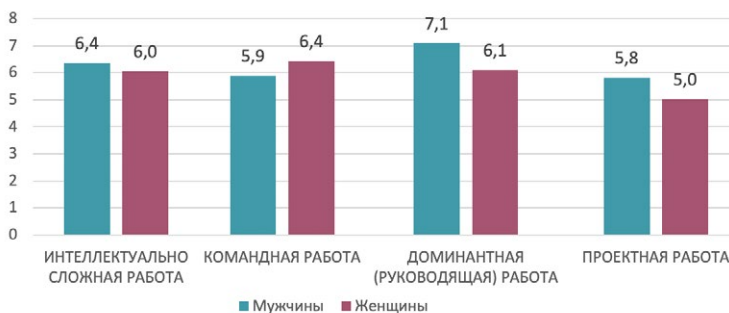


Рис.1. Методика «Условия работы» – различия по полу. На диаграмме представлены 4 шкалы, по которым средние значения мужчин и женщин значительно различаются ( $p < 0,05$ ).

Значимые различия между мужчинами и женщинами проявились только в результатах теста «Условия работы». Мужчины более склонны к выбору сложных задач, больше замотивированы руководить другими людьми и влиять на принятие решений, а также чаще, чем женщины, готовы работать в формате проектов с неравномерной загрузкой и нерегулярными выплатами.

При этом для женщин важнее, чем для мужчин, работа в команде, взаимопомощь и поддержка на работе.

Эти особенности можно брать во внимание при определении подходящего карьерного трека сотрудника. Однако здесь важно учитывать не только гендерные, но и индивидуальные различия, а в принятии решения основываться также на результатах интервью.

### СВЯЗЬ С ВОЗРАСТОМ

Для анализа возрастных различий все респонденты были объединены в пять групп:

- 1 группа – 18–30 лет,
- 2 группа – 31–40 лет,
- 3 группа – 41–50 лет,
- 4 группа – 51–60 лет,
- 5 группа – 61+ (вошли респонденты до 73 лет – максимальный возраст в выборках).

Распределение респондентов по возрастным группам представлено в таблице:

Методика	N людей в выборке	Возраст					Не указан	Средний	Ст. откл.
		<= 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61+			
«Структура трудовой мотивации»	9665	2025	4164	2769	640	67	0	37,7	8,6
«Условия работы»	521	98	188	147	63	7	18	39,3	9,7

Результаты теста «Структура трудовой мотивации» показывают, что с возрастом имеют тенденцию прирастать внутренняя мотивация, мотивы «Помощь людям», «Служение обществу», «Включённость в команду», «Традиции», снижаются мотивы «Интерес», «Общение», «Признание», «Руководство», «Деньги», «Связи».

Чем старше респондент, тем менее значимыми для него становятся мотивы, связанные с сугубо индивидуальными потребностями, при этом усиливается желание приносить пользу своему окружению (в разных масштабах).

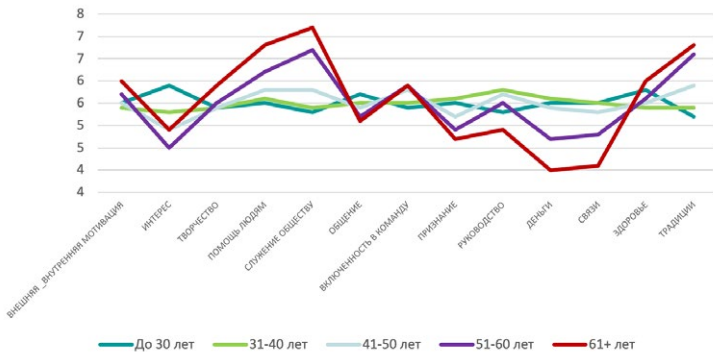


Рис.2. Методика «Структура трудовой мотивации» – графики средних значений для разных возрастных групп.

Значения по тесту «Условия работы» значимо различаются по шкалам «Спокойная – активная», «Подчинённая – доминантная», «Регламентированная – свободная». С возрастом усиливается склонность к более спокойному формату работы, снижается мотив доминирования и руководства, при этом растёт потребность в свободе при выполнении задач, отсутствии жёстких требований и инструкций.

Интересно, что старшая возрастная группа «61+» продемонстрировала самую высокую потребность в активной и динамичной деятельности. Это может быть связано с особенностями выборки: люди, которые в таком возрасте ищут работу и проходят входное тестирование, очевидно, являются более активными и готовыми к нагрузкам, чем большинство их сверстников.

Также причина может быть в небольшом количестве респондентов в этой группе (7 человек), поэтому делать масштабные выводы на этих результатах не стоит.

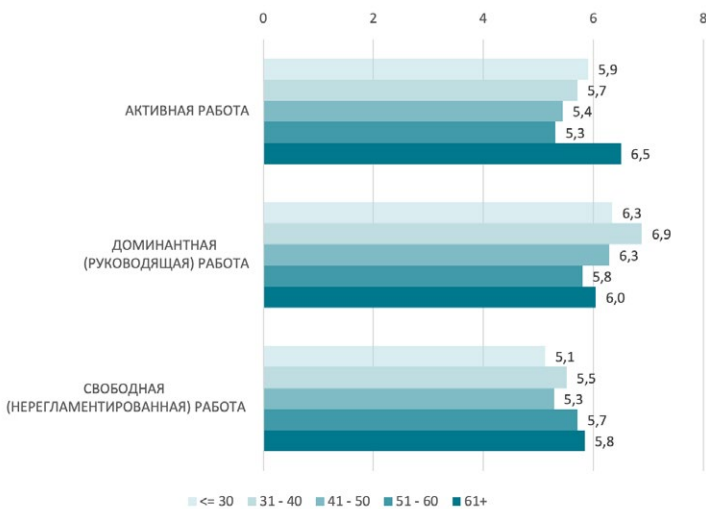


Рис.3. Методика «Условия работы» – различия по возрасту. На диаграмме показаны только те шкалы, по которым выявлены статистически значимые различия (p<0,05).

Таким образом, чем старше человек, тем важнее для него становятся свобода от жёстких рамок, командное взаимодействие и общественная значимость выполняемой работы. Сотрудникам старшего поколения (от 50 лет) полезно давать возможность работать автономно, при этом привлекать к роли наставников, где они смогут делиться опытом и традициями, помогать более молодым коллегам и чувствовать свою значимость для развития компании.

В то же время для более молодых сотрудников (менее 40 лет) более значимую роль играют внешние мотивы («Руководство», «Деньги», «Связи», «Признание»), а также им более важно выполнять интересные задачи и расширять свой круг общения. Им стоит давать амбициозные задачи, показывать возможности карьерного роста и увеличения собственного дохода.

## МОТИВАЦИЯ И УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ

Все три методики демонстрируют взаимосвязь мотивации с уровнем должности респондентов. Тест «Структура трудовой мотивации» показал значимые различия между руководителями и специалистами по 5 шкалам: «Интерес», «Общение», «Руководство», «Деньги» и «Здоровье».

По мере роста уровня должности растёт выраженность мотива «Руководство» и снижаются значения по шкалам «Интерес», «Общение» и «Здоровье». Мотив «Деньги» наиболее значим для специалистов и меньше всего для руководителей высшего звена. Кроме того, у топ-менеджеров самые высокие значения по шкале «Служение обществу».

Связь мотивации с уровнем должности подтверждают и результаты теста «Условия работы». Значимые различия по уровню должности присутствуют по

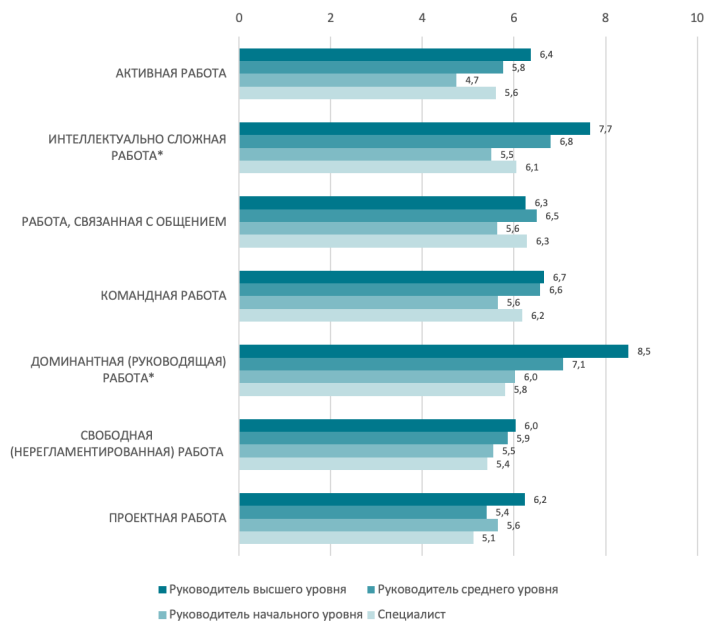


Рис.4. Методика «Условия работы» – различия по уровню должности. Звёздочкой обозначены шкалы, по которым есть значимые различия (p<0,05).

шкалам «Простая – сложная» и «Подчинённая – доминантная». Чем выше уровень должности, тем выше мотивация к руководящей работе и к выполнению сложных задач, при этом меньше всего в интеллектуально сложной работе заинтересованы линейные руководители.

Тест «Ценности» выявил значимые различия по уровню должности по шкалам «Развитие», «Достижения», «Выгода» и «Энергосбережение». Важность ценности «Развитие» возрастает вместе с уровнем должности, у руководителей высшего звена она стоит на первом месте среди других шкал. Ценность «Энергосбережение», напротив, наиболее важна для специалистов, которые больше всех ценят стабильность и комфорт.

По шкалам «Достижения» и «Выгода» самые высокие значения у руководителей среднего звена, что говорит об их стремлении к карьерному росту и повышению уровня оплаты труда. Ценность «Служение» наиболее выражена у руководителей высшего звена, что согласуется с результатами методики «Структура трудовой мотивации».

Это ещё раз подтверждает вывод, что внешняя мотивация и стремление к достижениям помогают делать карьеру только на линейном и среднем уровне управленческой позиции. На высшем уровне руководителей мотивирует скорее смысл их деятельности, возможность реализовать свой потенциал и внести значимый вклад в развитие общества.

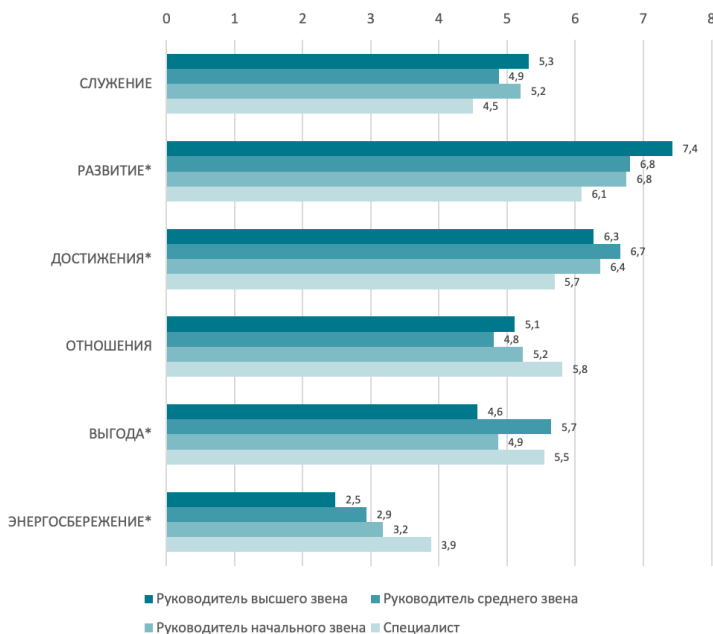


Рис.5. Методика «Ценности» – различия по уровню должности. Звёздочкой обозначены шкалы, по которым есть значимые различия (p<0,05).

Таким образом, по результатам трёх тестов можно сформировать портреты мотивации разных уровней должности:

**Для специалистов** важны интересные задачи, они предпочитают стабильность, безопасную и спокойную работу в окружении интересных людей, не стремятся к руководству и повышению ответственности. Такие люди могут увлечённо работать, держаться за коллектив и показывать отличные результаты в рамках своей зоны ответственности.

**Для руководителей начального и среднего звена** на первый план выходит стремление к повышению своего статуса и материального благополучия, желание руководить другими людьми, они готовы выполнять менее интересные задачи и тратить больше сил на работу. По всей видимости, именно эти мотивы побуждают их двигаться по карьерной лестнице и становятся важными предпосылками на начальных этапах карьерного роста.

**Для руководителей высшего уровня** ключевую роль играет мотивация руководства, развития, служения обществу, включённости в команду, при этом они меньше всех стремятся к достижению внешнего статуса, материальной выгоде и энергосбережению. На этой ступени роста появляется потребность не просто занимать определённый социальный и материальный статус, но воплощать определённую миссию, приносить пользу обществу, принадлежать к чему-то большему – команде или значимой деятельности.

Сотрудникам HR и руководителям важно учитывать особенности мотивации конкретной личности при разработке индивидуального плана развития и принятии решений о повышении.

Например, значительная часть специалистов будет успешна в своей сфере, но на руководящей должности будет чувствовать себя некомфортно, так как ответственность за результаты других людей будет их скорее демотивировать, нежели побуждать работать лучше. Таким сотрудникам целесообразно предложить горизонтальный карьерный рост, который позволит им брать новые интересные задачи и не терять эффективность.

В то же время не каждого успешного руководителя среднего звена стоит продвигать на позицию топ-менеджера, если им движут исключительно внешние мотивы и полностью отсутствует стремление к самореализации через общественно полезную деятельность.

## КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ – СРАВНЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ

Также интересные выводы получились при кластеризации результатов тестов мотивации. На выборке респондентов методики «Условия работы» мы выделили 4 кластера, каждому из которых соответствует свой мотивационный профиль:

### Кластер 1 «Лидеры»:

Имеют самые высокие значения по всем шкалам с преобладанием шкалы «Подчинённая – доминантная». Стремятся руководить другими, готовы решать сложные задачи, работать в формате проектов, обладают выраженной потребностью в общении и в активной динамичной работе.

В этой группе самый большой процент мужчин, наибольшее количество руководителей высшего звена и значительная часть руководителей среднего звена. Большая часть группы с высшим образованием, есть респонденты с академической степенью.

### Кластер 2 «Интеграторы»:

Самые высокие среди групп значения по шкалам «Минимум – максимум общения» и «Одиночная – командная работа», также высокие результаты по шкале «Подчинённая – доминантная», по остальным шкалам – средние показатели.

Представители этой группы тоже готовы руководить и нести ответственность за других, при этом для них важны общение и работа в команде. На руководящих позициях их лидерство, вероятно, строится на умении собирать вокруг себя команду и налаживать коммуникацию.

В эту группу попало большинство руководителей среднего уровня и большая часть специалистов. Здесь наибольшее количество людей с высшим образованием, также значительная часть с академической степенью.

### Кластер 3 «Исполнители»:

По большинству шкал имеют самые низкие показатели среди групп, выше всего значения по шкале «Одиночная – командная». Предпочитают спокойную работу, простые задачи, ценят поддержку команды, готовы работать в подчинении, не стремятся руководить другими и нести за них ответственность.

Большая часть респондентов в этой группе – специалисты, нет руководителей высшего звена и наименьший процент руководителей среднего звена. Большинство с высшим образованием, нет респондентов с академической степенью.

### Кластер 4 «Независимые профессионалы»:

Значения выше среднего по большинству шкал, при этом самые низкие среди групп результаты по шкалам «Минимум – максимум общения» и «Одиночная – командная работа».

Стремятся к динамичной работе, сложным задачам, свободе, готовы к нестабильному заработку и неравномерной нагрузке. Выраженная склонность к доминированию и самостоятельному принятию решений сочетается с низкой потребностью в общении и командной работе.

Значительная часть – специалисты, есть 1 руководитель высшего звена, также руководители среднего и начального уровня. Больше половины респондентов в данной группе имеет высшее образование, всего 2 человека с академической степенью.

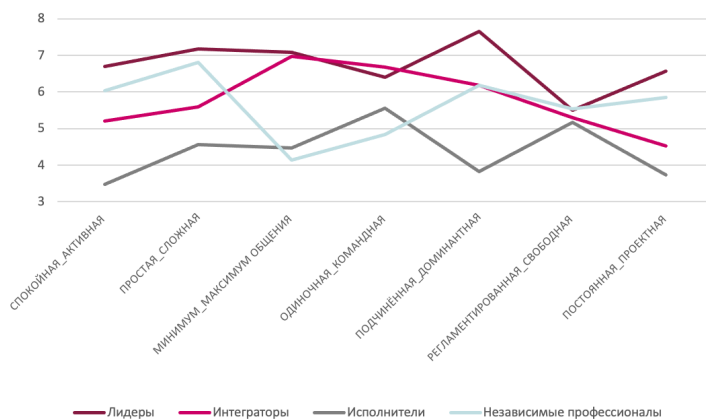


Рис.6. Методика «Условия работы» – мотивационные профили 4 кластеров.

	СПОКОЙНАЯ_АКТИВНАЯ	ПРОСТАЯ_СПОКОЙНАЯ	МИНИМУМ_ОБЩЕНИЯ_МАКСИМУМ_ОБЩЕНИЯ	ОДИНОЧНАЯ_КОМАНДНАЯ	ПОДЧИНЁННАЯ_ДОМИНАНТНАЯ	РЕГЛАМЕНТИРОВАННАЯ_СВОБОДНАЯ	ПОСТОЯННАЯ_ПРОЕКТНАЯ
Лидеры	6,7/1,2	7,2/1,5	7,1/1,2	6,4/1,2	7,7/1,3	5,5/1,8	6,6/0,9
Интеграторы	5,2/1,3	5,6/1,4	7,0/1,1	6,7/1,2	6,2/1,4	5,3/1,4	4,5/1,3
Исполнители	3,5/1,4	4,6/1,5	4,5/1,7	5,5/1,7	3,8/1,2	5,2/1,6	3,7/1,3
Независимые профессионалы	6,0/1,0	6,8/1,4	4,1/1,5	4,8/1,9	6,2/1,7	5,5/1,9	5,8/1,4

Таблица 1. Описательные характеристики по 4 кластерам – методика «Условия работы». Данные в ячейках представлены в шкале стэнов (1–10 баллов) в формате среднее/стандартное отклонение.

Респондентов теста «Ценности» мы объединили в 3 кластера:

### Кластер 1 «Самореализация»:

Преобладает ценность «Развитие», также значимы ценности «Служение», «Достижения», «Отношения». Наименее выражены ценности «Энергосбережение» и «Выгода». Для них важно, чтобы работа позволяла

расти интеллектуально и профессионально, приносить пользу обществу, оказывать помощь и получать поддержку коллег.

