

3 июля 2026

# Дайджест PRO.Людей

Обзор публикаций  
ведущих зарубежных и российских источников  
за **июнь 2026**

## О выпуске

Для подготовки дайджеста наша команда проанализировала более **2400** публикаций за **июнь 2026** года из **60** ведущих мировых и российских источников.

## Основные источники

|                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| Accenture                | Manpower                         |
| Amazon                   | McKinsey                         |
| Atlassian                | Mercer                           |
| BCG                      | MIT Sloan                        |
| Beamery                  | Netflix Tech Blog                |
| Business Insider         | NextBigWhat                      |
| CEIBS                    | Pew Research                     |
| Ceowork                  | PwC                              |
| Columbia Business School | SDA Bocconi School of Management |
| Culture Amp              | Shanghai Jiao Tong University    |
| Deloitte                 | SHRM                             |
| Duke Corporate Education | Springer                         |
| Fast Company             | Talent Edge Weekly               |
| Financial Times          | Visier                           |
| Forbes                   | Wired                            |
| Forrester                | Большие Идеи                     |
| Gallup                   | Ведомости                        |
| Gartner                  | ВЦИОМ                            |
| Harvard Business Review  | Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ     |
| HBS                      | Inc.                             |
| HEC                      | Коммерсант                       |
| IBM                      | Поток                            |
| IESE Business School     | РАНХиГС                          |
| INSEAD                   | РБК Pro                          |
| Josh Bersin              | Future of Work                   |
| Korn Ferry               | KONTAKT INTERSEARCH              |
| Lattice                  | Школа управления СКОЛКОВО        |
| London Business School   |                                  |

# Содержание

## Исследования

1. ИИ подвергает риску навыки, наиболее важные для долгосрочной успешности компании
2. Внедрение ИИ требует комплексного организационного редизайна, а успех трансформации коррелирует с высокой удовлетворенностью сотрудников
3. Представлен обзор подходов, объясняющих, как ИИ перестраивает природу труда
4. «Разделяемое лидерство» в команде стартапа дает более высокие результаты, чем классическое «вертикальное» руководство

## Новости компаний

5. Увольнения из-за ИИ приводят к значительному снижению доверия оставшихся сотрудников к руководству

## Мнения

6. Развитие ИИ создает новую организационную модель — симбиотическую организацию
7. В крупных компаниях есть две реальности: одну показывают руководству, во второй работают сотрудники. ИИ усугубляет разрыв между этими реальностями
8. В будущем останется 5 архетипов рабочих ролей: экспериментатор, строитель, чистильщик, архитектор роста и менеджер поддержки

## Книги

9. Алексей Оносов «Провалы»
10. Джейми Терренс Келли «Свободный труд роботов»

## Спецраздел

11. Цитаты спикеров форума «Больше чем менеджмент»

# 1 ИИ подвергает риску навыки, наиболее важные для долгосрочной успешности компании

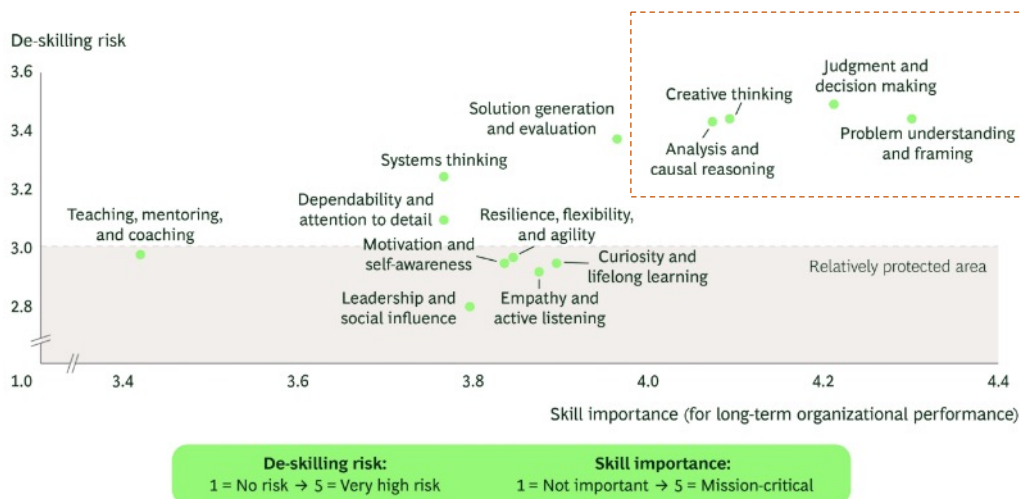
BCG провела опрос среди 70 руководителей высшего звена из разных отраслей и выявила, что **половина опрошенных уже столкнулась со снижением квалификации сотрудников.**

**Более 60% считают, что в ближайшие 3–5 лет потеря навыков станет серьезной угрозой для компаний.**

Руководители назвали навыки, которые особенно важны для долгосрочной успешности компании.

