

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 26  
(630)

2021

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71852, 70555, 72635

идите в спорт

Дмитрий Чеклов  
Hybrid

**Чтобы начать  
масштабироваться,  
нужно выйти из всех процессов**

Главная тема: **МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Новость недели – заявление А. Кудрина о неэффективности госкомпаний.**

**Кто бы спорил.**

**Но неэффективных частных компаний “90%” и в Америке “ со слов Блеклина (шеф ТПП США в РФ) в интервью . Одна GM чего стоит.**

**У нас тоже много неэффективно работают частных фирм.**

**Кудрин что-то иное хотел сказать.**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

**Н**е остается этого менеджерского слоя, который управлял бы какими-то процессами, не находясь внутри этих самых процессов...

**С**амая первая ошибка – это оценка ресурсов, которые есть в компании....



**Дмитрий Чеклов,  
HYBRID**

**“П**ереговорщик, находящийся в цейтноте, не способен объективно оценивать ситуацию и вынужден идти на компромиссы с самим собой»...

**Е**сли у вас нет сильной альтернативы, никогда этого не показывайте...



**Артем Федоров «Клиент согласен! Пошаговая система успешных переговоров от подготовки предложения до подписания договора»**

стр.47

**Н** а практике, юридическим лицам далеко не всегда удается избежать административной ответственности....

**С** крытые формы взяток могут быть любого характера, как указано выше из постановления суда, и главное в этом во всем – для чего вы передаете скрытую взятку...



Владимир Алистархов,  
ЮРИСТ

стр. 59

**Г** оскмпании редко становятся экономическими и инновационными драйверами из-за бюрократических проволочек...



Ольга Сагун,  
АВТОР

## Содержание

5

**МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА**  
**Чтобы начать масштабироваться,  
нужно выйти из всех процессов**

Дмитрий Чеклов, Hybrid

13

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ**  
**Идите до конца даже если нет сил**

Артём Вэлс

17

**ГЕНИИ БИЗНЕСА**  
**Ошибки Авояна**

Виолетта Павлова, Автор 

23

**ИССЛЕДОВАНИЯ**  
**Ваш job offer точно примет**

ВИЗАВИ Консалт

27

**ПСИХОЛОГИЯ**  
**Сотрудников Nike отправили в отпуск  
чтобы спасти их от «ВЫГОРАНИЯ»**

Игорь Жуковский, бизнес-тренер

31

**ОБЗОР**  
**Не смешите меня**

Александр Гончаров, Главный редактор 

35

**ОБЗОР**  
**Клиент НЕ согласен**

Александр Гончаров, Главный редактор 

47

**КОРРУПЦИЯ**  
**Скрытые формы взяток**

Владимир Алистархов, Юрист

53

**ФРАНШИЗЫ**  
**Какие франшизы разрывают рынок**

Денис Евстигнеев, эксперт по франчайзингу

57

**АНОНС**  
**ЮБИЛЕЙНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**  
**«25 лет АКПП объединяет рекрутеров»**

**ЭКОНОМИКА**  
**Кудрин считает необходимым сократить  
участие государства в экономике**

Ольга Сагун, Автор 

63

**КОММЕНТАРИИ**  
**Президент поддержал идею  
поднимать в школах российский флаг**

Анастасия Алексеевская, Юрист

№26  
(630)  
Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова

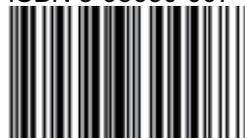


Сергей Пронин

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 09.09.2021 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

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

Цена свободная

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

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

# Чтобы начать масштабироваться, нужно выйти из всех процессов

В гостях у  Дмитрий Чеклов, ему 35 лет. С 2010 года занимается бизнесом. Сейчас он управляет международным бизнесом, и его задачи в компании больше стратегические. Основная цель и его, и компании – построить большую международную компанию с минимальной оценкой в 100 млн долларов США.



Дмитрий Чеклов  
Hybrid

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров

Как Вы считаете, какой процент компаний пытаются масштабировать бизнес, но терпят неудачу?

Я думаю, что масштабирование бизнеса – примерно такая же задача, как и создание бизнеса.

Т.е. масштабирование бизнеса, по сути, воспроизведение в условиях, отличных от тех, которые сейчас уже есть.

## БЫВАЮТ БИЗНЕСЫ, КОТОРЫЕ АПРИОРИ НЕМАСШТАБИРУЕМЫЕ

Соответственно, это какие-то новые вызовы, факторы, по-другому нужно выстраивать все процессы в компании.

Поэтому я думаю, что это примерно тот же самый процент, что и у создания бизнеса.

Какие ошибки и просчеты допускают компании, когда задумываются о масштабировании бизнеса?

— Самая первая ошибка – это оценка ресурсов, которые есть в компании. Потому что многие руководители компании находятся в процессах. И многие сотрудники находятся в процессах, они либо управляют командой, либо, например, общаются с клиентами.

И практически не остается этого менеджерского слоя, который управлял бы какими-то процессами, не находясь внутри этих самых процессов. Например, если бизнес – это магазин, то для того, чтобы начать масштабироваться, нужно выйти из всех процессов, что происходят в этом магазине. Чтобы управлять этим магазином, ну-

жен управляющий и разные службы, которые управляют отдельными процессами. А самая большая ошибка, что команда находится внутри этого процесса, управляет этим магазином и, соответственно, нет ни времени, ни каких-либо ресурсов начать заниматься масштабированием.

Еще одна ошибка кроется в самом бизнесе. Бывают бизнесы, которые априори немасштабируемые. Это больше персональные бизнесы, завязанные на одного конкретного человека. Либо это что-то легко копируемое и человек может выйти из компании и сам легко начать этот бизнес.

го, с тем, что люди не пользовались каким-то консультантами со стороны, не сидели за какими-то онлайн-курсами о том, как масштабировать компании, а просто поставили перед собой цель. Нашли приемлемые для себя инструменты и начали этим заниматься. И добились своего.