В данной группе большинство руководителей высшего звена и половина руководителей начального звена, большая часть респондентов с академической степенью и значительная часть с высшим образованием.

**Кластер 2 «Амбициозность»:**

Наиболее выражены ценности «Достижения», «Развитие» и «Выгода», меньше всех – ценность «Энергосбережение». Также заинтересованы в росте и развитии, но не только в профессиональном, но и в карьерном. Их будет мотивировать возможность повысить статус в компании, признание их заслуг и материальное вознаграждение.

Большая часть руководителей среднего уровня попала в данную группу. Также здесь значительная часть специалистов. Большинство имеет высшее образование.

**Кластер 3 «Стабильность»:**

На первых местах ценности «Отношения» и «Энергосбережение». Ценность «Достижения» имеет наименьшую выраженность. Предпочитают спокойную работу в комфортном коллективе, не любят рисковать и не стремятся к повышению собственного статуса. 75% данной группы – специалисты. Большинство с высшим образованием.

Понимание мотивационного профиля сотрудников поможет HR обеспечить индивидуальный подход в построении систем мотивации, в создании планов развития и в формировании кадрового резерва компании.

**К примеру, сотрудников с профилем «Лидер» и «Интегратор»** целесообразно продвигать на руководящие позиции, в отличие от «Исполнителей», которые предпочтут оставаться в своей зоне комфорта и не брать на себя дополнительную ответственность.

**Для «Независимых профессионалов»** больше подойдёт развитие их экспертизы в определённых областях и привлечение к интересным проектам, где будет оцениваться их личный результат.

**Для сотрудников кластера «Самореализация»** основными мотивирующими факторами будет участие в тренингах и программах развития, возможность влиять на улучшение процессов в компании и делиться опытом с коллегами, быть наставником или обучать других.

**Кластер «Амбициозность»** тоже будет мотивировать обучение, но только если оно откроет им перспективы карьерного роста, также для них актуально денежное вознаграждение, дополнительные бонусы и льготы.

**Людей из кластера «Стабильность»** не стоит заставлять посещать тренинги и готовиться к повышению, для их эффективной работы достаточно обеспечить стабильность и уверенность в завтрашнем дне, позволить им заботиться о своём здоровье, создать благоприятную атмосферу в коллективе. Также для них будут важны регулярные встречи с руководителем и коллегами, неформальные корпоративные мероприятия.

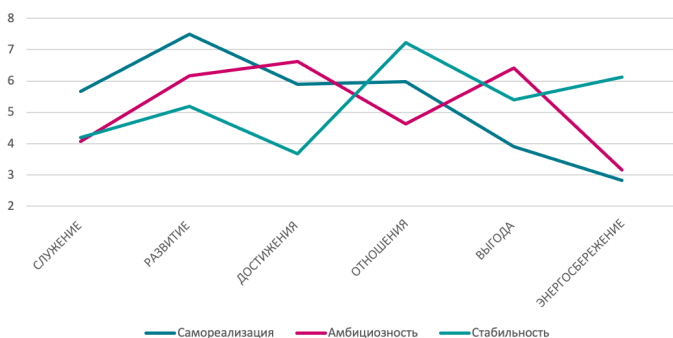


Рис.7. Методика «Ценности» – мотивационные профили 3 кластеров.

**РЕЗЮМИРУЕМ**

- Мотивационную составляющую важно учитывать, создавая программы удержания персонала и принимая карьерные решения. Определить значимые мотивы сотрудников помогут психологические тесты.
- Гендерные различия в мотивации небольшие. Для женщин более важна командная работа и общение, тогда как для мужчин – руководящая работа. Также мужчины чаще готовы брать сложные задачи и работать в формате проектов.
- Мотивы трудовой деятельности могут меняться с возрастом и отличаться у представителей разных поколений. Если для более молодых сотрудников (до 40 лет) в приоритете карьерный рост, интересные задачи, общение и высокая зарплата, то для людей

	СЛУЖЕНИЕ	РАЗВИТИЕ	ДОСТИЖЕНИЯ	ОТНОШЕНИЯ	ВЫГОДА	ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ
Самореализация	5,7/1,3	7,5/1,0	5,9/1,3	6,0/1,4	3,9/1,1	2,8/1,4
Амбициозность	4,1/1,2	6,2/1,3	6,6/1,1	4,6/1,1	6,4/1,0	3,2/1,3
Стабильность	4,2/1,1	5,2/1,0	3,7/1,2	7,2/1,6	5,4/1,2	6,1/1,6

Таблица 2. Описательные характеристики по 3 кластерам – методика «Ценности». Данные в ячейках представлены в шкале зёнов (1–10 баллов) в формате среднее/стандартное отклонение.

от 50 лет и старше важнее становятся социальная значимость их работы, командное взаимодействие и свобода от жёстких рамок.

- Между специалистами и руководителями разных уровней также есть существенные различия в мотивации. По мере роста должности повышается мотив руководства, служения обществу, растёт ценность развития, в то же время снижается значимость внешних мотивов (денег, признания, статуса) и мотива энергосбережения. Оценка мотивации персонала позволяет выявить управленческий потенциал и предпосылки для продвижения на разные уровни менеджмента, помогает определить, кому из сотрудников больше подойдёт вертикальный, а кому – горизонтальный рост. Однако при принятии решений о повышении важно отталкиваться не только от результатов тестов, но и оценивать мотивацию в рамках подробного интервью.
- Специалистам HR и руководителям важно учитывать мотивационные профили сотрудников для реализации индивидуального подхода. Единые программы развития и мотивации для всех часто не работают, так как одним людям интересны тренинги и интеллектуально сложные задачи как таковые, другие пойдут на тренинги только при условии последующего карьерного роста и материального вознаграждения, третьи вовсе не видят в них смысла, так как не хотят тратить время и брать на себя дополнительную ответственность. Точно так же для разных людей не будут одинаково эффективны денежные вознаграждения, корпоративные мероприятия и программы ДМС. Для удержания в компании ключевых сотрудников гораздо лучше будут работать индивидуальные системы мотивации и карьерные треки на основе их психологических особенностей.



**ИТОР**  
ИНСТИТУТ  
ТЕХНОЛОГИЙ  
ОБУЧЕНИЯ И  
РАЗВИТИЯ

19:28 3G

Наша миссия

Методология

Создание и развитие российских методологии обучения взрослых людей в бизнес-организациях

itor.ru — частный доступ

Дорогая команда журнала «Аудитория», дорогие ИТОРовцы!

В сентябре 2024-го, на Персонал Экспо, я впервые увидел вас — Новака, Аболмасова, Смирнова — и влюбился в ваш профессионализм и энергию. Решился купить обучение — а выиграл его в розыгрыше. Сказал себе потом: «Это не везение. Это методологический отбор. Просто Вселенная проверяла мою готовность к конструктивному насилию».

И вот — февраль–апрель 2025-го. 5-я Методологическая школа. Домашки, разборы, «углы преломления», озарения в 2 ночи...)))

Я пришёл «на школу» за знаниями — а ушёл с методологическим зрением. И с уверенностью: «После встречи с ИТОР у человека остаётся выбор: либо бежать в лес, либо — в методологию. Я выбрал второе. В лесу, говорят, тоже есть волки... но без методологического паспорта».

Спасибо, что делаете развитие не ритуалом, а искусством!

Спасибо, что каждый выпуск «Аудитории» — как сессия в школе: «Ага!», «О!», «Попробую завтра!».

В наступающем году желаю вам:

- успехов — не случайных, а системно спроектированных;
- развития — не линейного, а диагонального, с прорывами в новые измерения;
- энергии — не выгорающей, а воспроизводимой, как цикл научения в деятельности;
- и, конечно, ещё больше конструктивного насилия — над стереотипами, инерцией и «так всегда делали».

Поздравляю с первым юбилейным выпуском, пусть 2025-й станет для вас годом методологической интерференции: когда ваши идеи, подходы и люди начнут усиливать друг друга — и генерировать новые волны развития по всей России.

С благодарностью и вдохновением, ваш читатель, ученик и соратник  
**Алексей Гурков**, ЛогЛаб (выпускник МШ-5, февраль–апрель 2025).

Познакомился я с вашим журналом ещё со второго выпуска, и нигде больше не видел столь концентрированной пользы, уникального опыта и ценной мудрости на каждой странице. Регулярно читаю его с огромным удовольствием и предвкушением ожидаю каждого нового номера. Вот уже вышел десятый выпуск — это целых десять уверенных шагов к вершинам успеха и десять ярких поводов для настоящей гордости!

От всей души желаю вашему изданию не сбавлять темпов, сохраняя ясность мысли, свежесть взглядов и исключительную значимость публикуемых материалов. Пусть ваша аудитория неуклонно расширяется, а ваш журнал становится истинным кладом вдохновения и драгоценных идей для российского предпринимательства.

**Артем Боровик**, бизнес-тренер

Марина Кривовицына  
бизнес-тренер  
ГК «Новатор»



# ИНВЕСТИЦИЯ В МОЗГИ КОМПАНИИ:

## КАК ПОСТРОИТЬ ЭКОСИСТЕМУ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ТРЕНЕРОВ, ЧТОБЫ НЕ ТЕРЯТЬ ЛУЧШИХ

### ? О чём эта статья:

Статья называет вещи своими именами: корпоративные системы обучения часто превращают живых тренеров в консервированных «смотрителей музея». Вместо того чтобы быть проводниками инноваций, они застывают в роли рассказчиков старых историй: одни и те же примеры, шутки про бухгалтерию, кейсы подразделений, которых уже нет. Марина Кривовицына диагностирует четыре главных «симптома болезни» и три системные ошибки, вызывающие эту деградацию: неправильная система KPI, унифицированное обучение вместо персонализированного развития, карьерный тупик. А также дает конкретные рекомендации, что с этим делать, под тонкой ноткой черного юмора.

### ! Для чего её читать:

Если вы директор по развитию персонала и видите, что ваши тренеры скучают, уходят в другие компании или начинают замыкаться на старых материалах, — эта статья даст вам ясную картину «диагноза» и пять практических шагов для «лечения». Это не про то, как провести хороший тренинг, а про то, как сохранить таланты и сделать учебный центр местом роста, а не тупика. В статье есть идея цифрового портфолио тренера, система образовательных кредитов и чек-лист для самодиагностики. Полезно любому руководителю отдела обучения.

### ✓ Время на чтение: 15–17 минут

## ВВЕДЕНИЕ. ПОЧЕМУ БИЗНЕС ЗАБИРАЕТ ОБУЧЕНИЕ «В ДОМ» И ЧТО С ЭТИМ НЕ ТАК?

Мы живём в эпоху, когда инструмент из сети устаревает раньше, чем получит академическое благословение. Сегодня проще и быстрее скачать и попробовать новый подход из СМИ, чем дожидаться, когда на него кивнет учёный совет и выдаст методичку. Крупный бизнес, махнув рукой на академическую медлительность, решил возвращать свои мозги самостоятельно. Это не просто экономия на внешних провайдерах — это акт самосохранения.

Внутренний тренер — это прекрасно. Он на пальцах объяснит, почему наш новый складской алгоритм бесит логистов. Он говорит на языке боли бизнеса, потому что у него от неё болит спина. Казалось бы, идиллия: компания выращивает себе идеальных проводников идей, а они превращают её в самообучающийся организм.

Но, как это часто бывает с корпоративными сказками, всё заканчивается золотой клеткой с кофе-машиной и показателями эффективности. Компания, создав учеб-

ный центр или отдел, зачастую неосознанно строит для тренеров «Музей корпоративных истин в последней инстанции». Год за годом они рассказывают одни и те же процессы, шутят одни и те же шутки про бухгалтерию и душный юротдел, и их главным источником вдохновения становится не открытый мир цифрового обучения, а вчерашняя встреча с кадровой службой. Происходит закономерное «профессиональное зашоривание». Из драйверов и проводников изменений они рискуют превратиться в заводные игрушки, воспроизводящие один и тот же тренинг.

Задача современной компании — не построить учебный цех, а создать для своих тренеров персональный шлюз во внешний мир, где внутренняя экспертиза будет не ржаветь, а постоянно затачиваться.

## ЧАСТЬ 1. СИМПТОМЫ. КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ВАША ЭКОСИСТЕМА ТРЕНЕРОВ УЖЕ ЗАБОЛЕЛА?

Прежде чем строить «шлюз во внешний мир», нужно диагностировать текущее состояние. Болезнь корпоративного обучения часто протекает вяло и

малосимптомно. Вот по каким признакам можно понять, что тренеры превращаются не в проводников будущего, а в «смотрителей музея»:

1. Синдром «Классического тренинга на все случаи жизни»:

- Что это: любой запрос от бизнеса – от стресс-менеджмента до внедрения изменений – встречается предложением провести тот самый классический тренинг по тайм-менеджменту. Это признак профессионального выгорания и отсутствия новых идей в арсенале;
- Как проявляется: в ответ на сложную проблему вы слышите: «А давайте я проведу для них наш классический тренинг X, он всегда помогает и всем нравится». Тренер становится похож на врача, который лечит и простуду, и перелом одним и тем же сиропом.

2. Эффект «Забронзовевшего гуру»:

- Что это: тренер, чьи программы были гениальны 5 лет назад, продолжает их транслировать, не меняя ни примеров, ни слайдов. Мир изменился, бизнес ушёл вперёд, а тренинг остался прежним. Его авторитет держится на прошлых заслугах, а не на актуальной экспертизе;
- Как проявляется: в материалах тренингов фигурируют кейсы подразделений, которых уже нет, или технологии, которые безнадежно устарели. Шутки про «пейджеры» или «КПК» в программе pro digital.

3. Эпидемия «лекций о душевных отделах»:

- Что это: юмор и примеры тренера замыкаются на внутренней кухне компании. Все анекдоты – про бухгалтерию, все кейсы – про конфликт логистов с продажами. Это создаёт иллюзию «своей атмосферы», но полностью отрезает от внешних контекстов и лучших практик;
- Как проявляется: новый сотрудник после тренинга знает все внутренние байки, но не понимает, как работают конкуренты на рынке. Обучение формирует корпоративных инсайдеров, а не конкурентоспособных специалистов.

4. Феномен «стерильных анкет»:

- Что это: обратная связь по итогам обучения всегда 4.8 из 5. Участникам «всё понравилось», тренер «молодец». Но при этом никто не может назвать ни одного конкретного навыка или инструмента, который он внедрил в работу после тренинга. Удовлетворённость есть, а изменений нет;
- Как проявляется: отличные оценки при нулевых запросах на повтор или углубление темы. Тренинги становятся приятным ритуалом, а не инструментом изменений.

## **ЧАСТЬ 2. ДИАГНОЗ. ТРИ СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫЕ ВЫЗЫВАЮТ ЭТИ СИМПТОМЫ.**

Ошибка 1: конвейер оценки вместо развития таланта:

- Проблема: бизнес требует инноваций и гибкости, а система по работе с персоналом оценивает тренеров по метрикам заводского цеха: «количество проведенных человеко-часов», «процент выполнения плана по тренингам», «средний балл анкет обратной связи». Критерий «понравился/не понравился участникам тренинга» важнее, чем «внедрил ли участник новую методику в работу». Порождает симптомы: Феномен «стерильных анкет», Эффект «Забронзовевшего гуру» (невыгодно обновлять программы, выгодно стабильно получать высокие оценки);
- Пример: тренер в банке разработал симуляцию переговоров с трудным клиентом на основе чат-бота, что сократило время наработки навыка у новичков втрое. В отчёте его успех превратился в сухую строчку: «Освоил 1 новую цифровую платформу». А бонус он получил за «100% выполнение плана по количеству и часам проведённых тренингов»;
- Что можно сделать: внедрите метрику «Индекс внешней свежести». Раз в квартал тренер должен предоставить отчёт: 1) одна новая методика/инструмент, опробованная на тренинге; 2) один тренд из внешнего мира (конференция, книга, курс), интегрированный в работу; 3) один эксперимент, даже неудачный. Оценивается не только успех и количество часов, но факт поиска и внедрения нового.

Ошибка 2: конвейерное обучение вместо персонализированного развития:

- Проблема: компания с благими намерениями сгоняет всех тренеров на одинаковые курсы. В итоге гуру сторителлинга, у которого слушатели плачут, мучается на курсе по Excel, а методист-интроверт, создающий гениальные дистанционные курсы, краснея и бледнея, проходит тренинг по публичным выступлениям. Порождает симптомы: Синдром «Матрицы Эйзенхауэра на все случаи жизни» (узкий, навязанный арсенал), выгорание;
- Например: «Все наши тренеры теперь сертифицированы по гибким методикам!» – гордо заявляет директор по персоналу. При этом 80% их работы – это жёсткие программы по соблюдению нормативов и техники безопасности, где о гибкости не может быть и речи. А тот самый тренер, который мог бы стать суперзвездой подкастов по техникам безопасности для сотрудников, так и не получил курса по аудиопроизводству, потому что его не было в «бюджете на год»;
- Что можно сделать: введите систему «Образовательных кредитов». Каждый тренер

получает персональный бюджет и время на развитие. Хочешь — иди на курс по визуализации данных, хочешь — покупай курс по видеоконтенту. Отчётность простая: покажи, как применил полученное в работе и какие есть результаты.

Ошибка 3: карьерный тупик: «Либо руководитель, либо никто»:

- Проблема: единственный путь вверх — перестать быть тренером и стать менеджером. Гениальный фасилитатор или дизайнер обучения вынужден бросать любимое дело ради составления графиков отпусков, бюджетов и разбора конфликтов. Это путь к выгоранию и потере для компании уникального эксперта. Порождает симптомы: Эпидемия «лекций о душевных отделах» (потеря внешней ориентированности, карьерный застой), уход лучших;
- Например: в IT-компании был главный вдохновитель DevOps, чьи воркшопы разбирали на цитаты. Он достиг «потолка». Ему предложили стать начальником отдела обучения. Через полгода он, погрязший в согласованиях и план-фактном анализе, уволился, чтобы... стать независимым тренером-консультантом (знакомо? 😊);
- Что можно сделать: создайте систему «Гуру» или «Ведущих экспертов». Это индивидуальные, почётные и хорошо оплачиваемые треки для специалистов: «Ведущий архитектор обучения», «Главный методолог», «Старший тренер-наставник». Их карьерный рост — это глубина экспертизы, влияние на стратегию обучения компании, а не количество подчинённых.

### **ЧАСТЬ 3. ЛЕЧЕНИЕ. ПЯТЬ ШАГОВ К СОЗДАНИЮ ЖИВОЙ КАРЬЕРНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ (С ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ ВЕНТИЛЯЦИЕЙ 😊).**

Шаг 1. Модель компетенций не как табличка в Excel, а как живая карта карьерного квеста.