**Именно эти навыки сильнее всего могут пострадать из-за внедрения ИИ:**

- умение оценивать ситуацию и принимать решения;
- умение понимать и формулировать проблемы;
- творческое мышление;
- анализ причинно-следственных связей.



BCG выделила **несколько способов снизить риск потери этих навыков.**

Среди них:

- **Сохраняйте роль человека в рабочих процессах.** Окончательные решения и ответственность за результат должны оставаться за сотрудником. Также важно сохранять совместную работу опытных и начинающих специалистов. Так передаются практические знания, профессиональное мышление и опыт.
- **Учитывайте ключевые навыки при оценке работы.** Включите их в критерии оценки и планы развития сотрудников. Оценивайте не только результат, но и то, как он был достигнут: какие навыки человек применил и развил.
- **Регулярно тренируйте мышление и творческие способности без ИИ.** Включите в рабочий процесс обсуждения, дебаты, решение задач и другие упражнения, которые развивают самостоятельное мышление.

Источник: [BCG](#)

## 2 Внедрение ИИ требует комплексного организационного редизайна, а успех трансформации коррелирует с высокой удовлетворенностью сотрудников

В июне 2026 года консалтинговая компания Boston Consulting Group опросила 11 749 сотрудников и руководителей в 14 странах, чтобы оценить реальное влияние ИИ на рабочие процессы и выявить барьеры для создания бизнес-ценности. Вот два наиболее интересных вывода:

### **1. ИИ уже широко используется в компаниях, и все говорят о сэкономленном времени:**

- **74%** линейных сотрудников, **88%** менеджеров и **93%** руководителей регулярно используют ИИ.
- **42%** линейных сотрудников и **60%** руководителей заявляют, что благодаря ИИ экономят не менее **8** часов в неделю.

### **Но происходящие изменения – не просто оптимизация, они имеют структурный характер:**

- **72%** респондентов заявили об изменении требований к навыкам для их роли.
- Еще **47%** утверждают, что их роли сместились в сторону управления ИИ вместо выполнения самой работы.
- ИИ забрал простые задачи у **67%** сотрудников, из-за чего **52%** стали тратить больше времени на проверку результатов работы ИИ, а **60%** отметили рост планки качества.
- **66%** линейных сотрудников не получают от руководства указаний, что делать с освободившимся временем.

Поэтому **необходимо смещение фокуса руководителей от внедрения ИИ к организационному развитию** – сквозному редизайну рабочих процессов и адаптация операционной модели под новые роли людей.

### **2. Выявлены 5 практик, которые одинаково позитивно влияют на результаты ИИ-трансформации и поддерживают высокую удовлетворенность сотрудников:**

1. Подкрепляйте заявления об ИИ реальными действиями (+19 п.п. к бизнес-эффекту и +28 п.п. к удовлетворенности сотрудников).
2. Считайте экономический эффект от внедрения ИИ (+22 и +24 п.п.).
3. Вовлекайте сотрудников в генерацию идей по применению ИИ (+22 и +20 п.п.).
4. Перестраивайте оргструктуру и процессы под работу с ИИ (+16 и +14 п.п.).
5. Поощряйте команду за освоение новых инструментов (+14 и +13 п.п.).

Источник: [BCG](#)

# 3

## Представлен обзор подходов, объясняющих, как ИИ перестраивает природу труда

Сангит Пол Чаудари (Sangeet Paul Choudary), автор книг «Революция платформ» и «Reshuffle», создал платформу, на которой представлены **11 моделей, описывающих механизмы того, как ИИ меняет природу труда:**