## САМАЯ ПЕРВАЯ ОШИБКА – ЭТО ОЦЕНКА РЕСУРСОВ, КОТОРЫЕ ЕСТЬ В КОМПАНИИ

 Как считаете, за счет чего Бакальчук удалось масштабировать Wildberries?

— Я думаю, что люди просто ставили себе цели и пробовали различными способами добиваться этих целей. Потому что очень часто я вижу людей, которые ходят вокруг да около. Они пытаются ходить на семинары, нани-

 Что может потопить компанию при масштабировании?

— Могут быть сотни причин. Если зарубежные компании выходят на российский рынок, то это культурная особенность каждого из регионов. Российские компании зачастую выше, чем зарубежные компании, которые приходят с той же бизнес-моделью.

## ПО-ДРУГОМУ НУЖНО ВЫСТРАИВАТЬ ВСЕ ПРОЦЕССЫ В КОМПАНИИ

мать коучей, пытаются разными способами обогатить себя знаниями со всех сторон, чтобы понять, куда идти масштабироваться. При том при всем, что ищут какие-то готовые шаблоны масштабирования. Соответственно, кейс с Wildberries связан, скорее все-

Собственно, я думаю, это основная причина.

 Что скажете о самой Бакальчук?

— Она довольно закрытый человек, не публичный. Не могу сказать, что

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вызывает огромный интерес, наверно, по причине как раз того, что она непубличный человек.

 «Технониколь» так масштабировались, что даже в США занимают большой % рынка стрелительства крыш зданий. Как думаете, в чем секрет их успеха?

— Я считаю, что это целенаправленная работа на конкретную цель. Т.е. если человек работает на конкретную

дели, продукта, сферы деятельности) в другой продукт, если не получилось с первым. Они идут по пути, когда у тебя есть ограниченное число времени и ресурсов, и нужно в это ограниченное окно найти более-менее масштабируемую историю, которая привела бы тебя к самоокупаемости. А классические бизнесы развиваются по другому шаблону. Они могут с одной бизнес-моделью пробовать завоевывать рынок разными способами. Они могут очень долго находиться в зоне

## НЕ ОСТАЕТСЯ ЭТОГО МЕНЕДЖЕРСКОГО СЛОЯ, КОТОРЫЙ УПРАВЛЯЛ БЫ КАКИМИ-ТО ПРОЦЕССАМИ, НЕ НАХОДЯСЬ ВНУТРИ ЭТИХ САМЫХ ПРОЦЕССОВ

цель, то вероятность успеха увеличивается с течением времени. Т.е. компании пробуют разные подходы, пробуют разные ниши, пробуют разные продукты, подбирают определенную команду, реструктуризируют бизнес определенным образом, чтобы можно было быстро масштабироваться. Находят какие-то шаблоны, которые помогают завоевывать одну страну, другую. И я считаю, что «Технониколь» — это та самая компания, где время, помноженное на кропотливую работу. Вот, собственно, весь секрет успеха. Я часто вижу, что стартапы занимаются тем, что пивотят (Пивот с англ. «вращаться») представляет собой изменение концепции стартапа — бизнес-мо-

неокупаемости, могут пытаться одним и тем же продуктом завоевать рынок. И в конечном итоге они находят ту самую конфигурацию продукта, которая позволяет выйти в лидеры.

Не нужно еще упускать из виду амбиции. В какой-то момент руководители этого бизнеса, наверно, сидели и четко поставили себе цель выйти за рамки России и понять, а что там. Наверняка, был опыт жизни в этих странах. Они понимали, что российские продукты ничем не хуже западных. Собственно, они с этими предположениями и данными рискнули и вышли за пределы России.

**УП** Что можете сказать об успехе Тинькова?

— Это история не про вчерашний стартап. Это бизнес с многолетней

экосистемных продуктов и т.д. Но, тем не менее, мы все равно видим фокус на развитие своего продукта. Компания использует стратегию Кайдзен, когда они по чуть-чуть меняют свои

## **ЕГО УСПЕХ СКЛАДЫВАЛСЯ ИЗ ТОГО, ЧТО ЗА ДОЛГИЕ ГОДЫ ЧЕЛОВЕК НАРАБОТАЛ ТУ САМУЮ КОМАНДУ, КОТОРАЯ МОГЛА РЕАЛИЗОВЫВАТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ**

историей, потому что сам Олег Тиньков наработал философии своего бизнеса еще до того, как начал заниматься банковским бизнесом. Соответственно, весь его успех складывался из того, что за долгие годы человек наработал ту самую команду, которая могла реализовывать поставленные цели.

Мы видим, что стратегия завоевать рынок кредитных карт, поставленная в 2011 году, до сих пор является драйвером этого бизнеса. Понятно, что бизнес модифицируется в сторону

приложения, банковские продукты. Они отслеживают все параметры, связанные с их бизнесом, и просто за счет того, что видят, где у них узкие места, выходят на новые уровни.

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Дмитрий Чеклов - основатель и генеральный директор платформы Hybrid.

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

# Hybrid атакует

 Компания была основана в 2011 году выпускником Тамбовского государственного технического университета.

Он представляет интересы DSP-компании, покупающей данные и применяющей их в рекламных кампаниях.

В 2019 году было запланировано объединение таких российских компаний как Hybrid, Auditorius и AstraOne, однако Hybrid решила выйти из этой сделки.

По словам руководства hybrid.ai, причиной решения стало несоответствие ряда ключевых показателей относительно того, что партнеры прогнозировали до соглашения.

В одном из интервью Дмитрий Чеклов пояснил данную ситуацию: «Мы посчитали, что развиваться самостоятельно, запускать новые продукты и направления более выгодно, чем делать это в структуре холдинга, который накладывает ряд ограничений. Несмотря на это, мы продолжим активно привлекать инвестиции и партнеров для развития нашей платформы на глобальных рынках».

В центре разработок Hybrid лежит маркетинговая programmatic-платформа, которая позволяет упростить повседневную жизнь рекламщиков. Технология позволяет закупать места под баннеры и видеорекламу на сайтах с учетом возраста, интересов, достатка, геоположения пользователей и других параметров.