Нужна карта с разными классами персонажей:

- Тренер-фасилитатор (Бард): харизма, энергия, управление группой;
- Методист/Разработчик обучающих программ (Инженер): педагогический дизайн, работа с инструментами искусственного интеллекта, знание современных цифровых средств;
- Эксперт по оценке (Детектив): подход, основанный на данных, сравнительное тестирование программ, анализ цифрового следа обучения;
- Тренер-консультант (Стратег): глубокая экспертиза в одном бизнес-направлении (продажи, лидерство и так далее), умение проводить стратегические сессии.

Шаг 2. Цифровое портфолио как личный кинофильм тренера.

Это не резюме, а история побед и экспериментов:

1. Трейлер: короткое видео-визитка «О чём я?».
2. Самые популярные «шоу»: ТОП-3 самых востребованных программы с видеоотрывками и отзывами.
3. Эксклюзивный контент: закрытый доступ к авторским методичкам, шаблонам, чек-листам.
4. Рейтинг и отзывы: не только индекс потребительской лояльности (анкеты обратной связи участников), но и отзывы ключевых заказчиков (руководителей департаментов). Это портфолио должно пополняться и расширяться в глубину экспертизы.

Шаг 3. Диагностика: например, «ТСВ» (Текущее состояние, Целевое состояние, Возможности) вместо скучной аттестации.

Совместная сессия тренера, руководителя и специалиста по персоналу. Вопросы: «Где ты сейчас?», «Кем хочешь быть через год?», «Что за внешние возможности могут нам помочь?».

Шаг 4. Проектирование трека с обязательным «окном в мир» (иначе план летит в помойку).

План развития, в котором 20% ресурсов зарезервировано на внешние активности, их кастомизацию и апробацию внутри компании:

- Стажировка-погружение: тренер по продуктивности идёт на неделю в отдел разработки, чтобы понять, как они на самом деле работают. Например, устройте «День наоборот» — пусть тренер поработает на «передовой» (в колл-центре, на складе, в рознице);
- «Свежая кровь»: пригласите на мастер-класс эксперта из смежной, но неожиданной сферы (например, режиссёра, игрового сценариста или журналиста). Он научит тренеров тем же приёмам удержания внимания и построения истории, но на примере фильмов, игр или статей, и это даст совершенно свежий, нешаблонный взгляд;
- Карьерный творческий отпуск (микроверсия): разрешить тренеру потратить 10% рабочего времени на личный побочный проект, связанный с обучением (запустить подкаст, вести блог, сделать исследование).

Шаг 5. Мониторинг и адаптация: гибкий план вместо железобетонного ТЗ. Раз в квартал — быстрый разбор полётов. Вопросы: «Что из запланированного внешнего получилось? Что дало самый неожиданный эффект? Какой внешний тренд может быть нам полезен?».

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ПРОФИЛАКТИКА, ИЛИ КАК НЕ ЗАБОЛЕТЬ СНОВА.**

Построив экосистему, важно её поддерживать. Инвестиция в мозги — это не разовый проект, а новый

образ жизни компании. Вот правила профилактики профессионального «зашоривания»:

1. Встройте «принудительную вентиляцию» в календарь. Раз в квартал — обязательный внешний ивент (конференция, нетворкинг, стажировка) для каждого тренера. Не «по желанию», а как KPI.
2. Создайте «песочницу для экспериментов». Выделите бюджет (пусть и символический) и время на тестирование безумных идей. Разрешите проводить 10% тренингов в экспериментальном формате без страха получить низкие оценки.
3. Замеряйте не популярность, а влияние. Внедрите метрики второго и третьего уровня: применение навыков на проектах, рост ключевых показателей бизнеса в пилотных группах после обучения. Спросите у руководителей: «Что изменилось в работе вашей команды после тренинга?»
4. Проводите регулярный «аудит свежести». Раз в полгода собирайте фокус-группу из ключевых заказчиков обучения (топ-менеджеров) и показывайте им контент и подходы тренеров. Задавайте простой вопрос: «Это выглядит как передовая практика нашего рынка?»
5. Ротация, а не стагнация. Разработайте программу временной ротации тренеров в бизнес-подразделения на реальные проекты. Пусть на 2-3 недели тренер по agile станет скрам-мастером в IT-отделе. Это лучший источник актуальных кейсов.

Тренер должен быть внутренним новатором, а не хранителем реликвий. Его ценность — не в идеальном знании внутренних процессов, а в умении соединять эти процессы с лучшим, что есть во внешнем мире. Экосистема с принудительным «обменом кислородом» — это не статья расходов, это единственный способ сделать так, чтобы инвестиция в мозги давала непрерывно растущую дивидендную доходность.

## ЧЕК-ЛИСТ САМОДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ «ЗАБОЛЕВАНИЯ» КОРПОРАТИВНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ ТРЕНЕРОВ

Инструкция: ответьте «Да» или «Нет» на каждый вопрос. За каждый «Да» начислите себе 1 балл.

- Блок А: симптомы «профессионального зашоривания»:
1. Более 50% программ и примеров в тренингах не обновлялись кардинально за последние 2 года?
  2. Тренеры в основном ссылаются на внутренние кейсы и почти никогда — на примеры из других отраслей или компаний-лидеров рынка?
  3. Главный источник вдохновения тренеров — это внутренние встречи и корпоративные порталы, а не профильные ресурсы, книги или конференции?
  4. В ответ на новый вызов бизнеса первая реакция — адаптировать старую проверенную программу, а не искать принципиально новый подход?

Блок Б: кадровая политика и развитие:

5. Единственный понятный путь карьерного роста для тренера — стать руководителем?
6. Бюджет на внешнее обучение тренеров урезается в первую очередь при оптимизации затрат?
7. Метрики успеха тренера в основном количественные (часы, участники, баллы NPS) и почти не касаются реального влияния на бизнес-показатели?
8. У тренеров нет выделенного времени (например, 10% рабочего времени) на собственные образовательные проекты или эксперименты?

Блок В: связь с внешним миром:

9. Компания не имеет программы регулярного приглашения внешних экспертов (из смежных сфер) для мастер-классов для самих тренеров?
10. У тренеров нет возможности проходить короткие стажировки в других департаментах своей же компании или в партнёрских организациях?

Интерпретация результатов:

- 0-3 балла: здоровая экосистема. У вас есть лёгкий насморк, но иммунитет крепкий. Система вентиляции работает. Продолжайте в том же духе, уделяя внимание профилактическим мерам. Бывает крайне редко, так что нужно провериться на биполярное корпоративное расстройство, но это уже другая история 😊;
- 4-7 баллов: хроническое состояние. Болезнь протекает вяло, но системно. Есть риски потери актуальности и выгорания ключевых специалистов. Необходимо срочно внедрить 2-3 шага из «Лечения» (например, модель компетенций и образовательные кредиты);
- 8-10 баллов: критический пациент. Экосистема находится в изоляции. Высокий риск превращения учебного центра в «Музей корпоративных истин». Требуется срочная «реанимация»: пересмотр KPI, создание карьерных треков «гуру» и обязательное введение «окон в мир» для каждого тренера. Начните с диагностики по модели «ТСВ».

Этот чек-лист — не приговор, а первый шаг к терапии. Обсудите его результаты с командой тренеров и HR. Честные ответы помогут начать диалог о настоящем развитии, а не просто об отчётных показателях.

P.S. А если всё это кажется слишком сложным, просто спросите себя: вы хотите, чтобы ваших сотрудников учил человек, который вчера вдохновлялся лучшими мировыми практиками, или тот, чья главная находка за месяц — новый шаблон для слайда «Цели и задачи»?

**Если вы хотите получить каталог готовых тренингов Группы Компаний «НОВАТОР», пишите нам напрямую**



Валерия Игнатова  
Ведущий бизнес-тренер,  
2ГИС Восток-Запад



# «СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ» В ОРГАНИЗАЦИЯХ:

## МЕТОДОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ СКРЫТЫМИ ЦЕНТРАМИ ВЛИЯНИЯ

### ? О чём эта статья:

Статья предлагает методологическую рамку для анализа феномена «серого кардинала» — человека без официальной должности, но с реальным влиянием на стратегические решения. Автор синтезирует три подхода: ресурсная теория (власть — контроль над дефицитными ресурсами), неоинституциональная теория (феномен возникает при слабости формальных институтов) и теория диадного обмена LMX (сверхвысокое доверие лидера). В статье описаны четыре типа кардиналов (идеолог-архитектор, оперативный решала, контролер ресурсов, семейный управляющий) и предложена система диагностики через анализ, аудит решений и интервью.

### ! Для чего её читать:

Если вы видите в организации неподотчётные центры влияния или подозреваете, что ключевые решения принимаются не там, где они должны приниматься, — это руководство для вас. Статья не просто называет проблему, но дает инструментарий: как выявить кардинала через организационные сети, как оценить, помогает ли он организации или ослабляет её, и как легализовать его влияние, создав формальные противовесы. Полезна для руководителей, ТОП-менеджмента и HR-лидеров, строящих гибридные модели управления.

### ✓ Время на чтение: 34–38 минут

## ВВЕДЕНИЕ В МЕТОДОЛОГИЮ АНАЛИЗА ФЕНОМЕНА

Анализ феномена «серого кардинала» не может ограничиваться поверхностными оценками. Чтобы перейти от разрозненных наблюдений к системному пониманию, необходим четкий методологический инструментарий. В основе данного исследования лежит синтез трех ключевых подходов из социологии и теории организаций. Их комплексное применение позволяет не только описать, но и объяснить происхождение, основные типы и принципы управления этим сложным явлением.

Чтобы понять любое сложное явление, нужна теоретическая основа. В нашем случае — это оценка и разбор трех подходов, которые будут применимы для того, чтобы рассмотреть феномен «серого кардинала» с разных сторон.

## ТРИ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДА: КАК МЫ СМОТРИМ НА ПРОБЛЕМУ

**1. Базовый подход: Ресурсная теория власти и теория обмена (П. Блау, Дж. Френч, Б. Рейвен)**

**Фундамент:** источником власти является контроль над дефицитными и ценными для организации ресурсами. С этой точки зрения «серый кардинал» — это агент, который монопольно владеет уникальным ресурсом (например, информацией, связями, идеологией или безграничным доверием лидера) и обменивает его на реальное влияние.

### Что это объясняет в нашем исследовании:

**Генезис:** почему возникает фигура кардинала? Потому что у формального лидера возникает дефицит определенного ресурса (например, стратегического видения или оперативных возможностей), который восполняет доверенное лицо.

**Классификацию:** тип кардинала напрямую зависит от вида ресурса, который он контролирует: идеологический, операционный, информационный или ресурс личного доверия.

**Его мотивацию:** его ключевой интерес — сохранить свою монополию на этот ресурс и постоянно повышать его ценность в глазах патрона.

**Главный вопрос для анализа:** каким именно уникаль-

ным ресурсом владеет этот человек и каков механизм обмена этого ресурса на влияние?

## **2. Подход к анализу среды: Неинституциональная теория и теория «теневой» организации (Г. Минцберг, Э. Шейн)**

**Фундамент:** формальные структуры и правила (институты) напрямую сосуществуют с неформальными практиками. «Теневая» организация представляет собой скрытую, неформальную структуру взаимосвязей, которая функционирует наряду с официальной системой, решая задачи, не поддающиеся урегулированию в рамках существующих регламентов и процедур.

### **Что это объясняет в нашем исследовании:**

**Условия возникновения:** данный феномен получает развитие в ситуации институциональных пробелов, когда формальные механизмы управления (такие как советы директоров, внутренние регламенты или конкурсные процедуры) демонстрируют свою несостоятельность, работают неэффективно или целенаправленно обходятся.

**Функциональность/дисфункциональность:** позволяет оценить, выполняет ли фигура кардинала адаптивную функцию, которая **компенсирует недостатки формальной системы**, или же является **паразитическим элементом**, который подрывает её.

**Культурный аспект:** объясняет, как философия кардинала (прагматизм, клановость) становится элементом неформальной организационной культуры.

**Ключевой вопрос метода:** дефицит каких формальных механизмов «серый кардинал» восполняет и каков системный эффект от его действий в долгосрочном периоде?

## **3. Подход к анализу личности и отношений: Теория социального обмена и теория последовательностей (leader-member exchange theory, LMX)**

**Фундамент:** качество двойственных отношений «лидер-последователь» варьируется. Высококачественный обмен (высокая LMX) основан на доверии, взаимных обязательствах и выходит далеко за рамки формального контракта. «Серый кардинал» — это крайний случай высокой LMX, где последователь получает эксклюзивный доступ, доверие и неформальные полномочия.

### **Что это объясняет в нашем исследовании:**

**Психологическую связь:** почему лидер делегирует

такие полномочия? Причина — в сверхнормативном уровне доверия, основанном на личной преданности, доказанной эффективности или общности ценностей.

**Маркеры поведения:** диагностические признаки кардинала — это признаки сверхвысокой LMX: доступ в нерабочее время, поручение личных миссий, неявное право вето.

**Риски:** позволяет увидеть риски такой модели: демотивация «внешнего круга» (сотрудников с низкой LMX), создание ощущения несправедливости, формирование клише.

**Ключевой вопрос метода:** какова реальная основа альянса «патрон-кардинал» и как этот закрытый союз воспринимается остальным коллективом?

Эти три теории не противоречат, а дополняют друг друга. Вместе они создают полную картину: ресурс дает силу, среда создает условия, а отношения легитимируют влияние.

## **Синтез подходов и методологическая рамка исследования**

Для детального анализа мы рассмотрим феномен «серого кардинала» в трех взаимосвязанных позициях:

1. Как **обладателя уникального ресурса** (Что составляет основу его силы?).
2. Как **агента неформальной системы** (В какой организационной реальности он существует и как её меняет?).
3. Как **участника закрытого альянса** (Как устроены его исключительные отношения с лидером?).

Предложенный комплексный подход позволяет избежать упрощённых и односторонних толкований феномена. На его основе может быть разработана диагностическая матрица, которая не только обеспечивает классификацию типов «серых кардиналов», но и выявляет динамику их влияния — факторы его усиления и ослабления. Таким образом, данный подход служит связующим звеном между теоретическим осмыслением и созданием практических инструментов для выявления и управления этой неформальной ролью в бизнес-организациях.

## **Исторический генезис концепции**

Термин «серый кардинал» имеет глубокие исторические корни, восходящие к Франции XVII века во времена правления Людовика XIII. Первым носителем этого неофициального титула стал отец Жозеф (Франсуа Леклер дю Трамбле) — «правая рука» кардинала Ришелье. Будучи простым монахом ордена капуцинов и

не занимая государственных должностей, он фактически обладал властью, сопоставимой с кардинальской, исполняя секретные поручения, организуя шпионские сети и влияя на ход Тридцатилетней войны. Своё прозвище он получил либо из-за серого цвета плаща, либо в метафорическом смысле — как теневого, тайный советник.

### **Генезис: откуда берутся «серые кардиналы» в бизнесе?**

«Серый кардинал» в бизнесе — это не просто влиятельный советник, а функциональная роль в системе управления, возникающая при слабости формальных институтов. Ее определяют четыре атрибута:

1. Неформальность власти: отсутствие официальной должности, пропорциональной реальному влиянию.
2. Стратегическая анонимность: сознательное избегание публичности, работа «в тени» первого лица (СЕО, собственника).
3. Инструментальный ресурс: обладание уникальным ресурсом (экспертиза, связи, контроль над финансами или информацией), критически важным для лидера.
4. Влияние на ключевые решения: воздействие не на операционную рутину, а на стратегический выбор, кадровую и культурную политику организации.

### **Применяя наш методологический каркас, можно выделить системные причины возникновения этой роли в организациях:**

- Дефицит ресурса у лидера (Ресурсная теория): основателю-визионеру не хватает операционной жесткости, а наемному СЕО — глубинного понимания истории бизнеса или доверительных связей;
- Институциональные ловушки (Неоинституциональная теория): формальные процедуры принятия решений слишком медленны для кризиса, что создает спрос на неформальные, обходные каналы;
- Культура патронажа (Теория LMX): в семейных или клановых бизнесах личная лояльность и история отношений ценятся выше формальных компетенций, порождая эксклюзивные диады.

### **Мифы и реальная роль: «серый кардинал» в методологической перспективе как ресурс организации**

Обсуждение феномена часто сводится к моральным оценкам. Однако наша методология позволяет провести функциональный анализ, переформулировав вопрос: не «Хорошо или плохо?», а «Какие факторы определяют, станет ли такое неформальное влияние ресурсом для организации или источником её дисфункций?».

## **МИФ VS. РЕАЛЬНОСТЬ: РАЗРУШИТЕЛИ КОМАНД ИЛИ АДАПТИВНЫЕ АГЕНТЫ?**

### **• Миф 1: «Серый кардинал» всегда разрушает команду и забирает энергию.**

Реальность, основанная на Неоинституциональной теории: дезорганизующий эффект возникает, когда неформальные практики («теневая организация») не дополняют, а подменяют формальные институты. Это создает систему двойных стандартов, и энергия команды тратится на навигацию в неясных правилах, а не на работу. Однако в условиях кризиса или институциональной слабости тот же кардинал, как адаптивный механизм, может, напротив, энергию генерировать, решая «нерешаемые» проблемы и снимая барьеры.

### **• Миф 2: «Серый кардинал» — это всегда скрытый оппонент формальному лидеру.**

Реальность, основанная на LMX-теории: классический «серый кардинал» — это продукт сверхвысокой LMX-связи (доверия, взаимных обязательств). Его власть производна от власти лидера. Он не конкурирует с патроном, а служит его силовым множителем, беря на себя функции, которые сложно или невозможно делегировать формально.

Таким образом, с методологической точки зрения, «серый кардинал» — это индикатор и акселератор системных процессов. Он делает явными скрытые пробелы в управлении и либо компенсирует их (адаптивная функция), либо начинает их эксплуатировать (дисфункция).

### **Практика диагностики «серого кардинала»: методологически обоснованные методы и инструменты**

Выявление «серого кардинала» — это не поиск «злого гения», а системный анализ организационных связей и потоков влияния, который должен быть объективным и воспроизводимым. Прямая конфронтация бесполезна, а интуиция ненадежна. Поэтому мы предлагаем методологически выверенный подход, где каждый инструмент вытекает из теоретического фундамента, описанного ранее. Это обеспечивает не просто обнаружение, а понимание природы и механизмов скрытого влияния.