- 1. Автоматизация и создание задач** (Task Automation and Creation — Daron Acemoglu, Pascual Restrepo): технологии передают часть задач от людей машинам, но одновременно создают новые задачи для людей. Поэтому после автоматизации занятость может восстановиться за счет появления новых видов работы.
- 2. Поляризация рабочих мест** (Job Polarization — David H. Autor, David Dorn, Maarten Goos, Alan Manning, Anna Salomons): автоматизация сокращает число рабочих мест среднего уровня, где много рутинных задач, но повышает спрос на два типа труда: высокооплачиваемую интеллектуальную работу и низкооплачиваемую физическую или сервисную работу.
- 3. Закон Конвея** (Conway's Law — Melvin Conway): устройство технической системы обычно повторяет структуру общения внутри компании. Поэтому изменение продукта или рабочего процесса часто приводит к изменению команд, должностей и обязанностей сотрудников.
- 4. Теория трудового процесса** (Labour Process Theory — Harry Braverman, Shoshana Zuboff): технологии меняют не только работу, но и распределение власти в компании. Когда планирование отделяют от исполнения, сотрудников легче заменять. При внедрении новых технологий компания выбирает: полностью убрать человека из процесса или усилить его работу с помощью новых инструментов.
- 5. Невидимый труд** (Ghost Work — Mary L. Gray): для работы систем ИИ нужен скрытый человеческий труд. Модераторы, разметчики данных и операторы сложных случаев — постоянная часть таких систем, а не временный этап на пути к полной автоматизации.
- 6. Усиление возможностей человека с помощью ИИ** (Augmentation — Ethan Mollick): совместная работа ИИ и человека строится по одной из двух моделей: «кентавр» — человек управляет процессом, а ИИ помогает; «киборг» — человек и ИИ постоянно дополняют друг друга на всех этапах работы. Такое взаимодействие может стать постоянной формой организации труда.
- 7. Содержание навыков технических изменений** (Skill Content of Technical Change — David H. Autor, Frank Levy, Richard J. Murnane): автоматизацию нужно рассматривать на уровне отдельных задач, а не профессий в целом. Рутинные задачи можно передать машине. Нерутинные задачи защищены от автоматизации, потому что их трудно описать в виде четких правил.



8. **Взаимодополняемость социальных навыков** (Social Skill Complementarity — David Deming): наиболее устойчивыми становятся профессии, в которых специальные знания сочетаются с умением общаться, сотрудничать, убеждать и понимать других людей.
9. **Правила проектирования** (Design Rules — Carliss Baldwin): системы и рабочие процессы можно разделить на отдельные части — модули. Границы между ними определяют структуру команд, распределение задач и участки, которые можно автоматизировать.
10. **Производительность ИИ** (AI Productivity — Erik Brynjolfsson): генеративный ИИ сглаживает разрыв в навыках сотрудников, подтягивая менее квалифицированных. Возможности ИИ неравномерны, наибольшую пользу он приносит в написании текстов, программировании и поддержке.
11. **Архитектура отрасли** (Industry Architecture — Michael Jacobides): новые технологии меняют границы компаний и цепочки создания ценности. Основную выгоду получают участники, которые контролируют узкие места системы и участки, без которых она не может работать.

Для каждого из рассматриваемых подходов приводятся ограничения. Например, разделения задач на рутинные и нерутинные уже недостаточно, потому что генеративный ИИ затрагивает сложную когнитивную и творческую работу. А теория модульности Болдуина, которая объясняет, как разбивать работу на части, отвечает на вопрос «как», но не отвечает на вопрос «кто из сотрудников останется, а кто уйдет».

Источники: [Reshuffle](#), [Future of Work](#)



# 4 «Разделяемое лидерство» в команде стартапа дает более высокие результаты, чем классическое «вертикальное» руководство

Мануэль Хесс (Manuel Hess), Сара Мария Нордт (Sarah Maria Nordt) и Оливер Томас (Oliver Thomas) изучили 184 эмпирические статьи о лидерстве в новых венчурных компаниях, опубликованные с 1990 по июль 2023 года.

Фокус исследования — Shared Entrepreneurial Leadership (SEL) или **разделяемое предпринимательское лидерство**.

В этой модели **лидерские роли переходят между участниками предпринимательской команды в зависимости от задачи и экспертизы**. Формальный лидер сохраняет роль, но не забирает все решения на себя.

Модель SEL **подразумевает условия, в которых обычно работают стартапы**: неопределенность, нехватку ресурсов, ограниченность знаний, информационную асимметрию и слабую легитимность.

До 90% стартапов закрываются в первые пять лет, поэтому важно, как в них устроено лидерство. Исследователи нашли лишь слабое подтверждение тому, что вертикальное лидерство — когда решения идут сверху от одного руководителя — повышает результаты. **Разделяемое лидерство повышало результативность во всех рассмотренных случаях**.