На данный момент в маркетинговой платформе существуют 4 инструмента:

1. Nameret Insights – для планирования сайта до старта кампании
2. Nameret Console – для создания и управления рекламными кампаниями
3. Nameret Reports – позволяет создавать post campaign отчёты, мониторить текущие рекламные кампании.
4. Nameret Partners – это технологический фреймворк для построения SSP-платформы для работы с паблшерами и продажи инвентаря по модели RTB.

Самая большая проблема programmatic, по словам Дмитрия, это «прозрачность», поэтому главная цель

компании – обеспечить новый уровень прозрачности на каждом этапе работы. С помощью Искусственного интеллекта и Машинного обучения команда Дмитрия Чеклова делает programmatic более открытым и прозрачным.

Hybrid постаралась решить проблему прозрачности с помощью инструмента Hameret Reports и дать его всем российским рекламодателям. Этим инструментом пользуются и внутри компании, чтобы иметь возможность видеть статистику, метрики, стремиться выполнять KPI.

Сейчас компания движется в направлении programmatic inhouse решений.

Hybrid сотрудничает с крупнейшими поставщиками данных и паблишерами в мире. Среди них Google, Facebook, Yandex, AppNexus, AppsFlyer, Рубикон и другие.

Компания осуществляет 80 миллионов показов в сутки в 100 странах мира, есть представительства в 10 государствах.

С официальным сайтом компании Hybrid каждый пользователь может познакомиться, перейдя по ссылке: <https://hybrid.ai/about>

Среди клиентов компании более 100 рекламных агентств, более 300 веду-

щих мировых и федеральных брендов, таких как Microsoft, ASUS, Audi, Lexus и др., а также тысячи рекламных кампаний.

В Hybrid доступны 6 видов рекламных кампаний. Вкратце опишем каждый из них:

1. Display кампания. Дисплейная реклама в браузере – наиболее распространенный и изученный формат. Позволяет настроить показ рекламы в браузерах на десктопах и мобильных устройствах.

2. Mobile кампания. Позволяет показывать рекламу в мобильном вебе и приложениях iOS и Android.

3. Видеокампания. Показывает видеорекламу, которая позволяет создать яркое впечатление о продукте и за короткий срок передать всю необходимую информацию.

4. SmartBid – платформа оптимизации на основе алгоритмов AI и машинного обучения. Оптимизация, основанная на машинном обучении, позволяет достигать поставленных KPI на ранних этапах проведения кампании. Предиктор просчитывает вероятность совершения события и приводит кампанию к нужным параметрам с успехом в 80%.

5. Hybrid DMP – дает возможность собирать и использовать данные о це-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

левой аудитории с помощью Hybrid DMP. Можно использовать собственные данные и готовые аудиторные сегменты от независимых поставщиков в своих рекламных кампаниях. Комбинировать данные любыми способами, строить look-alike аудитории и разрабатывать стратегии взаимодействия.

6. Premium – технологии программатик на лучших площадках.

С каждым годом компания только расширяется, ведь имея такого целеустремленного руководителя, не может быть иначе.

На данный момент компания Hybrid – это международная компания, так помимо российского офиса в Тамбове

открыты офисы в Варшаве, Германии, США и Польше.

Основанный 10 лет назад, hybrid.ai с тех пор только растет. Большую часть команды составляют талантливые разработчики и дизайнеры.

Основная причина успеха, по мнению сотрудников компании, это многолетний опыт и сплоченная команда.



\*Юлия Сурикова, Автор 

**1 млн. =** 

**БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА**  
**КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM**  
**– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ**

**ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –**  
**РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ**

## Идите до конца даже если нет сил

Я себя самоидентифицирую как серийный предприниматель, ментор, наставник. Это значит, что у меня был не один успешный проект. Создание, развитие и масштабирование бизнеса – это моя сильнейшая компетенция. Я занимаюсь именно этим делом, потому что любой бизнес – это общество, это про людей. И мне нравится масштабировать общество или бизнес через людей, их мышление. Также я использую технологии, которые уже кем-то придуманы, связанные с ИИ, машинным обучением, анализом больших данных. Передовые технологии в бизнесе – это чит код. И я знаю и использую эти самые чит коды. Это на уровне инструментов. Чит код в обществе – это принцип «объединяй и процветай» – говорит о себе Артём.

**У**же будучи студентом первого курса Вэлс познакомился с ребятами, которые одними из первых начали развивать в стране кофейное направление, а именно направление «кофе с собой». И он занялся своим первым бизнесом – кофейным, открыл несколько кофеен в торговых центрах. Позже он познакомился с будущим партнером, с которым они сделали крупнейшую сеть формата «кофе с собой», она называется «UTRO», а именно 300+ кофеен в 4 разных форматах. В дальнейшем они стали расширять продуктовую линейку, создали магазин сладостей «Crazy Candy». Т. е. он в принципе в Белоруссии стоял у истоков формирования огромной кофейной индустрии. Также Артём вывел компанию на российский рынок, открыл



Артём Вэлс

## Ошибки Авояна

Ованес Авоян — серийный предприниматель, который делал стартапы, когда еще мало кто знал, что значит это слово. Он гордится своим проектом и уверен в том, что Picsart поддерживает визуальную культуру и разрушает барьеры между вдохновением и творчеством. А так же хочет сделать мир более креативным, чтобы пользователи во всех странах мира занимались дизайном, ремикшированием, редактированием и публикацией на Picsart и за ее пределами. Этот дополнительный капитал, возглавляемый влиятельными партнерами, позволит еще больше укрепить позицию проекта в качестве основы творческого поколения.

**У** Ованес Авоян родился в 1965 году в Ереване, Армения. В 2011 году создал приложение для редактирования изображений Picsart, которое входит в число самых популярных в мире. Маркетинговый секрет успешной работы приложения, который помогает ему приносить большие доходы, заключается в ориентации на пользователя, а не на рекламодателя. Речь идет о том, что в PicsArt довольно быстро поняли: не стоит делать фокус на рекламе — лучше работать над улучшением

продукта и маркетингом. Так, главным способом монетизации в итоге стала подписка: все базовые функции приложения доступны бесплатно, однако за полный арсенал придется доплатить. В приложении есть немного рекламы, но Picsart не собирает данные пользователей и не размещает таргетированную рекламу. Выручка компании в этом году уже превысила \$100 млн. Несмотря на такие результаты, основатель проекта, Ованес Авоян, делится ошибками, которые он допустил при создании PicsArt.