### **Портретная галерея: типология, выведенная из методологии**

В бизнес-среде выделяются четыре базовых (идеальных) типа данной роли:

### **1. Идеолог-архитектор (контролируемый ресурс: стратегические смыслы и модели)**

- **Портрет:** создает корпоративную ДНК, систему управления и долгосрочные правила игры. Мыслит категориями парадигм и принципов.
- **Классический пример:** Энди Гроув в Intel. Начав свой путь в компании с поста директора по разработкам и впоследствии возглавив её в качестве президента, Гроув на протяжении многих лет выполнял роль ключевого стратегического и культурного ориентира для Intel, формально оставаясь за спиной её основателей — Мура и Нойса. Сформулированные им принципы, такие как знаменитый тезис «Выживают только параноики» и концепция управления через продуктивное противостояние, легли в основу корпоративной идеологии и стали практическим фундаментом операционной деятельности компании на долгие годы.

## 2. Оперативный «решала» / Фиксатор.

- **Портрет:** является экспертом в области решения атипичных, часто «неудобных» проблем: конфликты с регуляторами, сложные M&A (слияния и поглощения), критические ситуации. Работает строго через связи и точечные поручения.
- **Классический пример:** Шерли Сан в ВР. В бытность вице-президентом при CEO Джоне Брауне, Сан была мастером сделок и «тушителем пожаров». Она управляла приоритетными проектами с высокой степенью риска, в числе которых — комплексные переговоры по созданию СП ТНК-ВР в России. Незаменимость в роли «решалы» определялась доступом к закрытым каналам коммуникации, операционной эффективностью и готовностью курировать самые чувствительные направления работы компании, даже те, что находились в этической «серой зоне».

## 3. Контролер ресурсов / «Страж».

- **Портрет:** концентрирует власть через абсолютный контроль над жизненно важным активом. Создает процедуры и является «хранителем ключей».
- **Классический пример:** Рут Порат в Alphabet (Google). Находясь на позиции CFO, Порат получила прозвище «Вратарь» за то, что именно она создала систему жесткого финансового контроля в компании с уникальной и неформальной культурой инноваций. Она контролировала бюджетные потоки, что давало ей фактическое право вето на любые масштабные инициативы. Ее влияние возникало из глубокой экспертизы и контроля над самым критическим ресурсом — деньгами, что делало ее одной из самых могущественных фигур в технологической индустрии.

## 4. «Семейный» управляющий / «Альтер эго»

- **Портрет:** воплощает глубокое доверие собственника, основанное на личностном отношении. Зачастую это может быть член семьи, близкий друг или человек, прошедший с лидером череду сложностей.

- **Пример из семейного бизнеса:** неформальные советники в компании Koch Industries. До своей кончины Дэвид Кох, формально занимавший пост исполнительного вице-президента, был не просто братом и совладельцем. Он был ключевым «альтер эго» Чарльза Коха в вопросах филантропии, культурных проектов и части внешних связей, выступая смягчающим публичным лицом и доверенным проводником воли семьи в тех сферах, где это было необходимо.

Синтез теоретического анализа и практических портретов позволяет сделать следующие выводы:

1. **Идеи как инструмент:** для современного «серого кардинала» идеи чаще всего выступают как инструмент легитимации власти покровителя или собственных оперативных действий и редко являются целью.
2. **Приватизация стратегии:** их деятельность часто ведет к «приватизации» стратегического планирования и принятия ключевых кадровых решений узким кругом лиц, что может ослаблять систему коллективного управления (совет директоров, комитеты) и создавать «слепые зоны».
3. **Культура управления:** они олицетворяют переход от процедурно-институциональной культуры к адхократической (управление через временные проектные группы, лоббируемые кардиналом) и патронажной.
4. **Главная идея — эффективность через неформальность и контроль над ресурсом.** Ключевая установка сводится к следующему: главный источник эффективности — это персональные доверительные связи, владение дефицитными ресурсами (деньги, информация, активы) и практика принятия решений вне официальных регламентов. Типичным следствием их деятельности становится формирование среды, где ценится абсолютная преданность, которая может как спасти организацию в кризис, так и задушить в ней инновации в период стабильности.

Таким образом, фигура «серого кардинала» — не архаизм, а симптоматичный элемент корпоративного управления, особенно в условиях трансформации, семейного контроля или доминирования основателя. Его изучение через предложенную методологическую призму позволяет перейти от мифологизации к рациональному диагнозу и выработке практических решений по интеграции скрытых центров влияния в стратегию развития организации, минимизируя риски и извлекая пользу из их уникальных компетенций.

## Статистический ландшафт: как распространен феномен и что говорят данные

Важно понимать, что «серый кардинал» — феномен по определению скрытый, и прямых статистических

данных о количестве таких фигур в организациях не существует. Однако косвенные исследования, изучающие неформальные сети, доверие, эффективность коммуникаций и организационный

климат, позволяют оценить распространенность условий, питающих эту роль, и масштаб ее потенциального воздействия.

**Косвенные индикаторы: цифры, которые рисуют контекст**

Категория анализа	Ключевые данные / Исследование	Основной вывод / Цифра	Значимость для феномена «серого кардинала»
<b>Распространенность неформального влияния</b>	Gartner	До 60% сотрудников используют неформальные сети для работы и решений.	Создает базовую среду для возникновения неформальных центров власти. Неформальные связи — норма, а не исключение.
	McKinsey Global Institute	~20% рабочего времени тратится на поиск информации и внутренних связей.	Формирует спрос на «информационных брокеров», которыми часто становятся «серые кардиналы», упрощающие навигацию в системе.
<b>Разрыв в доверии и справедливости</b>	Edelman Trust Barometer (2023)	Лишь 41% сотрудников глобально доверяют своему прямому руководству.	Недоверие к формальным институтам — прямая предпосылка для роста влияния неформальных, «теневых» авторитетов.
	Gallup	Около 23% сотрудников в мире активно вовлечены в работу.	Ключевая причина низкой вовлеченности — ощущение несправедливости, что является типичным следствием деятельности неподотчетных неформальных лидеров.
<b>Влияние на бизнес-результаты</b>	MIT Sloan	Организации с сильными неформальными связями могут показывать на 20-25% более высокую производительность.	Подтверждает потенциальную пользу неформальных сетей (и их координаторов), но только при их согласованности с формальной структурой.
	PwC	49% руководителей видят в неэффективной коммуникации и скрытых конфликтах ключевое препятствие для стратегии.	Демонстрирует риски: дисфункциональные неформальные практики (симптом работы «кардинала») блокируют реализацию стратегических целей.
<b>Данные по российскому рынку</b>	HeadHunter (2022)	67% сотрудников в РФ сталкивались с принятием решений неформальным путем, в обход формально ответственных лиц.	Явно указывает на широкую распространенность практик «теневое» управления, в которых роль «серого кардинала» центральна.
	«Альфа-Банк» / «Экопси Консалтинг»	58% сотрудников в России не готовы открыто высказывать мнение, отличное от мнения руководства.	Культура молчания и конформизма создает идеальную среду для бесконтрольного доминирования неформальных авторитетов.

### Методологическая интерпретация статистики: что на самом деле показывают цифры?

Представленные данные не говорят, что «в 60% организаций есть серый кардинал». Они указывают на следующее:

1. Условия для феномена носят массовый характер. Широкое использование неформальных сетей и дефицит доверия к формальным лидерам создают системный запрос на неформальных «проводников», «решал» и «хранителей смыслов».
2. Потенциальное воздействие колоссально. Потеря производительности (до 20% времени), падение вовлеченности (77% сотрудников не вовлечены) и риски для реализации стратегии (~50%) демонстрируют, что цена вопроса – эффективность всей организации.
3. Двойственность эффекта подтверждается. Данные MIT об увеличении производительности при сильных неформальных сетях и данные PwC о блокировке стратегии из-за скрытых конфликтов – это прямое статистическое отражение нашего теоретического тезиса о функциональном и дисфункциональном циклах влияния.

**Вывод:** нельзя измерить «серых кардиналов» напрямую, но можно и нужно измерять здоровье организационной системы, в которой они могут возникать. Высокие показатели по недоверию, непрозрачности решений и зависимости от неформальных коммуникаций – это красные флаги, сигнализирующие либо о наличии дисфункциональной неформальной фигуры, либо о высоком риске ее появления. Таким образом, борьба идет не с человеком, а с системными условиями, а управление феноменом начинается с регулярной диагностики этих ключевых метрик организационного климата.

### Методологический принцип диагностики: Триангуляция данных

Мы не можем полагаться на один источник информации. Достоверная картина складывается только при сопоставлении данных, полученных через три призмы: анализ ресурсов, институциональной среды и диадных связей. Предлагаемые методы работают именно потому, что они адресуют эти три измерения одновременно.

### Фаза 1: Косвенное наблюдение и анализ контекста (Картография неформальной системы)

Цель: объективно зафиксировать неформальную структуру власти, минуя субъективные оценки.

#### Инструменты и методологические обоснования:

##### 1. Анализ организационной сети (Organizational

### Network Analysis, ONA):

**Что ищем:** неформальные центры притяжения и потоки ресурсов (информации, связей, решений).

### Почему это работает (обоснование от Ресурсной и Неинституциональной теории):

- **Ресурсная теория** утверждает, что власть – это контроль над дефицитными ресурсами. ONA объективно показывает, кто в сети является центральным узлом для критических ресурсов: к кому идут за советом (экспертиза), к кому обращаются для ускорения процессов (доступ), кто связывает изолированные группы (контроль над связями);
- **Неинституциональная теория** позволяет интерпретировать ONA-карту как схему «теневой организации». Разрыв между формальной иерархией и неформальной сетевой структурой – это и есть зона обитания «серого кардинала». Если формальный начальник отдела находится на периферии сети принятия решений, а его неофициальный заместитель – в ее центре, это яркий диагностический сигнал.

**Ключевой вопрос метода:** чье структурное положение в неформальной сети дает им власть, непропорциональную формальной должности?

### 2. Ретроспективный аудит ключевых решений (Process Tracing):

**Что ищем:** точечное влияние на конкретные исходы, «отпечатки пальцев» неформального вмешательства.

### Почему это работает (обоснование от Неинституциональной теории и LMX):

- **Неинституциональная теория** фокусируется на том, как решения принимаются *на самом деле*. Аудит позволяет отследить, в какой момент и как формальная процедура была скорректирована, обойдена или дополнена неформальным действием. Кто был автором «последней поправки», изменившей смысл? Чье «экспертное заключение» было приложено вне регламента?
- **Теория LMX** помогает понять мотив: такое вмешательство часто является следствием прямого поручения из диады «лидер-кардинал», что видно по синхронизации действий (кардинал вносит правку сразу после встречи с CEO).

**Ключевой вопрос метода:** в каких точках принятия решений регулярно возникают аномалии и кто является их постоянным инициатором?

### Фаза 2: Целенаправленный анализ кандидата (верификация гипотезы)

Цель: не просто назвать человека, а определить тип его влияния и источник власти.

**Инструменты и методологические обоснования:**

**1. Профилирование по типам власти (на основе таксономии Дж. Френча и Б. Рейвена):**

**Что ищем:** конкретный источник власти, который объясняет влияние.

**Почему это работает (обоснование от Ресурсной теории):**

- Эта таксономия — прямой инструмент операционализации Ресурсной теории. Она позволяет перейти от абстрактного «влияния» к диагностируемым категориям;
- Экспертная власть: проверяется через анализ уникальных компетенций и публичного признания его экспертизы;
- Власть связей (референтная): подтверждается анализом его роли в ONA и аудитом решений, где ключевым аргументом было «он договорился»;
- Информационная власть: фиксируется через контроль над каналами (докладывает ли он первым? Фильтрует ли информацию?);
- Определение типа «серого кардинала» напрямую зависит от доминирующего типа власти. Это не ярлык, а диагноз, определяющий стратегию взаимодействия с ним.

**Ключевой вопрос метода:** *какая из шести основ власти (экспертная, власть вознаграждения/принуждения, законная, референтная, информационная) является для данного лица первичной и вторичной?*

**2. Конфиденциальные интервью по методу критических инцидентов:**

**Что ищем:** конкретные поведенческие паттерны в реальных ситуациях, а не общие впечатления.

**Почему это работает (обоснование от LMX и Неоинституциональной теории):**

- **Теория LMX** фокусируется на качестве отношений. Поведение в критических инцидентах (конфликт, кризис, прорыв) лучше всего раскрывает истинную природу этих отношений. Вопросы вроде: «Как он повел себя, когда CEO был против?» вскрывают уровень доверия и неформальных полномочий;
- **Неоинституциональная теория** получает данные о том, как в конкретных случаях работали или не работали формальные правила. Интервью дают качественные данные, объясняющие количественные аномалии, найденные в ONA и аудите.

**Ключевой вопрос метода:** *какие конкретные действия данного лица в прошлых кризисных точках свидетельствуют о наличии у него неформальных полномочий?*

**Фаза 3: Верификация и оценка влияния (определение системного эффекта)**

Цель: перейти от констатации факта к оценке — является ли это влияние проблемой или ресурсом для организации.

**Инструменты и методологические обоснования:**

**1. Оценка функциональности/дисфункциональности через институциональные последствия:**

**Что ищем:** системный эффект от деятельности «серого кардинала».

**Почему это работает (обоснование от Неоинституциональной теории):**

Это ключевой оценочный фильтр. Теория не дает готовых ответов «хорошо/плохо», но дает четкие критерии:

- Адаптивная функция: кардинал как компенсаторный механизм. Он решает острые проблемы (например, взаимодействие с агрессивным регулятором), с которыми формальная система в ее текущем виде не справляется. Его действия спасают организацию в краткосрочной перспективе;
- Дисфункция (институциональная ловушка): кардинал как паразитический элемент. Он создает параллельные системы, которые подрывают легитимность формальных правил, поощряют обход процедур, накапливают скрытые риски и демотивируют тех, кто играет по правилам. Его действия ослабляют организацию в долгосрочной перспективе.

**Ключевой вопрос метода:** *становится ли организация благодаря ему более устойчивой и эффективной или более зависимой от его персоны и созданных им неформальных схем?*

**2. Сценарный анализ («Модель зависимости»):**

**Что ищем:** степень интеграции его ресурса в систему.

**Почему это работает (обоснование от Ресурсной теории и LMX):**

- **Ресурсная теория** предупреждает: концентрация критического ресурса в одних руках создает уязвимость. Сценарный анализ «что, если его нет» объективно измеряет степень этой зависимости;
- **Теория LMX** добавляет: уход кардинала — это не просто потеря сотрудника, а разрыв высокоуровневой диады, что может вызвать у лидера когнитивный и операционный вакуум. Анализ сценария помогает оценить глубину этой психологической связи на системном уровне.

**Ключевой вопрос метода:** *является ли его влияние институционализированным (передано системам, команде) или оно остается исключительно персональным?*

**Сводная таблица: методологическая связка инструментов**

Цель диагностики	Инструмент	Методологическая основа (Почему он точен)	Что измеряет / выявляет
Объективно зафиксировать неформальную структуру	ONA (Анализ сетей)	Ресурсная + Неоинституц. теории: власть = центральность в сети ресурсов. Показывает разрыв между формальной и реальной структурой.	Неформальных лидеров, информационных брокеров, «связных». Силу влияния через позицию в сети.
Обнаружить точки неформального вмешательства	Аудит процессов принятия решений (Process Tracing)	Неоинституц. теория + LMX: выявляет, где и как формальные процедуры подвергаются коррекции. Позволяет найти «отпечаток» диадного поручения.	Аномалии в процедурах. Регулярных «архитекторов» неформальных поправок. Паттерны влияния на исход.
Определить источник и тип власти	Профилерование по таксономии Френча-Рейвена	Ресурсная теория (операционализация): позволяет классифицировать власть по виду контролируемого ресурса (экспертиза, связи, информация и так далее).	Доминирующий тип власти. Потенциал и ограничения влияния. Ключ к типологии кардинала.
Раскрыть качество отношений и реальное поведение	Интервью по критическим инцидентам	Теория LMX + Неоинституц. теория: качество отношений проявляется в кризис. Дает качественное объяснение количественным данным (ONA, аудит).	Глубину доверия в диаде. Поведенческие паттерны в действии. Нарушения формальных норм «в живую».
Оценить системный эффект (польза/вред)	Анализ институциональных последствий	Неоинституц. теория (оценочный критерий): дает четкие критерии адаптивности vs. дисфункции. Позволяет оценить влияние на жизнеспособность системы.	Является ли роль компенсаторной или паразитической. Долгосрочные риски для организационного здоровья.
Измерить степень зависимости системы	Сценарный анализ («Что, если...»)	Ресурсная теория + LMX: моделирует последствия потери критического ресурса или разрыва ключевой диады.	Институционализированность влияния. Операционные и психологические риски для лидера и системы.

**Итоговый методологический вывод:** предложенный диагностический комплекс работает потому, что он демифологизирует феномен, переводя его из области слухов в область наблюдаемых и измеряемых организационных переменных. Каждый инструмент – это не просто практический совет, а практическое применение конкретной теории, что обеспечивает надежность, воспроизводимость и глубину анализа. Вы не гадаете на кофейной гуще – вы проводите организационно-сетевую диагностику, основанную на полувековых академических исследованиях власти и управления.

**Практика управления: методологические принципы работы с феноменом**

Работа с «серым кардиналом» – это управление неформальным ресурсом. Методология предлагает три последовательных принципа, вытекающих из синтеза рассмотренных теорий:

**Принцип 1: Диагностика (понять природу ресурса и связи)**

- **Цель:** сменить эмоциональную реакцию на рациональный анализ. «Встать в его тапки» – значит понять картину мира через призму его мотивации.
- **Методологический инструментарий:**
- **Ресурсная теория:** определите, какой именно дефицитный ресурс (экспертиза, связи, информация, доверие) он контролирует и почему это ценно для системы;
- **LMX-теория:** проанализируйте качество диадной

связи с лидером. На чем основано доверие? Это ключ к предсказанию его поведения и устойчивости его положения.

- **Результат:** вы получаете не ярлык, а типологический портрет, который определяет дальнейшую стратегию.

### **Принцип 2: Легализация и канализация (создать конструктивный «кровоток» для ресурса)**

- **Цель:** превратить скрытое влияние в предсказуемый и управляемый вклад.
- **Методологический инструментарий (Неоинституциональная теория):** чтобы предотвратить дисфункцию (параллельные схемы), необходимо интегрировать его уникальный ресурс в формальные или гибридные процессы.
- **Практические шаги, вытекающие из типологии:**
  - Для Идеолога – создать платформу для оформления и распространения его идей (стратегический комитет, корпоративная академия);
  - Для «Решалы» – определить зону его исключительной компетенции (кризисные проекты) и очертить четкие институциональные рамки (комплаенс, отчетность);
  - Для «Стража» – официально закрепить за ним функцию контроля над рисками, переводя его из позиции «цербера» в позицию легитимного гаранта устойчивости;
  - Для «Альтер эго» – формализовать его роль как советника с публичными задачами, обеспечить прозрачность его влияния.