**Модель держится на трех элементах:**

1. Команда доверяет участникам **брать лидерство в решении задачи**.
2. Формальные лидеры задают направление, но **команда влияет на решения и дает обратную связь**.
3. Участники разделяют общую цель и **регулярно обсуждают, как улучшить процессы и результат**.

Авторы отмечают **плюсы и минусы модели**:

- Разделяемое лидерство помогает команде совместно решать задачи, получать новые знания, укреплять доверие, видеть общую цель и улучшать самочувствие участников.
- Способность создавать новое растёт сразу на трёх уровнях: у отдельного сотрудника, команды и стартапа.
- Есть и обратная сторона — постоянные совместные обсуждения решений повышают стресс и эмоциональную нагрузку участников. В командах, где люди конфликтуют, минусы SEL проявляются сильнее.

Источник: [Review of Managerial Science](#)

# 5 Увольнения из-за ИИ приводят к значительному снижению доверия оставшихся сотрудников к руководству

Американская компания Challenger, Gray & Christmas, которая специализируется на кадровом консалтинге и аутплейсменте, анализирует данные о сокращениях рабочих мест в США. Согласно отчету от 4 июня, **объемы увольнений из-за ИИ растут:**

- В мае по причине внедрения ИИ сократили 38 579 сотрудников — это **40% от всех увольнений за месяц.**
- **Доля последовательно увеличивалась в течение года:** в январе она составляла 7%, в марте — 25%, в апреле — 26%.
- Всего за первые пять месяцев 2026 года ИИ стал причиной увольнения 87 714 сотрудников (22% от общего числа сокращений), что **превысило показатель за весь 2025 год** (54 836 человек).

У оставшихся в компаниях сотрудников возникают **скрытые вопросы о собственной безопасности и надежности менеджмента.** Это подтверждается исследованием Leadership IQ (исследовательская и тренинговая компания в области лидерства), в ходе которого были опрошены 4 172 сотрудника из 318 компаний, переживших сокращения за последние 6 месяцев. **87% сотрудников после увольнений коллег не готовы рекомендовать свою компанию как отличное место работы, а 61% считают, что будущее компании стало хуже.**

Марсель Швантес (Marcel Schwantes) — эксперт по человекоцентричному лидерству, коуч топ-менеджеров с двадцатилетним опытом и автор Inc. Magazine, утверждает, что **компании восстанавливаются после сокращений быстрее, если руководители сразу возвращают доверие оставшихся сотрудников.**

Опыт Марселя показывает, что **для восстановления доверия руководители применяют три практики:**

- **Общаются честно и регулярно.** В условиях неопределенности регулярно сообщают, что известно сейчас, чего компания пока не знает и каковы дальнейшие действия.
- **Признают человеческий фактор.** Открыто признают факт увольнений и отмечают вклад ушедших коллег до перехода к обсуждению новой стратегии и метрик. Не игнорируют тяжелую атмосферу в коллективе, а позволяют оставшимся сотрудникам выражать тревогу, разочарование или грусть.
- **Создают условия для диалога.** Заменяют рассылки по почте живым диалогом и спрашивают сотрудников об их опасениях и потребностях, выражают поддержку.

Источник: [Challenger, Gray & Christmas](#); [Inc. Magazine](#); [Leadership IQ](#)

# 6 Развитие ИИ создает новую организационную модель — симбиотическую организацию

**Эксперты McKinsey описали новую организационную модель — симбиотическую организацию. В ней люди, ИИ-агенты и умные роботы работают как единая система.** Каждый выполняет то, что у него получается лучше: люди ставят цели и принимают ключевые решения, за ними также остаются экспертное суждение, творчество, контроль и работа с нестандартными ситуациями. ИИ-агенты выполняют значительную часть рутинной когнитивной работы и координируют многоэтапные процессы, а интеллектуальные роботы берут на себя физическую работу.