# Ваш job offer точно примут

Пост-релиз вебинара ВИЗАВИ Консалт.

**В** течение июля-августа 2021 мы проводили исследование о критериях выбора джоб оффера кандидатами, результатами которого с удовольствием поделились на вебинаре 26 августа.

Прокомментировали выводы Валерия Дворцевая, Александра Фомина, Ксения Замуховская, Елена Корбут и Татьяна Андрюнина.

В исследовании приняли участие:

- генеральные директора – 9,8%,
- функциональные директора – 29,1%,
- руководители направлений – 25,9%,
- специалисты – 31,4%,



- другие – 3,7%.

По отраслям преобладают ИТ компании – 24,1%, промышленный сектор – 21,9%, строительство – 14,8%, fmсg – 7%, ритейл – 5,9%, финансовые структуры – 5,8%. Также участвовали агро, фарма и другие.

## Мотивация выхода на рынок труда



Среди самых популярных мотиваторов смены места работы выделились: желание повысить уровень дохода, потребность в профессиональном росте, поиск новых интересных проектов и некомфортный психологический климат.

Более 26% опрошенных, кто ищет более комфортный психо-

# Сотрудников Nike отправили в отпуск чтобы спасти их от "ВЫГОРАНИЯ"

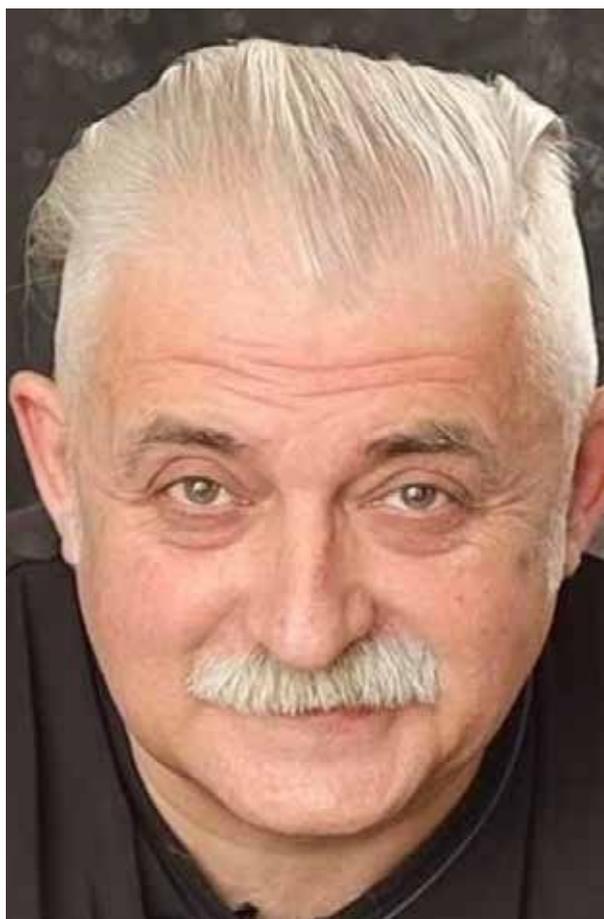
Комментарии к столь необычному шагу компании от  
Игоря Жуковского

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Выгорание** – как его  
заметить в масштабах компании?

 настоящему времени  
существует единая точка  
зрения на сущность пси-  
хического выгорания и его структуру.  
Согласно современным данным, под  
«психическим выгоранием» понима-  
ется состояние физического, эмоци-  
онального и умственного истощения.  
Этот синдром включает в себя три ос-  
новные составляющие, выделенные  
американскими исследователями К.  
Маслач и С. Джексоном:



**Игорь Жуковский**  
бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- эмоциональную истощенность;
- деперсонализацию (цинизм);
- редукцию профессиональных достижений.

Синдром эмоционального выгорания необходимо рассматривать двояко:

*- во-первых, как профессиональную деформацию,* которая негативно отражается на профессиональной деятельности. Профессиональная деформация (от лат. *deformatio* — искажение) — когнитивное искажение, психологическая дезориентация личности, формирующаяся из-за постоянного давления внешних и внутренних факторов профессиональной деятельности и приводящая к формированию специфически-профессионального типа личности. Крайняя форма профессиональной деформации личности выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям.

Согласно выводам психологов, у педагогов профессиональная деформация заключается в психологической дезориентации из-за постоянного давления на них как внешних, так и внутренних факторов. Она выражается в высоком уровне агрессивности, неадекватности в восприятии людей и ситуаций, наконец, в потере вку-

са к жизни. Все это порождает еще одну общую для многих педагогов проблему: неспособность к эффективному самосовершенствованию и развитию.

Личностная профессиональная деформация может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный, положительный или отрицательный характер. Она проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, даже в физическом облике.

*- во-вторых — как механизм психологической защиты.*

В современной психологии категория психологической защиты утвердилась довольно прочно, она имеет длительную и противоречивую историю накопления и интерпретации эмпирического материала и теоретического аппарата. На сегодняшний день исследователи указывают на то, что сложно назвать современное направление и отрасль психологического знания, сферу реальной психологической практики, где в том или ином виде не ставилась бы проблема бессознательного регулирования адаптационной активности личности, ее противостояния разрушительным влияниям интенсивных эмоциональных переживаний и трудных жизненных условий.

## Что даст Найк такой «выгул» персонала?

— «Выгул» персонала ослабит внешнюю позицию профессионального выгорания, а внутренняя сила этого феномена перейдет на личностные качества. То есть в компании замедлится процесс стагнации, а вот личностное выгорание выйдет из-под контроля. В данной ситуации хороши только так называемые «Балинтовские группы», которые спасут «тонущий корабль». «Балинтовские группы» — этот метод групповой тренинговой исследовательской работы получил название по имени своего создателя — Балинта (Balint M.), проводившего с 1949 г. в клинике Тависток в Лондоне дискуссионные групповые семинары с практикующими врачами и психиатрами.