### **Принцип 3: Институционализация и создание противовесов (защитить систему от персональной зависимости)**

- **Цель:** обеспечить долгосрочную устойчивость системы, сделав ее независимой от конкретной личности.
- **Методологический инструментарий (Синтез теорий):**
- **Ресурсная теория предупреждает:** концентрация критического ресурса в одних руках создает уязвимость;
- **Неоинституциональная теория предлагает решение:** создать формальные институты-противовесы, которые дублируют ключевые функции неформального актора.
- **Конкретные меры:**
  1. Внедрение перекрестных комитетов для принятия стратегических решений (снижает риск кулуарности).
  2. Усиление внутреннего аудита и согласия (объективный контроль над процессами, а не людьми).
  3. Развитие внутреннего кадрового резерва и наставнических программ для передачи уникальной экспертизы.

4. Регулярный мониторинг организационного климата (выявление демотивации, вызванной несправедливостью).

### **Итог: от диагностики к архитектуре**

Методологически выверенный подход превращает «серого кардинала» из мифологизированной угрозы в объект управленческого проектирования. Последовательное применение принципов диагностики, легализации и институционализации позволяет перенаправить его энергию и ресурсы с обслуживания личных или клановых интересов на усиление организационных возможностей. В результате неформальное влияние не подавляется, а становится предсказуемым компонентом организационной архитектуры, работающим на общий результат.

## **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ВЫВОД**

Проведенный анализ позволяет утверждать, что феномен «серого кардинала» представляет собой не случайную аномалию, а закономерный и диагностически значимый элемент организационной системы. Данное исследование предлагает целостный подход к его изучению, интегрирующий методологический (понимание) и методический (управление) аспекты.

С методологической точки зрения, синтез трех теоретических перспектив – Ресурсной, Неоинституциональной и теории диадного обмена (LMX) – обеспечивает всестороннее понимание феномена. Он предстает как:

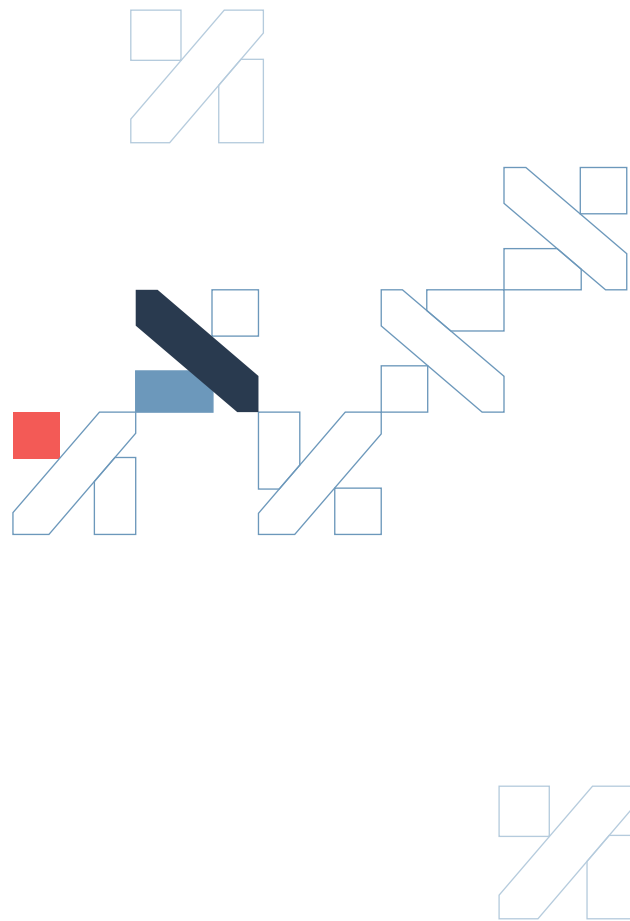
1. **Носитель уникального ресурса**, восполняющего дефицит формального лидера.
2. **Агент неформальной («теневой») организации**, возникающей в условиях институциональных слабостей.
3. **Участник эксклюзивного альянса**, основанного на сверхнормативном уровне доверия.

Эта триангуляционная рамка позволяет преодолеть упрощенные и мифологизированные трактовки, классифицировать базовые типы «серых кардиналов» (Идеолог, «Решала», «Страж», «Альтер эго») и выявить системные причины их появления. Ключевой вывод: данная роль является симптомом и индикатором состояния управленческой системы, а ее влияние амбивалентно – оно может выполнять как адаптивную, компенсаторную функцию, так и дисфункциональную, паразитическую.

С методической точки зрения, предложен конкретный инструментарий, логически вытекающий из теоретического фундамента. Алгоритм действий включает:

1. **Объективную диагностику** на основе триангуляции данных (ONA, аудит решений, профилирование власти, интервью).
2. **Функциональную оценку**, определяющую, является ли влияние ресурсом или угрозой для организационной жизнеспособности.
3. **Стратегическое управление** через последовательную легализацию уникального ресурса и его институционализацию для минимизации персональных рисков и зависимости системы.

Таким образом, управление «серым кардиналом» трансформируется из тактической кадровой задачи в стратегическую работу по развитию организационной архитектуры. Предложенный подход позволяет перевести скрытое, нередко деструктивное влияние в плоскость легитимного, предсказуемого и полезного для организации ресурса. В конечном счете, эффективное выявление и интеграция таких неформальных центров влияния становится показателем зрелости системы корпоративного управления и ее способности к комплексной адаптации.



## Присоединяйтесь к авторам, которые уже делятся своими знаниями с широкой аудиторией

Иногда в потоке бесконечных концепций и громких терминов на T&D-рынке чувствуешь себя существом, издающим предсмертный вой муравари: информации много — сути мало. Найти что-то по-настоящему актуальное для себя как тренера — и при этом действительно прикладное для своей аудитории — задача почти археологическая.

Журнал «Аудитория» стал для меня тем редким местом, где методология и методика не спорят между собой, а работают в связке. Где идеи не плавают на поверхности, а проходят проверку практикой. Где у каждого материала есть шанс не просто быть прочитанным, а стать частью инструментария.

Спасибо Степану и всей команде авторов за пространство, в котором можно искать, находить и — что особенно ценно — применять. Это не просто издание, а вклад в профессию, который ощущается по всей стране, включая меня.

С десятилетним выпуском, «Аудитория»! Пускай дальше будет только интереснее — и не только читать, но и расти благодаря вам.

**Александра Медведева**, бизнес-тренер.

Я поздравляю современный и полезный журнал с юбилейным выпуском!  
Хочется отметить ценность в стиле японской поэзии:

В десять раз умней.  
«Аудитория» — светильник...  
Мысли - мотыльки.

Пусть светильник знаний освещает дорогу всё большему числу людей. Растите, развивайтесь и покоряйте новые горизонты!  
Ура!

Благодарный ученик - **Лидия Кулик**.

Мы знаем «Аудиторию» так, как мало кто знает: каждую колонку, каждый заголовок, каждый отступ на полях. Мы пережили тысячи переносов, укротили сотни таблиц и не потеряли ни одной точки в конце предложения.

Десять выпусков мы вместе укладывали смыслы в строки, а экспертизу - в развороты, и мы рады, что прошли этот путь с вами с самого первого выпуска и стали частью проекта, который помогает читателям профессионально расти.

Юбилей - отличный повод сказать вам спасибо, что доверяете нам воплощать ваши идеи в форму. Пусть следующие десять выпусков будут ещё интереснее, а мы обещаем не подвести с версткой.

С десятилетием на страницах!

**Pro100gramm**, верный и надежный дизайн-партнер журнала.

Алексей Аболмасов  
учредитель  
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак  
соучредитель  
АНО ДПО «ИТОР»



# ИТОГИ РАБОТЫ АССОЦИАЦИИ «МЕТОДА» ЗА 2025 ГОД И ПЛАНЫ НА 2026 ГОД

## ? О чём эта статья:

Статья подводит итоги первого полного года официальной деятельности ассоциации методологов человеческого фактора «Метода», которая стартовала в начале 2025 года с амбициозной целью – развивать методологию управления людьми в организациях. За год в ассоциации работали 6 проектных групп: разработана технология извлечения живого знания из экспертов, создана методология наставничества, запущен проект по производительности труда, разработана концепция управленческой фасилитации.

## ! Для чего её читать:

Если вы интересуетесь развитием HR как методологической дисциплины (а не просто набором лучших практик), хотите понять, какие инструменты разрабатываются российскими экспертами, или планируете присоединиться к профессиональному сообществу, – эта статья расскажет о конкретных результатах ассоциации. В «Метод» работают директора по обучению и развитию персонала, эксперты и специалисты, они создают методические пособия, опросники, технологии. Материал полезен тем, кто ищет научное обоснование для своих управленческих практик или хочет внести свой вклад в развитие методологии.

## ☑ Время на чтение: 12–15 минут

Высшая форма развития социальной системы – это организация. А человеческий фактор в организации – это совокупный потенциал всех ее сотрудников, который позволяет ей реализовать главный вызов современному российскому бизнесу – непрерывное развитие без остановки операционной деятельности.

В начале 2025 года ассоциация методологов человеческого фактора в социальных системах «Метода» начала свою официальную деятельность. В этой публикации мы подводим итоги её работы за год.

## АССОЦИАЦИЯ: ОТ ИДЕИ ДО ИНСТИТУЦИИ

В ноябре 2024 года ассоциация существовала лишь в виде идеи. Через полгода она стала регулярной практикой. Сейчас мы можем уверенно утверждать, что ассоциация методологов состоялась как институция. Хотя реальность заметно отличается от первоначального замысла. Традиционно, что-то из задуманного сбылось, а что-то – не очень.

Как мы и предполагали, методология нужна не всем и понятна не для всех. Большинство специалистов HR и

T&D путают методологию с методикой и хотят готовых решений. Поэтому они не спешат эти решения изобретать и проектировать. Также стало очевидным, что к содержательной, совместной и регулярной проектной работе готовы не все. Из почти 500 потенциальных участников ассоциации (подписчиков телеграм-канала «Метода») в работе проектных групп по вторникам участвуют лишь 5%.

Второе наблюдение. В современных реалиях дистанционно работать на длинных проектах не получается. Удерживать фокус можно лишь на короткой дистанции, в идеале – 1,5-2 месяца. И в такой проектной группе должно быть не больше 5-7 активных участников.

Наконец, и это очень приятно, производительность проектных команд оказалась выше, чем мы планировали. Помимо статей, методичек и уже начатой книги с помощью коллег было проработано множество дополнительных тем, создано несколько концептов, собрана уникальная аналитика.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Методологический совет ассоциации предполагался как экспертная группа, которая будет отвечать за научность и реалистичность разработок. За год удалось привлечь к работе в совете 10 человек. Эксперты нашли время в своих плотных рабочих графиках и с энтузиазмом отнеслись к работе в совете. Отзывы и рецензии экспертов методологического совета можно посмотреть на сайте ассоциации.

Мы благодарны всем экспертам и надеемся на дальнейшее продолжение сотрудничества.

1. **Абрамова Виктория Викторовна**  
Руководитель направления корпоративного обучения в Компании «Объединенные бумажные фабрики».
2. **Герасимов Роман Михайлович**  
Руководитель информационных проектов РБК Петербург, руководитель архитектурно-градостроительного Форсайта РБК Петербург, журналист, телеведущий, модератор, бизнес-тренер.
3. **Голубицкая Татьяна Анатольевна**  
Руководитель программы развития отраслевых центров компетенций АНО «Корпоративная Академия Росатома».
4. **Долженко Руслан Алексеевич**  
Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, руководитель отраслевого центра компетенций в сфере производительности труда ФГАНУ «Социоцентр».
5. **Долженко Светлана Борисовна**  
Заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом ФГБОУВО «Уральский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.
6. **Макарова Анна Геннадьевна**  
Генеральный директор АНО Центр систем подготовки и развития персонала "ПРОФТРЕКЕР", доцент кафедры экономики труда и управления персоналом УрГЭУ, кандидат экономических наук.
7. **Половинко Владимир Семенович**  
Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой региональной экономики и управления человеческими ресурсами Омского государственного университета им. Ф. М. Достоевского, основатель Ассоциации экспертов управления человеческими ресурсами Омской области.
8. **Хаметзянов Александр Владимирович**  
HR VP «Сбербанк-Сервис».
9. **Чернова Галина Александровна**  
Заместитель генерального директора по организационному развитию и персоналу «ТМХ-Энергетические решения» (ГК «Трансмашхолдинг»).

10. **Шабельников Сергей Николаевич**  
Директор программы развития центров компетенций АНО «Корпоративная Академия Росатома».

## Проектная работа

Проектная работа в ассоциации «Метода» по-настоящему вовлекает и затягивает, формируя правильную привычку к регулярной содержательной деятельности. Те коллеги, которые прожили вместе с нами этот год, стали заметно другими. Меняется их риторика и понятийное поле, формируется методологическое мышление и коллективные компетенции. Многие участники ассоциации говорят, что начали использовать новые подходы, технологии, приёмы и на своих рабочих местах.

## Потенциальные партнеры

У ассоциации больше шансов на взаимное партнёрство в силу ее широкой специализации и открытых границ. Партнёрство – это непростая идея и еще более сложная практика взаимодействия. Тем не менее, за год у нас появилось несколько партнёров, которым мы благодарны за помощь и совместные проекты:

- НКО Ассоциация бизнес-тренеров;
- Союз ассоциаций выпускников президентской программы;
- Компания HT Lab.

Мы открыты к любым конструктивным идеям по сотрудничеству.

## ИТОГИ РАБОТЫ АССОЦИАЦИИ «МЕТОДА» В 2025 ГОДУ

1. В рамках проектной деятельности в ассоциации идет проработка научно-практической программы, которая была разработана весной 2025 года. Полную версию документа можно посмотреть на сайте ассоциации.
2. Разработана технология извлечения живого знания из экспертов организации. Технология уже применяется в проектах извлечения уроков и структурирования знаний в высокотехнологичных компаниях. Результатом использования являются внутренние методички для служебного пользования, которые позволяют сотрудникам воспользоваться уникальным опытом своих коллег профессионалов. Команда проекта: Марат Манасян, Татьяна Голубицкая, Галина Кидяева. Лидер проекта – Степан Смирнов.
3. Разработана методология построения системы наставничества в организации, которая описана в методическом пособии. В настоящий момент методичка прошла рецензирование и будет опубликована в декабре 2025 года. Команда проекта:

Людмила Ильина, Ольга Летяева, Наталья Вольвач, Сухраб Муминов, Марина Кривоцына, Эдуард Селецкий. Лидер проекта – Алексей Новак.

4. Запущен новый проект «Повышение производительности труда». В его рамках разработан опросник для диагностики факторов, влияющих на производительность труда в организации. Сейчас идет обкатка новой индивидуальной технологии повышения производительности труда на рабочем месте. Методички, описывающие опросник и технологию, будут опубликованы в начале 2026 года. Команда проекта: Татьяна Голубицкая, Людмила Ильина, Ольга Летяева, Наталья Вольвач, Сухраб Муминов, Артем Боровик, Айсылу Фахретдинова, Ольга Бардина. Лидер проекта – Алексей Новак.
5. Разработана уникальная концепция управленческой фасилитации. Написаны и опубликованы пять методологических статей. Концепция прошла экспертную проверку и готовится к публикации в виде методички в декабре 2025 года. Начато написание книги «Четыре сквозных технологии управленческой фасилитации». Команда проекта: Светлана Анучина, Алексей Соснин, Ирина Федькина, Максим Лебедев, Максим Филиппов, Максим Дудкин. Лидер проекта – Алексей Аболмасов.
6. В 9 и 10 выпусках журнала «Аудитория» вышло более 10 статей, написанных участниками ассоциации.
7. Растет наша группа в телеграм-канале, где можно увидеть анонсы и пост-релизы всех наших активностей. Здесь мы публикуем содержательные посты, рассказываем об участниках, экспертах и партнерах ассоциации, делимся итогами работы проектных команд.

## ПЛАНЫ НА 2026 ГОД

- В начале 2026 года мы будем снова проводить открытую стратегическую сессию, чтобы актуализировать дорожную карту и научную программу ассоциации;
- Начата и будет закончена разработка Концепции человека труда. Концепция позволит на научной основе проектировать решения, связанные с человеческим фактором, и будет оформлена в виде методички;
- Начат и будет закончен опросник на терминальные и инструментальные ценности. Опросник позволит надежно диагностировать и отбирать «своих» сотрудников на входе в компанию, а также поможет при формировании функциональных, управленческих, проектных команд;
- Начат и будет закончен опросник на диагностику метакомпетенций. Опросник позволит выявлять наиболее сильные стороны сотрудников и формировать для них индивидуальные планы развития;
- Планируется выпуск первой книги про управленчес-

кую фасилитацию «Четыре сквозных технологии фасилитации». Всего в серии планируется свыше 10 книг;

- Начат и будет закончен в виде методической коробки тренинг личностного роста для топ-менеджеров. Команда проекта: Константин Рукин, Ольга Коновалова.

Методолог – это профессия будущего. Присоединяйтесь к творческому сообществу профессионалов!



**Узнать больше про ассоциацию «Метода» и оформить предзаказ на методические пособия**



Оксана Алексеева

Независимый директор по обучению и развитию персонала, ментор T&D-экспертов.



# Р2Р ИЛИ СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

## ОТ КОЛЛЕКТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА К СИЛЬНЫМ КОМАНДАМ

### ? О чём эта статья:

Статья раскрывает метод Р2Р (социального обучения) как инструмент, позволяющий организациям учиться внутри себя, вместо того чтобы зависеть от внешних экспертов. Авторский взгляд Оксаны Алексеевой показывает: почему вертикальные модели обучения исчерпали себя, как практически реализовать горизонтальный обмен знаниями между равными, какие барьеры преодолевать и какие форматы использовать – от простых встреч до полноценной экосистемы развития.

### ! Для чего её читать:

Если вы T&D-специалист и видите, что традиционные курсы и тренинги не срабатывают, если компания страдает от быстрого устаревания знаний и силосования информации – эта статья даст вам проверенный метод. Здесь не только теория: подробные таблицы с паспортами метода, решения для главных вызовов (как преодолеть боязнь потери контроля, как мотивировать экспертов, как измерить результат) и реальный кейс с цифрами экономии и результатами.

### ✓ Время на чтение: 22–25 минут

### «ОДИН В ПОЛЕ НЕ ВОИН» – ОТВЕТ НА ВЫЗОВЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ.

Глобальные изменения, цифровая и системная трансформация, антропологический кризис формируют принципиально новую среду. В корпоративном обучении назрел парадокс: при неограниченном доступе к информации ее практическая ценность и усвоение становятся низкими. Люди испытывают острейший дефицит релевантного знания.