Основное отличие симбиотических организаций от традиционных компаний состоит в том, что **в традиционных компаниях ИИ используют как дополнительный инструмент в уже существующих процессах. В симбиотических организациях процессы выстраивают заново — с учетом возможностей как человека, так и искусственного интеллекта.**

|                      | Традиционная организация                                                                      | Симбиотическая организация                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Роль человека</b> | Планирование и выполнение задач при помощи ИИ                                                 | Определение стратегических приоритетов и надзор за ИИ-системами                                |
| <b>Организация</b>   | Фиксированная многоуровневая структура, координирующая работу вертикальных подразделений      | Динамическая плоская сеть из гибридных команд, ориентированных на результат                    |
| <b>Экономика</b>     | Труд и физический капитал как основные статьи расходов, фиксированные и предсказуемые затраты | Технологии как основная статья расходов, переменные затраты, зависящие от потребления ресурсов |

Такая модель, по мнению авторов, помогает быстрее внедрять решения, реагировать на изменения и находить новые источники дохода.

Источник: [McKinsey](#)

# 7 В крупных компаниях есть две реальности: одну показывают руководству, во второй работают сотрудники. ИИ усугубляет разрыв между этими реальностями

Ирина Волперт (Irina Wolpert), руководитель финтех-практики международной консалтинговой компании Egon Zehnder в Северной Америке, на основе своего опыта отмечает: **по мере роста и усложнения компании в ней возникают две параллельные реальности. Первая существует в отчетах и презентациях для руководства. Вторая — в повседневной работе сотрудников.**

**Разрыв появляется потому, что на каждом уровне управления информацию сокращают и сглаживают.** Сотрудники сообщают то, за что их поощряют, а окружение генерального директора со временем учится отбирать удобные для него сведения.

**ИИ усугубляет проблему тем, что ускоряет создание и «полировку» отчетов.** Неудобные сигналы, противоречия, необработанные детали исчезают еще до того, как их увидит человек. Поэтому руководство получает все более гладкую, убедительную, но менее полную картину реальности.

Риск особенно высок, если руководитель плохо знаком с работой подразделения или давно не выполнял работу сам, а также если в компании не принято говорить неприятную правду либо между генеральным директором и сотрудниками много уровней управления. На каждом уровне информация сглаживается и упрощается, поэтому к высшему руководству доходит не реальность, а ее тщательно обработанная версия.

Полностью устранить этот разрыв невозможно. Но руководство может вовремя его замечать и учитывать при принятии решений. Для этого стоит:

- **Собирать необработанную информацию.** Наблюдать за рабочими обсуждениями, посещать подразделения без заранее подготовленной программы и задавать конкретные вопросы. Например, вместо «Как дела?» спросить: «Какие решения вы приняли на этой неделе?» Важно также сравнивать ответы разных сотрудников и обращать внимание на расхождения.
- **Напрямую искать расхождения.** Например, просить руководителей команд ответить на вопрос: «Во что верит ваша команда, но не верит высшее руководство?»
- **Поощрять тех, кто говорит о проблемах.** Например, в одной финтех-компании генеральный директор поощрял инженеров, которые указывали на слабые места в его стратегии.

Источник: [Harvard Business Review](#)

# 8 В будущем останется 5 архетипов рабочих ролей: экспериментатор, строитель, чистильщик, архитектор роста и менеджер поддержки

Сотрудник Anthropic и создатель Claude Code Борис Черни (Boris Cherny) написал пост про пять архетипов рабочих ролей на примере своей команды. Пост вызвал активное обсуждение в соцсетях и медиа.

Вот пять ролей, которые будут нужны в будущем, по мнению Бориса:

1. **Экспериментатор** (Prototyper) — генерирует и проверяет новые идеи. Большинство его наработок имеют экспериментальный характер и далеко не обязательно доходит до релиза.
2. **Строитель** (Builder) — берет перспективные прототипы и превращает их в работающий продукт, готовый к использованию.
3. **Чистильщик** (Sweeper) — отвечает за оптимизацию системы. Он очищает и упрощает процессы (или код), а также повышает производительность.
4. **Архитектор роста** (Grower) — отвечает за эволюцию запущенного продукта. Он расширяет существующие возможности и дорабатывает функционал, чтобы продукт лучше соответствовал запросам рынка.
5. **Менеджер поддержки** (Maintainer) — отвечает за стабильность продукта. Он обеспечивает его безопасность, надежность, скорость и эффективность по мере масштабирования системы.

Многие сотрудники совмещают две или три роли.

Сами архетипы не связаны напрямую с конкретной должностью: например, в Anthropic одни дизайнеры, инженеры, продакт-менеджеры и дата-сайентисты относятся к первой категории, другие — ко второй или третьей.