## Можно ли не допустить выгорания и как?

— Стресс (англ. – напряжение) – это физиологическое понятие, которое впервые возникло в 1915 году. Стресс – это неотъемлемая часть жизни. Освободиться от него не получится, такой реакцией мы отвечаем на любые изменения. То есть поездка в отпуск, новый начальник, новая рабочая задача, потеря любимого – все это вызовет стресс. Считается, что человеку необходим определенный уровень стресса. Проблемой для психического состояния и здоровья стресс становится,

если он хронический или острый. Такой стресс называется «дистресс» и имеет 3 ключевые фазы развития:

- тревожность (мобилизация),
- сопротивление (борьба, выгорание),
- истощение.

По ряду оценок от 60 до 80% взрослых работающих людей оценивают свое состояние как стрессовое, как выгорание.

Существуют приемы и техники по уменьшению негативного влияния дистресса. Они обязательно включают одновременно физиологические и психологические рекомендации. Так, например, в компании «УНИКУМ» руководитель Екатерина Скуратова предлагает интересный опыт борьбы с профессиональным выгоранием используя свою платформу и две технологии, которые уменьшают степень профессионального выгорания у педагогов.

Анализ последних достижений позволил мне придумать технологию «трех вопросов», которую можно использовать от салонов красоты до педагогической деятельности.

В завершающей части события (встречи, мероприятия, занятия) ру-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ководитель задает себе и отвечает перед участниками на три вопроса:

- Что мне **не понравилось** на событии?
- Что меня **удивило** на событии?
- Что **понравилось** на событии?

Задавая себе и отвечая на эти вопросы, руководитель оставляет все свои переживания и эмоции в той событийной группе, в которой он находится (как бы «переключается» на работу с другой группой).

В данном случае мы можем говорить о феномене сочетания внутренней и внешней рефлексии. Эта связь означает направленность на внутренний мир, она разделяется на душевную и духовную рефлексии, и, следовательно, сочетается в итоге проведения технологии.

Ежедневное использование данной технологии не исключает возможность развития у людей, которые проводят любые действия в малых группах, свойства – рефлексивности.

Развитие рефлексивных способностей в современной меняющейся психологии можно определить как универсальный механизм, позволяющий осознать необходимость изменения индивидуального самосознания в це-

лях продуктивной адаптации. Рефлексивность можно рассматривать как составную часть эмоционального интеллекта.

 **В** каких компаниях РФ заметно «выгорание» сотрудников? Вы знаете конкретно компанию?

— Это видно повсеместно: от сетевых продуктовых магазинов до заседаний правительства.

**\*Игорь Жуковский,**  
Лауреат национальных премий,  
успешный преподаватель,  
**бизнес-тренер** и автор книг

Эксклюзивно для 

# Не смешите меня



ТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВО-  
РЫ?» – с порога спраши-

вает автор.

Существует много определений данного термина и везде пишут о равных возможностях.

**«Да неужели? Равные возможности в контроле ситуации и принятии решения? Не смешите меня»**, – резко заявляет эксперт, и это интригует в книге.

Приведя примеры неравенства в переговорах, Федоров делает оговорку:

«Годится только для небольшой части переговоров».

Переговоры – это война!!!

Опять Артем интригует. Это столкновение двух и более противоборствующих сторон с целью получения максимальных преимуществ за счет другой стороны путем применения различных инструментов общения и закрепления

достигнутого результата подписанием договора.

«Во многих переговорах нет никаких равных возможностей и взаимных интересов», – продолжает автор и он прав.

«Есть только ваши интересы и возможности – и интересы и возможности другой стороны, которые могут совершенно не совпадать с вашими. Задача переговорщика: получить максимум от другой стороны, используя свои ресурсы и возможности», – резюмировал эксперт.

«А ЗАЧЕМ НАМ ПЕРЕГОВОРЫ?» – делает отступление Федоров.

На этот вопрос ответить очень легко. Любая сторона вступает в переговоры, когда ей чего-то не хватает (или кажется, что не хватает) и она хочет это что-то получить. Мы хотим улучшить нашу текущую ситуацию, получить какие-то новые преимущества, прибыли, рынки сбыта, дополнительные ресурсы и т. д.

# Клиент НЕ согласен

Эксперт, написавший книгу, знает глубоко о чем рассуждает

Название книги-это скорее посыл.

В реальной практике переговоров клиент редко согласен.

Он почти всегда ждет подвоха, нервничает, вскипает порой..

Итак, в книге замечательно описаны ситуации когда к переговорам стоит относиться как к походу в кругосветку.



**У** интересный подход – от переговоров даже предпочтительнее уклониться.

### КОГДА ЛУЧШЕ УКЛОНИТЬСЯ ОТ ПЕРЕГОВОРОВ

**В каких случаях их желательно избегать?**

1. Если речь идет о неэтичных или тем более незаконных требованиях. Не ведите переговоры, если контрагент запрашивает то, что вы не можете предоставить. Бывают ситуации, когда какие-то преимущества или выгоды предлагают самому переговорщику. Договариваться о чем-то в ущерб организации, которую вы представляете, с его точки зрения – небезопасно в плане имиджа.

**А когда у вас нет времени?**

Никогда не принимайте решения в цейтноте, если вам не нравится предложение, на которое вас заставляют согласиться. «Вы можете ошибиться и неверно оценить последствия собственных уступок. А еще лучше – не доводите дело до ситуаций, когда вам приходится принимать решение под давлением временного фактора», – пишет Федоров.

Некоторые переговорщики намеренно ставят своих противников в положение, когда последним приходится принимать срочные и вынужденные решения. Это одна из разновидностей манипуляции, которая применяется, чтобы получить максимально выгодные условия. Или же противник пытается получить дополнительные выгоды к тем, о которых уже удалось договориться.

«Переговорщик, находящийся в цейтноте, не способен объективно оценивать ситуацию и вынужден идти на компромиссы с самим собой», – акцентирует эксперт.