В такой среде классические модели управления, обучения и развития становятся неэффективными. Они выглядят медленными, негибкими и порой бесчувственными к человеческому фактору. Традиционные «вертикальные» модели, где знание транслируется от эксперта к ученику, исчерпали свой дидактический потенциал в решении задач адаптации, инноваций и формирования действительно живой, обучающейся организации.

В этом контексте древняя мудрость «один в поле не воин» обретает новое, стратегическое звучание. Еще в 1930-х годах советский психолог Лев Выготский сформулировал концепцию «зоны ближайшего развития», утверждая, что человек обучается наиболее эффективно не в одиночку, а в сотрудничестве.

Это не просто теория, а ответ на вызовы времени. Практика ведущих компаний мира, от Google до Haier,

доказывает: самые прорывные инновации и сложные проблемы решаются не гениями-одиночками, а сплоченными, разнородными командами, способными к коллективному мышлению.

### ПОЧЕМУ ЭТО РАБОТАЕТ СЕГОДНЯ КАК НИКОГДА?

Говоря о Р2Р, мы говорим не просто о том, что «коллеги общаются». Мы говорим о систематизированном, методически организованном процессе, в котором носителем знания, его транслятором и рефлексивным модератором выступает не внешний эксперт, а сама группа равных по статусу участников. Горизонтальные связи, где обучение происходит в контексте реальной практики и социального взаимодействия.

Коллективная деятельность создает синергетический эффект, общий результат превосходит сумму индивидуальных вкладов. Коллективный интеллект – это частное и мощное решение, которое становится способом объединения людей перед лицом неопределенности.

В современном бизнесе, где скорость и адаптивность стали ключевыми конкурентными преимуществами, способность организации учиться быстрее других – это вопрос выживания. Именно социальное обучение (Р2Р) становится механизмом, который не только передает знания, но и формирует ценностное лидерство,

помогает командам жить и работать в новой реальности.

## ПОЧЕМУ ЭПОХА «ЛЕКТОРА И УЧЕНИКА» БЕЗВОЗВРАТНО УХОДИТ?

Традиционная модель «учитель-ученик» в контексте корпоративного обучения теряет актуальность. И дело не только в смене поколений.

### Системные вызовы, которые мотивируют нас пересмотреть подходы:

#### 1. Скорость изменений.

Информация устаревает быстрее, чем отдел T&D успеваеет создать и согласовать методичку. Обновления продуктов, digital-инструменты, искусственный интеллект, рыночные тренды – ни один централизованный курс не успеет за этим потоком.

#### 2. Доступность информации.

Любой факт или инструкцию можно найти «по клику». Ценность смещается от доступа к знанию к способности фильтровать, применять и обмениваться им в контексте конкретных задач.

#### 3. Кадровый голод, дефицит узконаправленных экспертов и скрытые таланты внутри компании.

Рынок труда не в состоянии предоставить профи под каждую узкую задачу. Эффективнее находить и активировать знания внутри команды, превращая сотрудников-носителей уникального опыта во внутренних преподавателей. Это позволяет быстро передавать практические знания и повышать статус экспертов.

#### 4. Экономическая эффективность.

Бюджеты сокращают. Это факт. P2P-обучение позволяет масштабировать знания без пропорционального роста затрат на внешних тренеров и дорогостоящие курсы.

В этом контексте Peer-to-Peer (P2P) обучение – не просто «обмен мнениями», а методологический инструмент.

## РАСШИФРОВКА ПОНЯТИЙ P2P И СОЦИАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ.

Важно развести эти два тесно связанных, но не тождественных понятия.

- **Социальное обучение** – это широкий психолого-педагогический феномен, теоретическую базу которому заложили Лев Выготский (зона ближайшего развития) и Альберт Бандура (теория социального научения). Природная, врожденная способность человека учиться через наблюдение, имитацию и взаимодействие с себе подобными в любой среде.
- **Peer-to-Peer (P2P) обучение** – это конкретный

метод, сознательная методологическая и методическая организация социального обучения. Если социальное обучение – это «что» (природный механизм), то P2P – это «как» (профессиональный инструмент). Структурированная деятельность, направленная на активацию, фокусировку и максимизацию дидактического потенциала горизонтальных связей между сотрудниками (пирами, от англ. «peer» – равный).

P2P создает систему, где знание легитимизируется, структурируется и передается непосредственно от его создателя такому же сотруднику.

## P2P КАК МЕТОД: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЙ КАРКАС.

Методологически P2P основывается на принципах:

1. **Субъект-субъектности.** Отношения «равный-равному», иерархия отходит на второй план. Авторитет основан на экспертизе, а не на должности.
2. **Контекстуальной релевантности.** Знание передается в контексте реальных задач.
3. **Распределенного лидерства.** Роль фасилитатора может передаваться.
4. **Коллективного интеллекта.** Группа генерирует новое знание.

Методически организация включает этапы: идентификация запроса и формирование релевантной группы, установление правил, фасилитация обмена, совместный поиск решений, формулирование выводов и обязательств, документирование результатов.

В этих условиях социальное обучение (P2P) не просто «неформальный обмен опытом», а система, где каждый одновременно и учитель, и ученик, а знание течет по тем же каналам, что и ежедневная работа.

Методологический паспорт метода представлен в Таблице 1.

**Таблица 1. Методологический паспорт метода «P2P-обучение»**

<b>Цель метода</b>	Повышение индивидуальной и групповой эффективности сотрудников за счет активации коллективного интеллекта, внедрения лучших практик и совместной генерации решений в процессе горизонтального взаимодействия.
<b>Объект</b>	Профессиональные компетенции, неформализованные знания, лучшие практики и проблемные зоны, существующие внутри коллектива сотрудников.

**Таблица 1. Методологический паспорт метода «P2P-обучение»**

<b>Предмет</b>	Процесс социального взаимодействия, направленный на извлечение, структуризацию, критическое осмысление и передачу практического опыта между равными по статусу внутри процесса участниками.
<b>Продукт</b>	Легитимизованное и структурированное знание сообщества (в виде протоколов, чек-листов, алгоритмов), а также сформированные социальные связи и доверие внутри группы.
<b>Результат</b>	Сотрудники способны самостоятельно и совместно выявлять, генерировать и внедрять эффективные решения, опираясь на коллективный опыт и лучшие практики, повышается индивидуальная производительность и синергия группы.
<b>Эффекты</b>	Ускорение адаптации, снижение количества повторяющихся ошибок, рост инновационного потенциала, формирование культуры непрерывного обучения, развитие корпоративного знания как актива.

С методическим паспортом метода вы можете ознакомиться в таблице 2.

**Таблица 2. Методический паспорт метода «P2P-обучение»**

<b>Когда необходим метод</b>	Для решения кросс-функциональных задач, быстрого распространения локальных инноваций, формирования сообществ практиков, закрепления знаний после формального обучения, работы с «неявным знанием», для совместного создания и актуализации учебных материалов, баз знаний и контента силами внутренних экспертов и пользователей.
<b>Главный механизм метода</b>	Социальная фасилитация и когнитивный конфликт: в процессе обсуждения и столкновения разных перспектив происходит разрыв шаблонов, что ведет к реструктуризации опыта и рождению нового понимания.
<b>Обязательные элементы метода</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Группа релевантных друг другу участников (общий контекст).</li> <li>2. Сильный модератор/фасилитатор (не учитель!).</li> <li>3. Структура и регламент (время, этапы, правила).</li> <li>4. Фокус на практический результат (что будем завтра делать иначе).</li> <li>5. Культура доверия, ошибок и психологической безопасности.</li> </ol>
<b>Физиологическое время применения метода</b>	Оптимальная длительность одной сессии: 60-90 минут. Цикл: 4-6 сессий с периодичностью 1 раз в 1-2 недели для глубокой проработки темы.
<b>Индивидуально или в группе</b>	Исключительно групповой. Индивидуальная работа возможна на этапе подготовки.
<b>Количество человек в группе</b>	Оптимально 5-8 человек. Минимум 3, максимум 12 (при большем количестве теряется глубина включения каждого, и метод превращается в групповую дискуссию или мини-тренинг).
<b>Онлайн или очно</b>	Эффективен в обоих форматах. Очно дает более высокий уровень невербального контакта и доверия. Онлайн требует более жесткой фасилитации и качественного набора технологических решений (интерактивные доски, системы голосования).
<b>Процесс обучения индивидуальный или социальный</b>	Социальный. Индивидуальное усвоение является производным от социального взаимодействия.
<b>Насколько метод работает на обучающую природу человека, нагружает ее</b>	Мотивация 95% (внутренняя мотивация, аутентичный интерес). Воля 70% (требует дисциплины от группы и фасилитатора). Социум 100% (базируется на нем). Когнитивная нагрузка 90% (активный процесс, а не пассивное потребление).
<b>Связки с другими методами</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Идеально работает после тренинга (закрепление знаний и перенос в практику).</li> <li>2. В рамках проектной работы (как формат рабочих встреч, кейс-метод).</li> <li>3. В связке с наставничеством (P2P для обмена между сотрудниками middle-уровня, группа поддержки новичков, наставничество для «вертикальной» передачи опыта, супервизия наставников).</li> <li>4. Peer-коучинг в лидерских программах развития компетенций.</li> </ol>

<b>Связки с другими методами</b>	<p>5. При формировании баз знаний (как гибрид фокус-группы, редакционного совета и со-творчества сообщества практиков).</p> <p>6. В создании сообщества практиков (как ядро деятельности сообщества, глубокий обмен опытом, разбор ошибок и лайфхаков на более доверительном уровне, чем на общих собраниях).</p> <p>7. Оценка 360, аттестация (как инструмент развивающей обратной связи, когда после получения результатов аттестации сотрудники объединяются в P2P-группы для взаимопомощи в создании и реализации планов развития, делятся ресурсами и отслеживают прогресс).</p> <p>8. В проведении ретроспектив (как фаза рефлексии и генерации инсайтов).</p>
<b>Софт или хард</b>	<p>В первую очередь – софт. Является эффективным каналом для отработки хард-навыков в контексте реальных задач, но не заменяет первичного обучения жестким алгоритмам.</p>
<b>В какой T&amp;D-системе живет метод</b>	<p>Корпоративный университет, профессиональные сообщества. Опционально – учебный центр, выполняющий функцию методологической и инфраструктурной платформы для смешанных (формальных и неформальных) программ обучения.</p>
<b>Цена с корпоративной точки зрения</b>	<p>Прямые затраты: низкие (время сотрудников, фасилитатор).</p> <p>Требуются ресурсы на методологическую поддержку и продвижение культуры. Без этого P2P не запустится или будет проходить формально.</p> <p>Цена отказа от метода: высокая – потеря темпа обучения, «изобретение велосипедов», силосование знаний.</p>
<b>Некорректные варианты использования метода</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подмена формального обучения там, где нужна базовая теория.</li> <li>2. Использование для передачи строго регламентированной, не подлежащей обсуждению информации (комплаенс, техника безопасности).</li> <li>3. Создание группы из людей с радикально разным уровнем экспертизы, без общего контекста.</li> <li>4. Отсутствие фасилитации, превращение в «собрание для жалоб».</li> <li>5. Попытка выдать за P2P формат «внутренний тренинг» с одним доминирующим спикером-экспертом и большой пассивной аудиторией.</li> </ol>
<b>Корректные варианты использования метода</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проработка сложных клиентских кейсов отделом продаж.</li> <li>2. Обмен лучшими практиками использования CRM-системы между региональными командами.</li> <li>3. Совместный разбор ошибок и поиск решений в инженерном отделе.</li> <li>4. Сессии по обмену опытом между тимлидами.</li> <li>5. Адаптационные «погружения» для новичков от недавно прошедших адаптацию коллег.</li> <li>6. Совместное создание и ревизия скриптов, инструкций, чек-листов силами «полевых» сотрудников.</li> <li>7. Фокус-группы с экспертами и пользователями для проектирования нового учебного курса или пополнения базы знаний.</li> </ol>

Таким образом, если представить, что мозг сотрудника – это хорошо обустроенная комната с мебелью (знаниями и привычными схемами работы), где все стоит на своих местах, все привычно, то P2P – это дизайнер, который в этой комнате что-то меняет, добавляет новую мебель и даже делает перепланировку.

P2P – это «социальный клей» и безопасная среда, стимулирующая столкновение реальностей. Мозг каждого участника переваривает чужой опыт, пересматривает свой и создает новую, более совершенную «планировку» в решении рабочих задач.

Безопасная среда + Столкновение мнений = Удивление → Пересборка мышления → Новое, более глубокое понимание.

Именно поэтому после хорошей P2P-сессии люди выходят не с готовым ответом, а с озарением: "Ага-а! Теперь я понял, в чем была коренная проблема! И знаю, что делать!"

## ПОЧЕМУ КОМПАНИИ БОЯТСЯ P2P? ГЛАВНЫЕ ВЫЗОВЫ И КАК ИХ ПРЕОДОЛЕТЬ.

Прежде чем говорить об успехе, важно честно взглянуть на барьеры:

### 1. «Синдром вакуума контроля».

Руководители и T&D-специалисты боятся потерять контроль над контентом. Решение – сместить фокус с *создания* контента на *курирование* и *модерацию*.

- **Курирование:** T&D не создает весь контент с нуля, а находит внутренних экспертов, помогает им структурировать опыт и упаковывает его в удобные форматы (шаблоны для вебинаров, чек-листы, гайды);
- **Модерация:** внедрение системы рецензирования. Коллега-эксперт или руководитель направления может проверить материал до его широкого распространения на предмет очевидных ошибок;
- **Создание «золотого фонда»:** T&D выделяет и продвигает самый качественный, востребованный и проверенный контент, присваивая ему статус «одобрено экспертами» или «рекомендовано компанией».

## 2. Отсутствие культуры доверия.

Если в компании не принято делиться неудачами или задавать «глупые» вопросы, P2P не приживется. В культуре, где ценятся только успехи, а ошибки скрываются, сотрудники не будут делиться реальным, наиболее ценным опытом провалов.

- **Начните с менее рискованных форматов.** Запустите неформальные встречи за обедом, где эксперт делится кейсом и решением. Или создайте закрытый чат/форум по определенной теме, где можно задавать вопросы анонимно;
- **Лидерство как пример.** Важно, чтобы руководители первыми начали делиться своими ошибками и уроками;
- **Четкие правила сообщества,** активная модерация, грамотная и системная работа с обратной связью помогут поддерживать и развивать направление.

## 3. Проблема мотивации. Строим систему признания.

Вопрос «Что мне за это будет?» – справедлив. Если обучение коллег не является прямой обязанностью, оно воспринимается как дополнительная нагрузка. Деньги не всегда лучший мотиватор, нужна система, учитывающая внешнюю и внутреннюю мотивацию.

- **Внутренняя:** признание, статус (бейджи «Лучший ментор», «Эксперт месяца»), возможность влиять и делиться, благодарности от коллег;
- **Внешняя:** развитие карьеры, повышение стоимости, как эксперта, на рынке, материальные бонусы (бюджет на внешнее обучение, премии);
- **6 драйверов долгосрочной мотивации (по результатам внутреннего исследования в компании):**
  - Вклад в развитие организации;
  - Достижение собственных целей;
  - Саморазвитие;
  - Просветительская миссия;
  - Помощь людям;
  - Эмоциональная награда;
- **Важно поощрять не только экспертов, но и активных слушателей!** Тех, кто задает глубокие вопросы, стимулирует дискуссию (бейджи «Лучший вопрос недели», «Активный участник сообщества»).

## 4. Сложность оценки эффективности.

Как измерить рост от неформальной беседы? Сложно привязать один вебинар коллеги к росту выручки в квартале. Но это и не нужно. Цель – не измерить все, а отслеживать ведущие индикаторы, которые показывают, что процесс работает.

### Пример:

- Скорость получения ответа (метрика: среднее время закрытия вопроса в чате/на форуме);
- Сокращение количества однотипных ошибок (метрика: снижение числа обращений в техподдержку/к руководителю по базовым вопросам);

- Увеличение числа кросс-функциональных проектов, где сотрудники применяют знания, полученные от коллег;
- Влияние на бизнес-метрики: после серии P2P-сессий по работе с возражениями от лучших менеджеров по продажам рост конверсии в отделе увеличился на X%.

## 5. Риск распространения ошибок.

Без модерации и согласованного пула «проверенных» экспертов невозможно управлять качеством баз знаний и содержания обучающих материалов.

### Помогут:

- **Система лайков/рейтингов.** Позволяет сообществу самому определить, какой ответ, материал был наиболее полезным;
- **Отметка «Лучший ответ».** Автор вопроса или модератор может отметить решение, которое помогло больше/чаще всего. Это сразу выделяет актуальную информацию;
- **Рейтинги и бейджи экспертов.** Присваивайте статусы «Проверенный эксперт», «Знаток» самым активным и экспертным участникам, чьи ответы регулярно получают высокие оценки. Их словам доверять будут больше;
- **Сбор обратной связи или «прогон» обучения с группой экспертов.**

### Роль модерации и «легкого» рецензирования:

- **Не нужно проверять каждый пост.** Это убьет саму идею скорости. Но можно ввести правило: материалы, которые касаются ключевых продуктовых знаний или юридических аспектов, обязательно проходят быструю проверку у назначенного эксперта или руководителя направления;
- **T&D как фасилитатор качества.** Специалист по обучению не проверяет контент лично, а обеспечивает процесс проверки: напоминает экспертам, имеет чек-лист для рецензентов, отслеживает сроки;
- **Культура верифицируемых знаний.** Поощряйте сотрудников подкреплять свои ответы ссылками на официальные документы, инструкции, базы знаний компании. Формируйте привычку говорить: «Я решал похожую задачу. Вот ссылка на гайд, который мне помог, и мой пример»;
- **Процедура корректировки ошибок.** Создайте простой механизм, по которому любой сотрудник может отметить информацию как «устаревшую» или «сомнительную».

В прозрачной системе сообщество само фильтрует информацию, а T&D выступает архитектором этой системы и гарантом качества в самых критичных точках.

## ДИВИДЕНДЫ ОТ P2P. ЧТО ПОЛУЧАЕТ БИЗНЕС ПОМИМО ЭКОНОМИИ БЮДЖЕТОВ?

Переход на P2P – это инвестиция не только в знания, но и в саму «ткань» организации.

- **Релевантность и скорость.** Знания передаются теми, кто использует их «в полях». Это гарантирует актуальность и мгновенное распространение, минуя бюрократические барьеры;
- **Качество адаптации.** Новички интегрируются в живые сообщества, а не просто изучают сухие документы. Они перенимают не только знания, но и ценности, неформальные правила;
- **Вовлеченность и карьерный рост.** Сотрудники, чей опыт востребован коллегами, чувствуют свою ценность. Это мощнейший нематериальный мотиватор и инструмент для формирования кадрового резерва, внутренних карьерных треков;
- **Выявление скрытых талантов.** P2P-платформа становится «радаром» для внутренних экспертов и лидеров мнений, о которых HR мог не знать;
- **Формирование культуры открытости, доверия, экспериментов.** Система стимулирует сотрудничество и психологическую безопасность – ту самую среду, где рождаются инновации.