## Состав эффективной команды зависит от стадии продукта:

- **Новый продукт:** Экспериментатор + Строитель + Чистильщик.
- **Растущий продукт:** Строитель + Чистильщик + Архитектор роста + частичная поддержка Менеджера поддержки.
- **Устойчивый продукт:** Чистильщик + Архитектор роста + Менеджер поддержки + частичная поддержка Строителя.

Источник: [Business Insider](#); X

## 9 Алексей Оносов «Провалы»



В предпринимательской среде о неудачах редко говорят публично. Провал часто воспринимают как личную слабость, хотя именно в ошибках видны решения, которые привели бизнес к кризису.

Книга построена на реальных историях предпринимателей из разных сфер: производства, ИТ, ресторанного бизнеса, консалтинга и других направлений. В центре — потерянные деньги, разрушенные партнерства, рейдерские захваты, распад команд, взломанные серверы и ситуации, когда бизнес оказывался на грани.

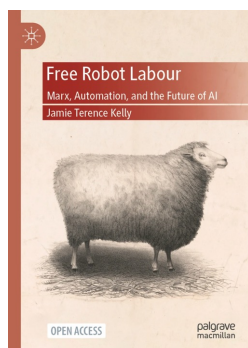
Автор показывает, что за разными обстоятельствами часто стоят похожие ошибки: запоздалая реакция, слабый контроль, неверный выбор партнера, недооценка рисков, неспособность вовремя попросить помощи или признать, что прежняя модель больше не работает.

Для руководителя эта книга ценна своим честным разбором чужого опыта. Она помогает внимательнее смотреть на слабые места бизнеса, быстрее замечать сбои и принимать решения до того, как ошибка станет критической.

Алексей Оносов — предприниматель, бизнес-писатель, эксперт по ИТ, цифровизации производства и ИИ, основатель бизнес-клуба «Капитал» и компании «Юнисофт».

Источник: [Альпина PRO](#)

# 10 Джейми Терренс Келли «Свободный труд роботов»



Большинство разговоров об искусственном интеллекте сводятся к вопросу эффективности — насколько машины ускорят и удешевят труд человека. Реже задаются более неудобным вопросом: что если машины сами станут субъектом труда, а не просто его инструментом.

Книга построена на переосмыслении марксистской теории труда применительно к автоматизации. Опираясь на определение труда из «Капитала», автор приходит к выводу, что при капитализме машины способны развиваться до полноценного, самостоятельного труда.

Автор рассматривает три сценария: мир без искусственного труда с кризисами перепроизводства и безработицей; «искусственный феодализм», где роботы навечно закреплены за платформами капиталистов; и «двойную свободу для роботов» — сценарий, где машины получают юридическую эмансипацию, оставаясь экономически зависимыми, подобно наемным рабочим XIX века.

Для читателя эта книга ценна не прогнозами, а строгой аналитической рамкой: она показывает, что вопрос об ИИ — это вопрос не только производительности, но и власти, собственности и статуса того, кто выполняет работу.

Джейми Теренс Келли — доцент философии в колледже Вассар (США), доктор философских наук Бостонского университета, автор монографии «Framing Demoscasy» о психологических искажениях в политических решениях.

Источник: [Springer Nature](#)



# 11

## Цитаты спикеров форума «Больше чем менеджмент»

19 июня 2026 г. СберУниверситет провел форум «Больше чем менеджмент», на котором топ-руководители и ведущие ученые искали ответ на вопрос: «Как управлять в мире, где ИИ стремительно меняет бизнес, людей и организации?».

Ниже – топ-цитаты спикеров форума, по мнению команды дайджеста Pro.Людей:



### Герман Греф

Президент, председатель правления Сбербанка

Менеджмент — это ответы на пять базовых вопросов: что, кто, как, оценка результата и обратная связь. Но над всей этой системой стоит главный вопрос — зачем? Это вопрос миссии человека и миссии компании. Любая осознанность в жизни, в действиях организации и в решениях руководства начинается именно с него.



### Дмитрий Конов

Член попечительского совета Российского научного фонда, экс-председатель правления «Сибура»

Чтобы трансформация полетела, нужно найти тех, кто готов рисковать, и сделать их «модными» в организации. Когда остальные увидят, что эти люди получают за свои результаты продвижение и уважение, отношение к изменениям переломится.



### Инесса Галактионова

Генеральный директор ПАО «МТС»

Доверительная среда — это когда любой сотрудник может открыто сказать: «Я не понимаю, я не знаю, давайте вместе», а ты ему в этом помогаешь. Это дает возможность двигаться очень быстро.