«Под давлением вы согласитесь на меньшее, чем могли бы получить в других условиях. Если вы видите, что ваш противник начинает намеренно затягивать переговоры, то нужно срочно готовить альтернативный вариант. Пусть даже он будет неоптимальным, но вы почувствуете себя более уверенно и сможете уже сами начать оказывать давление на противника», – так лаконично, предупредив читателей, автор дает ценный посыл.

«Вы ожидаете наступления какого-то события, решения, нового закона или правительственного постановления, которое может серьезно улучшить ваше положение. Это может быть в том числе и приближение какой-то даты. В случае если к этой дате со-

**«ПЕРЕГОВОРЩИК, НАХОДЯЩИЙСЯ В ЦЕЙТНОТЕ, НЕ СПОСОБЕН ОБЪЕКТИВНО ОЦЕНИВАТЬ СИТУАЦИЮ И ВЫНУЖДЕН ИДТИ НА КОМПРОМИССЫ С САМИМ СОБОЙ»**

**ЕСЛИ ВЫ НЕ ВЕРИТЕ ПРОТИВНИКУ НА ДАННОМ ЭТАПЕ, ЕМУ НЕЛЬЗЯ ВЕРИТЬ И В ДОСТИГНУТОМ СОГЛАШЕНИИ**

глашение не будет подписано, для вашего противника могут наступить неблагоприятные последствия, а значит, ему придется согласиться на ваши условия», – четко обрисовывает ситуацию Артем и далее говорит о вероятности такого события.

Если она высока, то просто стоит ожидать его наступления.

Если ваш противник действует недобросовестно? (Обманывает, предоставляет недостоверную информацию или подложные документы?)

«Прекращайте такие переговоры немедленно. В наш век доступности информации очень многие утверждения контрагентов легко проверить, поэтому «гнать тюльку», как говорила моя начальница, – это или наглость, или глупость», – пишет автор.

Здесь с ним нельзя согласиться, потому что ситуации могут быть разными, да и проверить можно не всегда и не все. Продолжать же такие переговоры себе дороже.

Если вы не верите противнику на данном этапе, ему нельзя верить и в достигнутом соглашении. В такой ситуации переговоры, как правило, бессмысленны, а желание достичь договоренности любыми средствами может очень дорого вам обойтись, так как на подобные меры идут не от хоро-

шей жизни. Проигравшим от таких договоренностей в любом случае будете именно вы.

«Я несколько раз в своей карьере сталкивался с подобными ситуациями, и не раз по указанию начальства договоры были заключены, несмотря на недобросовестные действия противника. Руководство в свое время посчитало, что потенциальные выгоды могут перевесить вероятные негативные последствия от действий противника.

Во всех подобных случаях компаниям, которые заключали контракты с недобросовестными контрагентами, пришлось дорого расплачиваться за свои решения. Не повторяйте чужих ошибок!» – предупреждает Фёдоров Артём.

Когда вы не подготовлены.

Этот совет проходит красной линией через всю книгу: ни в коем случае не начинайте переговоры, к которым не готовы. Если вы не подготовились, то будете думать обо всех своих лучших вопросах, ответах и сильных ходах, которые вы так и не сделали, по пути домой с неудачных переговоров.

«Лучше их отложить, подготовиться и победить! Если вы не готовы, просто скажите НЕТ», – важный совет.

**НЕ ВЕДИТЕ ПЕРЕГОВОРЫ, ЕСЛИ  
КОНТРАГЕНТ ЗАПРАШИВАЕТ ТО, ЧТО  
ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПРЕДОСТАВИТЬ**

**НИКОГДА НЕ ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЯ  
В ЦЕЙТНОТЕ, ЕСЛИ ВАМ НЕ НРАВИТСЯ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕ, НА КОТОРОЕ ВАС  
ЗАСТАВЛЯЮТ СОГЛАСИТЬСЯ**

**СОЗДАТЬ БОЛЬ ПРОТИВНИКУ, ЧТОБЫ  
ОН СТРЕМИЛСЯ СКОРЕЕ ИЗБАВИТЬСЯ  
ОТ НЕЕ С ПОМОЩЬЮ ЛЕКАРСТВА,  
КОТОРОЕ ВЫ ЕМУ ПРЕДЛАГАЕТЕ**

## Альтернатива

«Слабая альтернатива или вообще ее отсутствие ставит переговорщика в невыгодное положение. Поэтому, если у вас нет сильной альтернативы, никогда этого не показывайте», – считает Артем.

Наоборот, «всегда стремитесь продемонстрировать, что у вас есть отличный запасной вариант, а переговоры вы ведете, потому что начальство приказало».

При этом, ссылаясь на такую альтернативу, не стоит вдаваться в детали, иначе ее слабость может вскрыться. **«Вам следует задавать вопросы, чтобы понять позицию другой стороны, но при этом никогда не забывать про свои цели и задачи. Нужно все время обращаться к ним в ходе переговоров».** Всегда надо помнить, что вы имеете право сказать НЕТ. Вы не должны нравиться другой стороне, вы должны быть эффективны, вы должны достигать тех целей, которые перед вами стоят. Если то, что вам предлагает противник, не соответствует вашим целям, то не имеет смысла и заключать соглашение. Лучше никакой сделки, чем плохая сделка или сделка ради сделки. Вы должны избегать слишком позитивной и слишком негативной позиции. Не нужно пытаться запугать или разозлить против-

ника, командовать или указывать ему. Всегда надо заботиться о нем.

«Настоящее искусство переговоров – это умение изобразить Боль противника, и вы должны овладеть им в совершенстве, чтобы помочь вылечить эту Боль», – пишет автор.

Способность четко и убедительно аргументировать свои доводы – это очень важный навык для переговорщика. Но соглашусь с автором, что «аргументы далеко не всегда действуют на противника, тем более что на самом деле немногие переговорщики умеют подбирать их правильно».