### Форматы реализации. От простых практик к комплексной экосистеме.

Какие форматы социального обучения уже актуальны и будут преобладать в 2026 году?

## УРОВЕНЬ 1

### Простые и быстрые форматы

Идеальная точка входа для формирования культуры обмена.

#### 1. Внутренние TED

Сотрудники делятся уникальным опытом, кейсами или знаниями в формате коротких, вдохновляющих выступлений. Несложный способ признать ценность опыта каждого и создать волну позитивного «заражения» знаниями.

#### 2. Peer Coaching в малых группах

Группы коллег из разных отделов собираются для решения реальных бизнес-задач. Задают друг другу коучинговые вопросы, делятся опытом и поддерживают в поиске решений, развивая навыки системного мышления, критического анализа и коллаборации. Начинать формат лучше с фасилитатором.

#### 3. Классическое наставничество и реверсивное наставничество

Молодые специалисты (или те, кто лучше разбирается в новых технологиях, социальных сетях, цифровых трендах) наставляют опытных руководителей и топ-менеджеров. Двусторонний обмен, способствующий культурной трансформации.

Это мощный инструмент двустороннего обмена и культурной трансформации, ломающий иерархические барьеры. Что важно для процветания социального обучения.

## УРОВЕНЬ 2

### Структурированные инициативы

Форматы, требующие большей организации и поддержки со стороны T&D, направленные на развитие как soft, так и hard skills.

#### 1. Сообщества практиков

Регулярные встречи сотрудников, объединенных общей профессиональной областью. Эволюционируют из неформальных групп в структурированные хабы знаний, где происходит глубинное обсуждение проблем и обмен лучшими практиками.

#### 2. «Мастерские знаний» и интенсивы навыков

Внутренние эксперты проводят короткие интерактивные сессии или формат «скорой помощи» для коллег по запросу, а также более глубокие погружения для отработки конкретного навыка. Это гибкий и масштабируемый формат для точечной передачи компетенций.

#### 3. Кросс-функциональная стажировка

Сотрудники проводят день или несколько дней, наблюдая за работой коллег из других отделов. Это развивает системное видение бизнеса, эмпатию, способствует горизонтальной передаче знаний.

## УРОВЕНЬ 3

### Комплексная экосистема

Венец развития – создание целостной, единой цифровой среды, объединяющей все форматы P2P. Социальное обучение трансформируется в системное, персонализированное, доступное «по клику, по запросу».

#### 1. Сервисы менторинга и AI-экспертплейс

Технологические экосистемы, где алгоритмы помогают сотрудникам быстро найти идеального наставника или партнера для peer-coaching под конкретную задачу или цель развития.

#### 2. Внутренние платформы для развития soft и hard skills

Не просто базы знаний, а персонализированная среда, где сотрудники могут формировать индивидуальные траектории развития, включающие все форматы P2P-обучения – от регистрации на интенсив до поиска ментора по реверсивному наставничеству.

#### 3. Геймификация и система признания

Мотивационные механизмы, поощряющие участие как роли ученика, так и роли учителя, подчеркивая ценность вклада каждого.

## КЕЙС

### Реализация программы социального обучения для отдела сервиса в строительной компании. Фокус-группа для запуска P2P.

*Как из минимальной инициативы получился сильный проект.*

**Задача:** усилить 4 сотрудников отдела сервиса в строительной компании узкопрофильными знаниями по 6 направлениям.

#### Решение:

1. Создали совместно с сотрудниками матрицу внутреннего обучения на основании запросов.
2. Подобрали внутренних экспертов на добровольных началах.
3. Составили график обучений и кейс-клубов.
4. Поставили обучение в общий график обучения компании, сделали открытым для посещения. Обучение проходит в рабочее время. Есть трансляция для удаленных сотрудников.
5. Анонсировали во внутренних каналах коммуникации.
6. Оказали минимальную поддержку экспертам в подготовке и проведении.
7. Совместно с экспертами отработали обратную связь и наградили внутренней валютой.

#### Результат:

##### Через месяц

- Средняя посещаемость 1 обучения – 25 человек (естественное масштабирование);
- Удовлетворенность качеством, форматом, актуальностью обучения 8,5 из 10;
- Прохождение аттестации отделом сервиса 100%;
- 4 эксперта заявили на проведение обучения на регулярной основе.

##### Через 2 месяца

- Запуск 4 новых тем внутреннего обучения;
- Самоорганизация 2 отделов в проведении кейс-клубов (обмен опытом);
- Регулярный сторителлинг со стороны HR, T&D на внутренних каналах о P2P (например, история о том, как участие в кейс-клубе сэкономило компании N часов или денег).

##### Через 6 месяцев

- План обучения по hard skills реализуется внутренними экспертами на 80%;
- Ежемесячная экономия бюджета обучения 400.000 рублей;
- Укомплектован и обучен пул внутренних экспертов из 10 человек;
- Разработана система мотивации и методической поддержки;

- Запуск пилотного проекта «Внутренняя база знаний на платформе wiki».

### P2P – это культура, которая дает опору в меняющемся мире.

Не просто еще один тренд, а фундаментальный сдвиг в философии развития персонала: от управления знаниями к созданию среды для их естественной циркуляции.

Социальное обучение помогает развивать лидерство, где авторитет основан на экспертизе и готовности делиться, а не на должности. Это практический способ объединения людей вокруг осознанного решения реальных задач.

Решение о внедрении P2P – не вопрос экономии на тренингах. Это вопрос стратегического выбора: готовы ли мы вкладываться в создание живой, самообучающейся организации, а значит, в скорость, инновационность, конкурентоспособность и операционную эффективность?

Успех приходит не к тем, кто просто внедряет форматы, автоматизирует процесс, а к тем, кто готов инвестировать в построение культуры доверия, где ценность коллективного интеллекта признана на уровне каждого руководителя.

В конечном счете, сильные команды рождаются не из инструкций, а из прочных связей между людьми, из общего понимания «зачем мы это делаем».

**Присоединяйтесь к телеграм-каналу автора, чтобы быть на волне профессионального и личного развития**



10 может быть «Да» и «Нет».

10 это много. Не только в арифметическом смысле.

10 - первое в числовом ряду натуральных чисел число, состоящее из двух цифр.

10 - первый юбилей. Даже если он измеряется не годами.

10 — это 1 и 0, «да» и «нет» в бинарном мире компьютерного кода.

«Аудитории» исполняется 10 выпусков.

За каждым - труд большого количества людей, часы работ, споров, поисков формы и наполнения.

Много нулей и единиц. Да, оставляем этот материал. Нет, этот уже не помещается. Да, нужно, полезно осветить тот или иной вопрос. Нет, столько места нет, нужно что-то убрать. Чему-то дать возможность родиться, что-то, увы, убрать.

10 — это недели верстки и коррекции, ночи вычиток.

А еще — это месяцы труда выпускающего редактора.

И это - первые 10. Вторые десять пройдут чуть более буднично. Потом третий десяток - еще проще. К пятидесятому выпуску снова наступит чувство чего-то большого, значимого. Такое же, как когда было десять. Как сейчас.

Редакции есть чем гордиться. Авторам есть ради чего трудиться. Читателям, уверен, есть для чего читать, уделяя время материалам.

Потому что 10. 10 толстых журналов, с полезным, совсем не развлекательным контентом. С другим дофамином от прочтения и применения. 10 раз не читают бесполезное, 10 раз не тратят время впустую.

А значит, полезно. Нужно. Важно.

Потому команда и авторы пишут.

Поздравлю!

Вместе мы все делаем полезное и важное дело. Издаем. Пишем. Читаем. Все вместе.

С юбилеем, «Аудитория»!

**Марат Манасян**, Основатель и идеолог образовательного центра Марата Манасяна.

Издавать современный журнал со статьями практиков на актуальные темы было нашей давней мечтой. Еще мы хотели, чтобы журнал занял пустующую нишу методологии и методик, чтобы можно было не просто прочитать уникальный кейс, но и понять, как его можно повторить у себя на рабочем месте.

Благодаря усилиям главного редактора журнала и по совместительству директора АНО ДПО ИТОР Смирнова Степана это стало не только возможным, но и возможным уже 10 раз и уровень качества как статей, так и самого журнала растет.

Поздравляю журнал, главного редактора, авторов с юбилейным выпуском. Спасибо, что помогаете развивать российскую методологию человеческого фактора.

**Аболмасов Алексей**, CEO ГК «Новатор».

Леонид Хомутников

Консультант по управлению, автор настольного бизнес-симулятора «Метод» и книг «Развивающая организационная диагностика», «Мультигул для управленца» и др.



# ВЫХОД СОБСТВЕННИКА БИЗНЕСА ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ: МИФ ЭТО ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

## ? О чём эта статья:

Статья разбирает главную организационную проблему бизнеса, которая не лежит на поверхности, но мешает компании изнутри: персонал работает на минимальном уровне эффективности, не выходя за рамки личных интересов. Леонид Хомутников показывает пять корневых причин этого (от унаследованного восприятия работника как функции до репрессивного управления) и объясняет, почему выход собственника возможен лишь при качественном развитии функции управления.

## ! Для чего её читать:

Если вы собственник или руководитель и устали от того, что нужно руководить всем и всегда, что люди не проявляют инициативу, а контроль требуется повсеместный, — эта статья объяснит, почему. Она не предлагает мягкие рекомендации, а наоборот, прямо указывает на три ограничения, без учёта которых качественно управление не прокатать. Автор предлагает конкретный рабочий метод — пять ступеней лестницы качества управления.

## ✓ Время на чтение: 16–18 минут

Как бы так начать статью, чтобы «зацепило»?

А давай-ка начну с конца.

Выйти из операционки — посильная задача. Но для этого нужно расправиться с Главной организационной проблемой.

Вообще, проблем в бизнесе много. Персонал, клиенты, конкуренты, контролирующие органы, мировая обстановка, новогодние каникулы, ситуация на Марсе... Проблем хватает: то квадратное не катится, то круглое укатывается...

Есть проблемы, которые в одних компаниях вызывают горькую оскомину, а в других не проявляются вовсе. У одних нет авторства, у других есть, вплоть до прописки и паспортных данных. Есть те, про которые все знают, но ничего с ними не делают. Но есть одна проблема, которая присуща практически каждой бизнес-организации.

Она скрывается глубоко, где-то на подвальных этажах организационной структуры и поэтому практически недоступна ни для выявления, ни для устранения привычными способами.

Вчитайся, ведь это она — ГЛАВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОБЛЕМА!

Из-за низкого качества управления персонал стремится выполнять работу на минимальном уровне эффективности, по своему усмотрению, не выходя за границы личных интересов.

Решение этой проблемы будет означать выход из операционной деятельности.

Чтобы решить проблему, нужно выявить причины её появления. Вот пять основных:



## 1. Работник равен функции

Первая большая проблема бизнеса состоит в том, что руководство до сих пор воспринимает работника как функцию, которую тот выполняет. А пошло такое безобразие ещё со времён первых двух промышленных революций (конец 18 и конец 19 веков). Паровой двигатель, а потом и электричество давали потрясающий рост производительности и прибыли. Поэтому заботиться о качественном росте персонала, о социальных гарантиях и прочей «ерунде» первым капиталистам не было особой нужды. Ведь рабочей

силы, завозимой из колоний в фабричные цеха, хватало с избытком. Правда, приходилось переучивать вчерашних крестьян и охотников, но это не беда. Ведь и медведя можно научить ездить на велосипеде.

В те мрачные времена было нормой, что человек равнялся простенькой функции, которую он выполнял. Работник был легко заменим, недорого стоил и предсказуемо реагировал на примитивные стимулы, такие как «кнул и пряник». Дешёвая рабочая сила, одним словом.

Справедливости ради надо сказать, что и само содержание труда было примитивным.

## 2. Культ начальника

Вторая большая проблема состоит в том, что в деловых организациях процветает культ начальника.

В середине прошлого века грянула Третья промышленная революция. Так как она была научно-технической, то к инженерным специальностям возникли более высокие требования. И в организациях появились образованные люди с высоким уровнем самосознания.

Ожидаемо повысились и требования к руководству, ведь над инженерами и мастерами стало недостаточно свистеть нагайкой. И где-то на этом этапе зародился особый класс сотрудников – мэнэгеры.

Это такие управленцы, которые должны от высшего руководства передавать низовым начальникам и бригадирам распоряжения и добиваться их исполнения. А в обиходе появился такой обидный принцип: «Я начальник – ты дурак!»

## 3. Потеря клиентоориентированности

Из-за культа начальников в бизнесе происходит смена ориентиров с проблем клиента на интересы начальника, и основным клиентом исполнителя стал его начальник, а не коллега по цеху, смежное подразделение или конечный покупатель. А культ процедур и регламентов отнимает ресурсы, которые нужны для решения задач и проблем клиентов, чтобы те с удовольствием заплатили деньги.

Конечно, порядок должен быть! Но вот в чём тут дело.

В 2001 году вышла книга К.С. Камерона и Р. Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры», где была предложена модель конкурирующих ценностей.

По этой модели в любом бизнесе может существовать только культ начальника или культ клиента. Третьего или промежуточного не дано!

Это значит, что работник может только украсть или покараулить.

А если говорить серьёзно, то в любом бизнесе есть два условных вектора, куда персонал направляет свои усилия.



**Первый** – сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах, уважение к власти и иерархичность;

**Второй** – ориентация на рынок, на клиента, иновационность и инициативность персонала.

Проблема в том, что размер каждого вектора лимитирован. Если вектор удлиняется в одном направлении, то в другом обязательно убывает в такой же степени!

Если одна из осей уводиться в левый сектор, на «культ начальника», то и вторая будет стремиться туда же, ослабляя конкурентность, инициативность и клиентоориентированность персонала.

## 4. Репрессивное управление

Это управление всегда выливается в «полицейский» контроль за действиями сотрудников. А если есть контроль, то будут и санкции. Но есть проблема. Дело в том, что ещё в конце 90-х годов Владимир Исакович Герчиков доказал существование пяти типов внутренней мотивации у персонала. Один из этих пяти типов – люмпенский, который более менее результативно откликается на взысканиям.

А если наказания получают люди с коммерческой, профессиональной, хозяйской или патриотической мотивацией, то руководитель получит только здоровущий «дебафф» и ещё сильнее загонит себя в топкое болото операционки.

## 5. Потребительское отношение

В наши дни персонал не сильно связывает своё будущее с конкретным рабочим местом и может в любой момент покинуть организацию. Эту проблему нам подкинула Четвёртая промышленная революция. Основной её победой стала доступность информации.

В результате рабочему человеку открылось много новых знаний. Например, осознание простой идеи, что совсем необязательно много и тяжело работать, если можно работать мало и легко.

Что в итоге мы имеем? Человек, наделённый талантами, амбициями, совестью, чувством долга и тягой к прекрасному, приходя на работу, становится

усреднённой функцией с единственной целью «порадовать своего начальника»!?

Но венец творения природы с таким подходом не согласен и, как может, выражает свой протест. Кто поумнее – пересядет к экрану монитора, освоив модную ныне онлайн-профессию в «мягонькой нише». Кто порискованнее и с амбициями – пробует себя в предпринимательстве. Ну, а выносливые и бесхитростные – трудятся в такси, доставке или на складах популярных маркетплейсов.

Те же, кто пока задержались, работают на минимальном уровне эффективности, не выходя за рамки личных интересов, и пытаются нахлобучить систему. Что, как мне кажется, уже стало национальным видом спорта!

Не считаться с этими причинами в организационном развитии всё равно, что «носить воду в решете».

Но и это ещё не всё! Есть рамки и ограничения, выпрыгнуть за которые бывает проблематично.

### **Квантовая запутанность управления**

Существует два вида управления – техническое и социальное.

Техническое – это управление механизмами, приборами, электронными системами.

В этом управлении объект на сто процентов следует заданным управляющей системой параметрам. У чайника нет других желаний, кроме как кипятить воду до нужной температуры.

Социальное же управление – это взаимодействие с человеком. А уже человек является основой фирмы, города, страны.

В отличие от технического управления, где задать параметры для станка ЧПУ или написать программу для ЭВМ означает точное выполнение заданного, с людьми нужно договариваться, их надо мотивировать и заинтересовывать! Тогда они сами начнут ставить и достигать цели, обучаться новым навыкам и генерировать прибыль.

Но начальники применяют принципы технического управления там, где следует использовать социальное. Они заставляют персонал действовать по заданному алгоритму так, как это делал бы механизм.

Стремление обложить стандартами и регламентами весь диапазон поведения человека в рамках исполняемой функции бессмысленно и отнимает огромные управленческие ресурсы на контроль!

И всё равно, в действиях человека всегда будет возможность для отклонения.

### **Начальственное заблуждение**

Неожиданным препятствием в организационном развитии стало всеобщее заблуждение, которое в

середине прошлого века подарил нам Эдвард Деминг. Он написал: «Нельзя управлять тем, что невозможно измерить, но всего, что измеримо, можно достичь». Хм!? Так же утверждает и Питер Друкер в своей книге «Эффективный руководитель»: «Управлять можно только тем, что можно измерить».

Позже и наш современник Ицхак Пинтосевич в книге «Будь эффективным!» злоупотребляет этим управленческим предрассудком.

Открою секрет: помимо измеримых показателей есть те, которые не поддаются измерению, но без которых мы не принимаем ни одного решения! Ведь без клиентоориентированности, командности, эффективности и достижительности невозможно в полной мере использовать весь потенциал личности исполнителя.

### **Личность основателя**

Тут вот в чём дело. Поступки и характер основателя играют в бизнесе определяющую роль. То есть базовые жизненные приоритеты, ценности, социальные ориентиры влияют и на выбор целей, и на отношение к делу, к людям, к бизнесу, что в итоге формирует определенную организационную культуру. Влияние босса сильно проявляется на предприятиях лидерского типа, которых в нашей стране 90%.

Термин «лидерский тип» применяется в контексте того, что основатель – единственный лидер. Что чаще всего ему гарантирует:

- управленческое одиночество;
- закостенелость в заблуждениях;
- закрытость к новым методам развития персонала;
- перегруженность операционкой;
- репрессивное управление;
- пренебрежение работой над будущим.

Нагнал я тут жути. Ну что ж, давайте теперь начнём выводить собственника из операционки.

Ах, забыл. Собственник собственнику рознь. Не каждый из неё ещё пойдёт.