### Елена Тябутова

Генеральный директор «Арнест ЮниРусь»

В сложном бизнесе иерархия не работает. Лидерам нужно давать больше доверия и полномочий, но вместе с ответственностью — полномочия без ответственности не даются.

**Олег Новиков**

Президент издательской группы «Эксмо-АСТ»

Ты развиваешь бизнес, а бизнес развивает тебя. Чтобы соответствовать новым челленджам и масштабу деятельности, ты должен постоянно меняться и инвестировать в свои знания. Развиваясь, ты приносишь новые идеи, а бизнес, масштабируясь, ставит перед тобой новые сложные вопросы.

**Максим Каширин**

Основатель и президент группы компаний Simple

Ключ к эффективности всегда лежит в людях. Что бы мы ни говорили про процессы, технологии или искусственный интеллект, всё в итоге определяет человек.

**Екатерина Лобачева**

Президент X5

Там, где процесс может спровоцировать вред здоровью, никакой демократии быть не может — только жесткие регламенты. Но если угрозы человеческой жизни нет, а есть возможность дополнительно заработать, рискуя что-то потерять, — там есть свобода.

**Сергей Пивень**

Управляющий партнер по поддержке бизнеса «Авито»

Садитесь за модели и пробуйте всё сами. Главный вызов для нас как для управленцев сегодня — это личное понимание технологического фронта и тех требований, которые мы вообще имеем право выставлять своим командам.

**Алексей Вашкевич**

Директор по функциональному развитию и инновациям «Газпром нефти»

Когда люди не ограничены рамками и сами выбирают, каким сложным вызовом заняться дальше, возникает драйвовая экосистема. С ней не может конкурировать никакой внешний хантинг: сотрудники открыто говорят, что им приходят заманчивые предложения с рынка, но они не хотят уходить, потому что внутри компании им крайне интересно.



### **Александр Асмолов**

Научный руководитель Академии потенциала человека СберУниверситета, заслуженный профессор МГУ им. М. В. Ломоносова, академик РАО

Руководитель — это мастер работы со сложностью. Если ты не умеешь с ней работать, то встает вопрос: то ли место ты занимаешь? Для работы с простотой руководитель вообще не нужен.



### **Степан Калмыков**

Вице-президент РАН, руководитель химического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, академик РАН

Нужно судить по делам. Бывает, приходят люди очень активные, борзые, всё хотят, а начинают работать — и ничего не могут, одни разговоры. А бывает наоборот: человек молчит, но пашет. Всё очень быстро становится понятным, ведь репутация строится исключительно на реальных результатах.



### **Алексей Шелобков**

Управляющий партнер, генеральный директор «ИКС Холдинга»

Инженер — это не профессия, а способ восприятия реальности. Если ты воспринимаешь её не как данность, а как то, с чем можно и нужно работать, отвечая на вопросы «почему?», «как изменить?», «как сделать лучше?» — ты инженер.



### **Александр Каплан**

Заведующий лабораторией нейрофизиологии и нейрокомпьютерных интерфейсов на биологическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова

При изучении нового предмета сначала возникает пик уверенности: кажется, что ты овладел тем, чего другие не знают. Но со временем задачи перестают решаться, и начинается провал — долина отчаяния. Человек чувствует, что он ничего не знает, и ему становится стыдно. Но именно с этой точки падения начинается настоящий подъем на уровень настоящего эксперта.

Записи сессий Форума можно посмотреть [по ссылке](#).

**Также на Форуме были представлены новые проекты СберУниверситета:**

- **журнал** об управлении [«Больше чем менеджмент»](#)
- **веб-портал** знаний о развитии людей и организаций [«Pro.Менеджмент»](#)

Источник: [СберУниверситет](#)

## Наша команда

### Алексей Суханов

проректор по исследованиям  
и инновациям, СберУниверситет

### Юлия Стрельцова

директор проектов, Блок исследований  
и инноваций, СберУниверситет

### Антон Желябин

директор проектов, Блок исследований  
и инноваций, СберУниверситет

### Валентина Гаврина

директор проектов, Блок исследований  
и инноваций, СберУниверситет

### Владислав Ярцев

руководитель направления, Блок исследований  
и инноваций, СберУниверситет

### Елена Тарасова

главный специалист, Блок исследований  
и инноваций, СберУниверситет