Главное в переговорах – это все-таки Боль противника. Чем она интенсивней, тем быстрее он будет стремиться ее погасить, вылечить. А вот ее интенсивность во многом зависит от вас как от переговорщика. Ваша задача – акцентировать или создать Боль противнику, чтобы он стремился скорее избавиться от нее с помощью лекарства, которое вы ему предлагаете. Иногда оно будет горьким, но зато снимет его Боль, решит его задачу. Переговорщик также должен четко понимать, что он не может повлиять на своего противника. Он отвечает только за свои действия.

Поэтому никогда не предполагайте и не решайте за противника. То, что для вас кажется неприемлемым, для

**НЕ НАЧИНАЙТЕ ПЕРЕГОВОРЫ,  
К КОТОРЫМ НЕ ГОТОВЫ**

**ЕСЛИ У ВАС НЕТ СИЛЬНОЙ  
АЛЬТЕРНАТИВЫ, НИКОГДА ЭТОГО НЕ  
ПОКАЗЫВАЙТЕ**

**ПОЭТОМУ НИКОГДА НЕ ПРЕДПОЛАГАЙТЕ  
И НЕ РЕШАЙТЕ ЗА ПРОТИВНИКА**

него может показаться вполне нормальным предложением, и наоборот. Вам не приходилось сталкиваться с ситуациями, когда вы просите подчиненных провести переговоры с одним из контрагентов и договориться об определенных условиях, а коллеги начинают вас убеждать, что контрагент на такое не согласится? Но потом идут и договариваются. Мне — очень часто. Поэтому никогда не принимайте решение за противную сторону.

Если в ходе переговоров возникает вопрос, который вы не можете решить, то значит, вы не сумели помочь противнику увидеть его проблему, либо не смогли четко представить или понять ее, либо реальную Боль-проблему от вас скрывают.

**«ЧТО ВАМ ДОЛЖНО ПОМОЧЬ В ХОДЕ РЕАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ?»** — спрашивает автор.

Какие аргументы противник сможет представить в обоснование своей позиции?

«Я всегда стараюсь закрыть переговоры на стадии Послания, но, если не вышло или я полагаю, что есть возможность улучшить результаты, либо просто верю в это, тогда после получения предложения от противника переходим к Продаже», — рекомендует эксперт. Соглашусь с ним.

На этой стадии наша задача — максимизировать результат, полученный на предыдущем этапе. Именно поэтому так важна стадия Послания.

И еще — без позиции противника тяжело выстраивать свою. В такой ситуации переговорщик топчется впотымах, колеблется, не знает, имеет ли вообще смысл что-то обсуждать. Начинает спекулировать о целях, ресурсах и возможностях противника и в итоге делает выводы за него самого. Заканчивается это тем, что, еще не начав переговоры, переговорщик представляет искаженную картину их потенциальных итогов.

В ходе торгов вам нужно продать противнику вашу позицию. Опустим описание процесса продаж. Все его знают.

«Чем больше у вас информации, тем более вы будете способны достичь желаемого соглашения. Главное — задавайте вопросы и слушайте!» — рекомендации автора.

Зачем? Чтобы узнать предельные точки, и как на них влиять?

#### **ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ — ПОХОД К УСПЕХУ**

«Есть два подхода: сразу озвучивать все требования или делать это постепенно. Какой же лучше? Наверное, на

**ВСЕГДА НАДО ПОМНИТЬ, ЧТО ВЫ  
ИМЕЕТЕ ПРАВО СКАЗАТЬ НЕТ**

**ВЫ НЕ ДОЛЖНЫ НРАВИТЬСЯ ДРУГОЙ  
СТОРОНЕ, ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ  
ЭФФЕКТИВНЫ**

**ЧАСТИЦА ОТРИЦАНИЯ (НЕТ) – ЭТО  
МОЩНЕЙШАЯ СИЛА НА ПЕРЕГОВОРАХ**

100% правильного ответа вам никто не даст», – пишет Артем.

### Уступки

«Никаких уступок в начале. Уступить вы всегда успеете. Переговоры нужно начинать с максимально жестких, но разумных требований», – считает автор.

Этот посыл ранее я видел в книге одного американского автора «ВНАЧАЛЕ СКАЖИТЕ «НЕТ»»

Это делается для того, чтобы уже в самом начале попробовать расширить положительную зону торгов за счет позиций противника.

«То есть, практически еще не вступая в настоящие переговоры, попытаться заставить его пойти на уступки. Увидев вашу жесткую позицию (конечно, при заинтересованности в сделке с его стороны), он будет вынужден скорректировать свою, если она уже сформирована, или будет формировать ее с оглядкой на ваши требования», – пишет автор.

«Кроме того, делая уступку в начале переговоров, вы сразу уменьшаете свою комфортную зону торговли, и дальше вам будет гораздо тяжелее делать уступки, так как места не останется. Вы уже отдали большую часть территории, и дальше

просто некуда отступать», – говорит Федоров.

Поэтому преодолевайте себя и не делайте никаких уступок в начале переговоров.

«Сходите на рынок и задайте несквозким продавцам вопрос о том, сколько стоит их товар. В ответ на любую цифру скажите, что это дорого», – говорит эксперт.

Вам сразу предложат более низкую цену.

«Если вы думаете, что эта схема работает только на рынке, то вы ошибаетесь. Попробуйте на ближайших переговорах сказать «нет» на любое предложение противника. Какое – можете выбрать сами: цена, срок, обязательство. И вы сразу убедитесь, что противник начнет искать и предлагать другой вариант», – пишет Фёдоров. Частица отрицания (НЕТ) – это мощнейшая сила на переговорах. «Поэтому вы должны сочетать жесткость с гибкостью, увязывать принципиальные для вас вопросы с вопросами, принципиальными для противника».

Уступки – центральный элемент переговоров. Без них и сами переговоры бы не существовали. Принцип «Бери или уходи» более характерен для госструктур, монополий.