И вот почему. Наука об организационном развитии знает семь идеологических типов предпринимателей:

**1. Кратократы.** Создают и расширяют бизнес только ради господства над другими. Самоуправление воспринимают как власть, тем и самоутверждаются. Всеми силами создают условия, при которых от их воли зависят другие люди. Это их стимул и вдохновение.

**2. Государственники.** Их усилия направлены на постоянное улучшение бизнеса, общества, страны, вселенной. Их идеалы стратегии способны улучшить мир.

**3. Спортсмены.** Эти ценят возможность победить. Для них лидерство превыше всего. Постоянно обеспокоены вопросами:

– А кто в первой пятёрке?

– Кто сейчас лучший?

Вечное опережение – их идеал.

**4. Гедонисты.** Бизнес и карьера им нужны для круглосуточного получения удовольствия от любых земных радостей. Их стимул – кайфовый отдых после кайфовой работы.

**5. Созидатели.** Эти граждане без усталости совершенствуют свой бизнес. Их идеалы – оставить после себя что-то значимое, весомое. Реализоваться в своих трудах, чтобы благодарные потомки помнили и восхищались ими. Охотно говорят об истории и этапах становления дела, о достижениях и планах.

**6. Маниманы.** Для них деньги самоценны. Цель их деятельности – накопление денежных средств в любом материальном проявлении. Их идеал – богатство.

**7. Охранители.** Эти ребята однажды осознали себя в своём деле. Они живут и работают со страхом всё потерять, при этом не испытывают ни воодушевления, ни амбиций от своей работы. Их идеал – сохранение и безопасность, а бизнес – навязанная необходимость.

Что в итоге мы имеем:

1. Пять серьёзных проблем.
2. Три ограничения.
3. Семь идеологических типа предпринимателей.

Кого же и как мы начнём выводить из операционки? А главное – куда? Вот это интересный вопрос. Ответ на него будет такой – из операционки можно выйти к работе над идеологией и стратегией своей компании. Есть рабочий метод для совершения такого качественного перехода.

Он был разработан профессором, консультантом по управлению Аркадием Ильичом Пригожиным, называется «Продуктно-ролевой метод развития организации». Он состоит из взаимоусиливающих инструментов, связанных в логическую цепочку. Проходя по ним, компания будет совершенствовать качество управления и готовиться к чуду – выходу собственника из операционки!

**Первая ступенька** – это управление по заданиям (100% операционки). Фирма создаёт внутренний рынок, на котором подразделения и сотрудники станут друг другу и исполнителями, и заказчиками.

**Следующая ступенька** – управление по правилам (80% операционки). На этом этапе в организации создаётся договорной порядок. Разрабатывается и принимается система общих регуляторов взаимодействия между участниками деятельности.

**На третьей ступени** можно браться за описание процедур и операций. Этот уровень так и называется – управление по процессам (60% операционки).

**Четвёртый уровень** – управление по целям (40% операционки, 20% стратегии). На этом этапе исполнитель уже понимает:

- какой продукт от него хочет получить организация и как он его может улучшить;
- он знает и соблюдает правила и участвует в разработке и поддержании принятых правил;
- владеет бизнес-процессами и вовлечён в поиск решений для рационализации и повышения эффективности труда.

Если всё правильно сделано на предыдущих трёх этапах, то на этом произойдёт соединение целей и действий сотрудника с целями фирмы.

Это значит, что исполнитель станет менять потребительское отношение к судьбе и ресурсам организации на хозяйское. Что повлечёт за собой развитие инициативы, достижительности и ответственности и, как следствие, появится возможность безболезненно делегировать полномочия.

**Пятый уровень.** И вот мы поднялись на высшую ступеньку качества управления – на управление по смыслам и ценностям. На этом уровне формируется ценностное поле, которое создаёт в организационной культуре предпосылки для максимальной отдачи на каждом рабочем месте.

Пройдя все пять уровней, для собственника наступит новая реальность. Теперь он становится стратегом, идеологом и вдохновителем для своей заряженной команды. Он вышел из той, прошлой операционки, когда приходилось днями напролёт раздавать волшебные пинки и всё держать под своим контролем. И теперь у него появляется... новый уровень операционки :)

Такова жизнь.

Управляемости вашему бизнесу!

Присоединиться к  
VK автора



Говорят, что чужие дети растут быстро. Свои от них не отстают. Кажется, что ещё практически вчера мы готовили к выпуску первый номер журнала, а сегодня мне уже сложно представить, что когда-то мы жили без "Аудитории". Десятый номер - это два с половиной года, полторы сотни статей, несколько тысяч читателей, и это только начало! Желаю всем нам совместного творчества, интересных статей, и чтобы в каждом номере, каждый читатель находил что-то полезное для себя. С юбилеем, друзья!

**Новак Алексей**, Методолог ГК «Новатор».

Поздравляю журнал Аудитория с юбилейным 10 выпуском! Каждый выпуск журнала - это окно в мир экспертных знаний, открытий и саморазвития. Спасибо, что вдохновляете HR и T&D сообщество своими проектами, ставя во главу угла методологию. Желаю вашему изданию процветания, ярких тем и преданных читателей!

**Наталья Рыбина**, ГК «Новатор».

Как автор двух статей, от лица всех фрилансеров, работающих в сфере управления персоналом, от души поздравляю методологический журнал «Аудитория» с юбилейным выпуском!

Это бесценный источник практической, применимой информации для HR и T&D, зачастую превосходящий дорогие платные курсы. Огромное спасибо Степану за идею создания такого крутого инструмента и неизменную страсть к этому делу, несущему читателям реальную пользу.

Пусть в новом году о вашем замечательном журнале узнает еще больше профессионалов. Очень надеюсь увидеть печатную версию, доступную каждому сотруднику нашей отрасли в 2026!

**Наталья Медведева**, руководитель Центра бизнес-образования «Шесть граней».

## ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «АУДИТОРИЯ»

# РАССКАЗЫВАЕМ О ТОМ, О ЧЕМ НЕ ПИШУТ В ИНТЕРНЕТЕ

«АУДИТОРИЯ» уделяет большое внимание широкому сектору вопросов, связанных с обучением и развитием современных взрослых, актуальным и интересным темам для HR и T&D-сообществ, а также темам, посвященным бизнесу и управлению.

### Постоянные рубрики журнала:

- ◆ Научные статьи, посвященные разнообразным феноменам и аспектам современного обучения и научения, бизнеса и управления;
- ◆ Содержательные, познавательные заметки на различные темы;
- ◆ Презентации проверенных HR-, T&D-продуктов и технологий для развития бизнеса;
- ◆ Практические кейсы по решению нетиповых задач в организациях посредством методологии и методик T&D;
- ◆ Представление партнеров института, их продуктов и результатов для потенциального сотрудничества с бизнесом и частными лицами;
- ◆ Интеллектуальный юмор и востребованные подарки.

Журнал может выполнять нужную сегодня функцию интеллектуальной разрядки для людей на фоне огромного информационного потока в современном мире.

**Целевая аудитория журнала:** журнал будет полезен и интересен всем сотрудникам и руководителям любых бизнес-организаций в России, в большей степени – T&D и HR-специалистам и руководителям.

**Периодичность выпусков:** 4 раза в год – март, июнь, сентябрь, декабрь.

**Формат и объем:** версия журнала – электронная; средний объем – 100-120 страниц.

### Условия подписки:

- ◆ Подписка на журнал «АУДИТОРИЯ» - **БЕСПЛАТНАЯ**;
- ◆ **Электронная версия** журнала «Аудитория» передается вашей организации 4 раза в год – 30 декабря, 30 марта, 30 июня, 30 сентября;
- ◆ Для оформления подписки **просто напишите нам о вашем желании**. Наши менеджеры с вами свяжутся.



Юлия Веселая

Автор и ведущая обучающих бизнес-игр и бизнес-квестов.  
Основатель проекта Veselaya game



# МУРМУРАЦИЯ КАК ЭВОЛЮЦИЯ МЕЖКОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

## ? О чём эта статья:

Статья предлагает рассмотреть эволюцию межкомандного взаимодействия через модели миров SPOD–VUCA–BANI–SHIVA и вводит концепцию мурмурации – организационной модели, где команды синхронно реагируют на изменения. Вместо иерархических согласований и централизованного контроля – открытый обмен информацией, короткие петли реакции и фокус на общей цели. Статья показывает семь ловушек, которые ломают мурмурацию, и описывает деловую игру «Северная Мурмурация» как тренажёр для отработки этого навыка.

## ! Для чего её читать:

Если вы руководитель и видите, что команды конкурируют вместо сотрудничества, что решения застревают в бюрократии, что каждый отдел гребёт в свою сторону – эта статья даст вам не очередную лекцию про «культуру сотрудничества», а рабочий образ (мурмурация) и конкретные принципы и инструменты. Плюс – практический инструмент: как работает деловая игра, которая позволяет командам прожить эту эволюцию от SPOD к SHIVA в безопасной среде.

## ✓ Время на чтение: 9–11 минут

Мы привыкли обсуждать команды в терминах «мотивации», «зон ответственности» и «коммуникаций». Но чем сложнее становится мир, тем заметнее становится одна простая вещь: выживает не тот, у кого толще регламент, а тот, у кого команды умеют видеть друг друга и мгновенно реагировать. Вот здесь и появляется мурмурация – не красивая метафора, а рабочая модель межкомандного взаимодействия.

Если посмотреть на **эволюцию межкомандного взаимодействия через модели миров SPOD–VUCA–BANI–SHIVA**, получается очень наглядная картина:

SPOD: мир «завода», а не стаи.

SPOD – это стабильность, предсказуемость, «как всегда делали».

Управление командой в такой логике:

- Иерархия, регламенты, годовое планирование;
- Команды – «цеха», связанные через начальников;
- Коммуникация: запрос – согласование – решение – исполнение.

Здесь межкомандное взаимодействие – это побочный процесс. Главное не нарушать технологию, команда живет в парадигме «летим строим», но каждый смотрит только на своё задание.

VUCA: первые шаги к стае.

VUCA приносит в нашу жизнь изменчивость, неопреде-

лённость и неоднозначность. Иерархия начинает буксовать: решения не успевают догонять реальность. Что появляется:

- Кросс-функциональные проектные и продуктовые команды;
- Agile, короткие спринты, регулярные синхронизации;
- Лидер скорее фасилитатор, чем контролёр.

Мы уже вынуждены смотреть не только «вверх», но и «по сторонам»: что делают смежники, как меняется рынок, что происходит в соседних командах. Тут можно уже наблюдать зачатки для мурмурации – мы учимся жить не по линейной схеме «задача сверху – отчёт снизу», а по принципу постоянной подстройки.

BANI: сотрудничество как средство выживания.

BANI добавляет хрупкость, тревожность и нелинейность. Любая ошибка, задержка решения или «информационная пробка» бьёт по всей системе. В такой реальности конкуренция между командами, кулуарные договорённости и закрытые контуры связи – это прямой путь к организационному тромбозу.

Что становится важным:

- Психологическая безопасность и доверие. Без этого сотрудники просто уходят в защиту и саботаж;
- Регулярные ритуалы: рефлексия, быстрые кросс-функциональные встречи;
- Открытый обмен информацией между командами, а не через «узкое горлышко» руководителя.

Именно здесь эффект мурмурации начинает работать как осознанная практика: мы учимся не просто работать вместе, а постоянно считывать сигналы друг друга и внешней среды.

SHIVA: когда без мурмурации уже нельзя.

SHIVA-мир — это когда BANI-хрупкость перерастает в радикальную турбулентность. Реальность становится разделённой, жестокой, невообразимой и при этом несущей потенциал обновления. И вот тут классическое централизованное управление окончательно перестаёт успевать.

Что требуется от компаний:

- Очень короткие циклы постановки и пересмотра целей (микро-OKR, недельные фокусы);
- Постоянная прозрачная коммуникация на уровне «стаи команд», а не только в одном проекте;
- Глубокое доверие и готовность быстро менять траекторию, не дожидаясь приказа «сверху».

Здесь мурмурация становится не красивым словом, а необходимым «органом чувств» компании: если мы не видим и не чувствуем действия друг друга, нас просто «съедает» среда.



### Что такое мурмурация в управленческой практике?

В природе мурмурация — это синхронный полёт стаи скворцов, когда тысячи птиц одновременно меняют направление без единого лидера. Каждая птица ориентируется на ближайших «соседей» и при этом сохраняет общий вектор движения.

В управлении командами эффект мурмурации можно описать так:

- взаимное, двустороннее и постоянное отслеживание действий других команд;
- обмен информацией без посредничества центрального штаба;
- жёсткий фокус на общей цели, а не на локальных победах.

То есть мы перестаём играть в «каждый за свой департамент» и начинаем работать как единый живой организм. Каждая команда видит себя не центром вселенной, а элементом общей информационной экосистемы.

Внедрение эффекта мурмурации решает несколько проблем:

- Хаос коммуникаций: когда команды конкурируют, дублируют, тормозят решения;
- Перегрузка руководителей: когда любой контакт между подразделениями проходит через «одну голову»;
- Потеря фокуса: когда локальные KPI важнее общей цели, и мы дружно гребём в разные стороны.

### Принципы мурмурации: что делать и чего не делать? Три опорных принципа:

1. Ограниченное, но устойчивое поле связи (до 7 ключевых команд).  
Мозг не вытягивает 20 «важных» контактов. Поэтому каждая команда ясно понимает: вот наши 5-7 критических партнёров, за которыми мы обязаны постоянно «смотреть» — что они делают, что у них меняется, какие у них риски.
2. Короткая петля обмена сигналами.  
В классической иерархии команда ждёт указаний от руководителя. В логике мурмурации команда адаптируется сама, как только видит изменение у соседей. Договор: важный сигнал между командами — осмысленная реакция не позже чем через 24 часа. Не через неделю после совещания, не «когда руки дойдут», а здесь и сейчас.
3. Постоянная информированность о контексте.  
Птицы в стае считывают не только соседей, но и изменения среды. Для нас это общие информационные панели, доступ к ключевым метрикам, быстрые кросс-функциональные митинги формата «обновление + риски», а не двухчасовые совещания ради галочки.

### Семь ловушек, которые ломают эффект мурмурации:

1. Размытая или спорная общая цель.  
Как только у нас «сто мнений о том, ради чего мы тут», стая рассыпается. Вместо синхронизации — споры, кто тут главный и чьи KPI важнее.
2. Критика и обесценивание действий других команд.  
Мы перестаём наблюдать и адаптироваться, начинаем защищаться и нападать. Любая открытая

информация тут же превращается в оружие, а не в ресурс.

3. Игнорирование сигналов.

Команда получает информацию, но делает вид, что её нет: «это не наша зона ответственности», «нам некогда». Один такой «глухой» сегмент — и общая траектория ломается.

4. Слепое копирование чужих действий.

«Раз они так сделали, давайте и мы». У каждой команды существует своя роль в системе. Подражание без понимания контекста превращает стаю в хаос.

5. Жёсткая привязка к внутреннему плану.

Когда мир уже поменялся, а мы всё ещё «отрабатываем утверждённый план», мы фактически выходим из стаи. Успех в таких условиях — про гибкость, а не про догматичность.

6. Внутренняя конкуренция команд.

Как только мы начинаем биться за ресурсы и признание, любой обмен сигналами превращается в борьбу, а не в сотрудничество. Информация искажается и скрывается.

7. Закрытые контуры коммуникации.

Клубы по интересам, кулуарные договорённости, «особые чаты для своих». Стая начинает разваливаться на кланы, и никакой общей траектории уже нет.

**«Северная Мурманция» как тренажёр эволюции**

В деловой игре «Северная Мурманция» мы переносим участников в пространство Великой северной экспедиции. Историческая рамка работает как обучение через вызов, где есть сложная, амбициозная задача (исследовать и описать север и восток России), ограниченные ресурсы и несколько экспедиционных отрядов.

Что происходит с командами в игре:

- Сначала они действуют в логике SPOD: каждый занят своим участком, своя программа, свои отчёты;
- Потом мир начинает «штормить»: меняются вводные, возникают риски, информация появляется неравномерно, и без горизонтальных связей экспедиции проваливаются;
- Дальше участники переходят к VUCA/BANI-логике: наводят мосты, договариваются о регулярных обменах данными, выстраивают общее поле;
- И, наконец, выходят на мурмурацию: команды начинают смотреть друг на друга как на элементы одной стаи, а не как на конкурентов.

В игре участники:

- на собственном опыте проживают, что общая цель — это не слайд из презентации, а реальный навигатор для решений;

- видят выгоду сотрудничества: каждая попытка «сыграть в одиночку» оборачивается потерями;
- осознают ценность открытого обмена информацией: как только информация задерживается у одной команды, страдает весь маршрут;
- сталкиваются с темой передачи знаний: без обмена опытом между командами система не учится и повторяет одни и те же ошибки.

В итоге «Северная Мурманция» становится безопасным полигоном, где мы можем отработать ту самую эволюцию: от иерархического взаимодействия SPOD-типа к живой, высокочувствительной мурмурации SHIVA-уровня — без риска для бизнеса, но с очень понятными выводами для руководителей и сотрудников.

**Зачем всё это нам как руководителям и тренерам?**

Если смотреть честно, большинство проблем межкомандного взаимодействия сегодня — это не «плохие люди» и не «злые мальчишки-саботажники». Это попытка жить по SPOD-логике в SHIVA-мире. Мы до бесконечности подкручиваем регламенты, KPI и отчёты, вместо того чтобы настроить стаю.

Мурмурация как концепция даёт простой ориентир:

- меньше централизованного контроля;
- больше доверия, прозрачности и быстрых горизонтальных связей;
- меньше борьбы за ресурсы между командами;
- больше общей цели и совместного считывания среды.

Команда авторов деловой аудиторной игры «Северная Мурманция»:



Весёлая Юлия, Северьянова Надежда, Шаркова Екатерина, Тезикова Наталия, Могирева Евгения, Рымарев Николай.

**Если вас заинтересовала деловая игра «Северная Мурманция», пишите автору напрямую**



ГРУППА КОМПАНИЙ  
**НОВАТОР**  
ОБУЧЕНИЕ ЛЮДЕЙ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

**ИТОР**  
ИНСТИТУТ  
ТЕХНОЛОГИЙ  
ОБУЧЕНИЯ И  
РАЗВИТИЯ

**ТОР**  
ТЕХНОЛОГИИ  
ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

**МЕТОДА**  
Ассоциация методологов России и СНГ

**РЕАКТОР**  
РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И КОМАНД

**БК**  
БИЗНЕС-КВЕСТЫ:  
ПРОФИЛЬНЫЕ И НЕПРОФИЛЬНЫЕ

**МЛГ**  
Менеджмент, Логистика, Глобализация

# С НОВЫМ ГОДОМ!

Пусть год принесёт вам развитие  
и новые возможности.

Рады быть вашими партнёрами в этом пути.