**ЛУЧШЕ НИКАКОЙ СДЕЛКИ, ЧЕМ  
ПЛОХАЯ СДЕЛКА ИЛИ СДЕЛКА РАДИ  
СДЕЛКИ**

**ГЛАВНОЕ В ПЕРЕГОВОРАХ — ЭТО  
ВСЕ-ТАКИ БОЛЬ ПРОТИВНИКА. ЧЕМ  
ОНА ИНТЕНСИВНЕЙ, ТЕМ БЫСТРЕЕ ОН  
БУДЕТ СТРЕМИТЬСЯ ЕЕ ПОГАСИТЬ,  
ВЫЛЕЧИТЬ**

**В ХОДЕ ТОРГОВ ВАМ НУЖНО ПРОДАТЬ  
ПРОТИВНИКУ ВАШУ ПОЗИЦИЮ**

Противник должен понимать, что ваша уступка важна для вас, что, делая ее, вы отказались от чего-то существенного ради достижения договоренностей. Это нужно для того, чтобы попросить у контрагента встречную уступку. Если он поймет, что та уступка, на которую вы пошли, не имеет существенного значения для вас, то и его встречная уступка будет такой же — незначительной. Поэтому ваша задача — всячески демонстрировать, что вы буквально отрываете от сердца уступку и только для того, чтобы не дать сделке сорваться окончательно.

«Ваша задача — задавать вопросы, выяснять его намерения и только тогда, когда вам все становится однозначно понятно, соглашаться на что-то», — учит эксперт.

То есть надо найти Способ уступить противнику, сохраняя свою позицию.

«Если уж вы сели за стол переговоров и начали торг, никогда не соглашайтесь на то, что предлагают», — совет автора.

### Отсутствие полномочий

Иногда позиция переговорщика усиливается отсутствием полномочий. Можете заявить, что могли бы дать больше, но это ваш максимум. В этом случае противник может захотеть завершить сделку быстрее, чтобы ее не откладывать. При этом «старайтесь не врать, так как противник может обратиться к кому-нибудь, кто стоит выше на служебной лестнице в вашей организации, и ваша ложь вскроется», — практический совет эксперта.

**\*Александр Гончаров,**  
Главный редактор 



*Обзор книги Артема Федорова «Клиент согласен! Пошаговая система успешных переговоров от подготовки предложения до подписания договора».*  
Глава 6. ПРОДАЖА — 4П

# Скрытые формы взяток

*К*оррупция – как много в этом звуке для сердца русского слилось!

Именно так можно перефразировать стихи великого поэта Александра Сергеевича Пушкина, если говорить о российской коррупции.

Коррупция есть везде, в каждом уголке нашего необъятного мира, но почему-то именно у нас в России коррупция, дача и получения взяток считаются почти что частью национального менталитета.

Одни дают взятки – совершают преступления! Другие берут взятки – совершают преступления! Третьи борются с этим явлением, да так усердно, что работы у них становится все больше и больше. Как это у них получается? Как говорится, все при деле...

Много копий сломано на тему борьбы с коррупцией, но успех, к сожалению, пока за горами.

В настоящей статье предлагаю рассмотреть вопрос дачи и получения взяток скрытого характера.



**Владимир  
Алистархов  
Юрист**

# Какие франшизы разрывают рынок

**В**от так звучит самый частый запрос от моего круга знакомых и от людей, которые знают, что я занимаюсь франчайзингом: “а какая франшиза сейчас самая крутая?” “в какую франшизу вложиться?” и тд.

Специально для них, а также для всех, кто читает эту статью я специально собрал критерии франшиз, которые выделяются на рынке, которые добиваются успехов и приводят к процветанию своих франчайзи.

В этой статье я обращаюсь в первую очередь к предпринимателям, которые хотят упаковать франшизу и ниже следующие критерии могут послужить от-



**Денис Евстигнеев**  
эксперт по франчайзингу

5 октября, Савой

ДЕЛОВОЙ  
КЛУБ 

ТЕМА

# Эффективность бизнеса



Дискуссия  
с Марией Давыдиной,  
Спортмастер

**Забронировать**

Участие 5 000 руб.

 [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

# ЮБИЛЕЙНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ "25 лет АКПП объединяет рекрутеров"

SuperJob

## Рекрутмент за четверть века. Вчера. Сегодня. Завтра

ЮБИЛЕЙНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
15 СЕНТЯБРЯ, ОНЛАЙН

25 лет АКПП  
объединяет  
рекрутеров

СМОТРЕТЬ ПРОГРАММУ

ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ



## О конференции

Конференция «Рекрутмент за четверть века. Вчера. Сегодня. Завтра» представляет собой эффективную рабочую площадку для всех видов бизнеса, связанного с человеческим капиталом.

К диалогу приглашаются российские и международные кадровые агентства различных специализаций, консалтинговые компании, поисковые платформы и ресурсы, обучающие и коучинговые компании, государственные профильные структуры.

Результатом Конференции станет формирование элементов новой стратегии бизнесу, предоставляющему услуги для профессионального и личного развития человека.

Организаторы



SuperJob

Генеральный спонсор

jcat работа

Информационные партнеры



# Президент поддержал идею поднимать в школах российский флаг

«то хорошая традиция. Здесь нам нужно только обеспечить некоторые вещи формального характера, например, совершенно точно должен быть единый, общероссийский, общегосударственный стандарт», — сказал он.

Вопрос воспитания, в том числе патриотического, является частью образовательного процесса. Федеральный закон «Об образовании» действительно не препятствует, а даже «поощряет» ввод такой традиции, как указала вице-премьер. В июле 2020 года в указанный закон были внесены изменения, согласно которым определение понятия «воспитание» дополнено «формированием у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества...»

Стратегия государственной национальной политики Российской Феде-



**Анастасия  
Алексеевская**  
Юрист

# Кто правит балом в современном HR?

**В** целом, времена вальса и бальных танцев остались в прошлом. Для современных танцев приглашение не нужно. Каждый самоопределяется и находит себе партнеров. Настоящее - важнее будущего. Вернее, оно неотрывно от будущего. Включился в один танец, переключился на другой. И даже не заметил HRa. Контур управления, куда встроен HR, живет сам по себе. А должно быть по-другому. HR как бизнес партнер создает все новые и новые варианты танцев, в которые попадают нужные люди. Меняя музыку и рисунок танца, именно HR определяет движение компании на пути эффективности.

**\*Тахир Базаров,**  
Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В.  
Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической  
психологии

