

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 01  
(685)

2023

Ведущие эксперты из каталога "Ресурсы" – 71052, 71055, 72035;



**ЮЛИЯ  
КЕРЕЦМАН**



**АНАСТАСИЯ  
РЕШЕТНИКОВА**



**МАРИНА  
КОРСАКОВА**



**МИХАИЛ  
САИДОВ**



**ИГОРЬ  
ЖУКОВСКИЙ**



**НАДЕЖДА  
АЛТУХОВА**



**ТАТЬЯНА  
ЛИБЕРОВА**



**МИХАИЛ  
МОЛОКАНОВ**



**ЕЛЕНА  
МОСКВИНА**

Главная тема: **КАЧЕЛИ ЗАРПЛАТ**

Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**«Движение – все. Конечная цель – ничто», – давно сказал Лев Троцкий. Он выдал эту мысль касательно той ситуации, но мне она вспомнилась применительно состояния бизнеса сегодня.**

**Все и вся явно активизируется, как игроки футбола в последние минуты матча, пытаюсь забить гол.**

**Материалы номера отражают эту диалектику борьбы.**

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Полина  
Гальченко



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова



Наталья  
Миронова

ИДЕИ РАЗВИТИЯ / ТР 01 (685)



**Юлия Керецман**  
**Пять важных законов мира**

ИДЕИ РАЗВИТИЯ / ТР 01 (685)

КОММЕНТАРИИ / ТР 01 (685)

### Научите людей думать

**Закон Мёрфи — «Чем больше ты боишься чего-то, тем с большей вероятностью это и произойдет».**



**Анастасия Решетнякова**  
**«Агентство корпоративных решений»**

Я полностью согласна с законом Мёрфи. Существует концепция «трех систем мозга», согласно которой у нас есть рептильный мозг, лимбическая система и неокортекс. Рептильный мозг самый древний, он концентрируется на том, что необходимо для выживания. Как говорится, «бей, беги, замри». Лимбическая система отвечает за эмоции, неокортекс — это наше сознание. Негативные эмоции, в том числе страх, близко расположены к рептильному мозгу. Именно поэтому они быстро воплощаются в жизнь. Поэтому если ты чего-то боишься, есть большая вероятность, что это случится.

**Закон Киддлина — «Если ты можешь написать свою проблему четко, то ты уже на пути к ее решению».**

В целом согласна с этим утверждением, но мне не нравится слово проблема. Сначала нужно переформулировать ее в виде задачи. На примере школьных задач по математике мы с детства привыкли, что у любой задачи есть решение. И когда мы ставим перед собой задачу, то понимаем, как ее решить.

**Закон Гилберта — «Самая большая проблема в работе, это то, что никто тебе не говорит, что именно тебе нужно делать».**

С этим утверждением я не согласна. Люди часто ищут инструкцию. Но если руководитель или предприниматель станет работать

КОММЕНТАРИИ / ТР 01 (685)

КОММЕНТАРИИ / ТР 01 (685)



**Марина Корсакова**  
**Нарисуй свою проблему... и думай над этим квестом долго**

КОММЕНТАРИИ / ТР 01 (685)

УПРАВЛЕНИЕ / ТР 01 (685)



**Михаил Саудов**  
**Каждая мысль имеет огромную ценность, если ее прожить**

УПРАВЛЕНИЕ / ТР 01 (685)

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / № 01 (685)



Издательство «Альпина»  
8 (800) 550-53-22  
www.alpinabeook.ru



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / № 01 (685)

КОММЕНТАРИИ / № 01 (685)

Комментарий к книге Ярослава Каплана «Бизнес incognita»

Мы видим вещи не такими, какие они есть, мы видим вещи такими, какими мы являемся сами. В книге приводятся слова Талмуда Баалы (Древняя книга мудрости, Вавилон) — и эти слова четко, по моему мнению, воспроизводит впечатление в результате прочитанного.



Игорь Жуковский  
бизнес-тренер

Философски размышляешь о таком сложном понятии, как «бизнес-интеллект» с различением многочисленными примерами, раскрыты в книге очень подробно, но не более. Совершенно непонятны механизмы существования бизнес-интеллекта и его основные структуры. Автор, Ярослав КАПЛАН, постоянно возвращается к образу «бизнес-сказки о золотой рыбки» и рассказывает еще несколько примеров так называемого грима «расширив границы сознания». Прием расширения «граница расширялась» — это то, чем психологи занимаются в своем кабинете.

Все выводы и заключения основательны. А как это использовать? Когда нет инструментов улучшения «бизнес-интеллекта», тогда возникает вопрос: А зачем эта книга вообще нужна? Можно только предположить, что книга Ярослава Каплана, является большой монографией для привлечения клиентов своего бизнеса, а не фундаментальным взглядом на определение понятия «бизнес-интеллект». Рассказать понятие бизнес-интеллекта как мыслительную способность предпринимателя было бы не лишним. Пытаясь изучить мыслительные процессы, по-моему, не удалась.

Немого обескураживает вывод в конце книги: «Я считаю, что с поставленной задачей — обнаружить причину столь высокой «смертности» в бизнесе — мне удалось справиться». Может это и есть «код» Ярослава: если не удовлетворяешь бизнес-интеллекту, то «уходи». Вопросы, которые «раскрываются» Ярославом в книге, понятие изложено в работах кандидата экономических наук, доцента кафедры «Экономика и литературное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации С. Ю. Кузнецова.

\*Игорь Жуковский, бизнес-тренер

КОММЕНТАРИИ / № 01 (685)

«ВИЛКА ЗАРПЛАТ» / № 01 (685)



Надежда Алтухова  
IW Group

**Качели зарплат — это норма рынка труда**

«ВИЛКА ЗАРПЛАТ» / № 01 (685)

КОММЕНТАРИИ / № 01 (685)

Комментарий к теме: «КАК ОТЛИЧИТЬ НОРМАЛЬНЫЙ ТРЕНИНГ ПО САМОРАЗВИТИЮ ОТ СТРАННОГО И ОПАСНОГО?»

Как на западе, так и в России наряду с профессиональными образовательными центрами и тренинговыми компаниями, к сожалению, существуют «псевдо-тренеры» и коучи, а также группы людей, преследующие свои корыстные и часто незаконные цели, продавая свои «образовательные продукты». Они строят свою деятельность именно на проблемах, слабостях и переживаниях людей, обещая участникам своих «тренингов» решить все проблемы, создать «лучшую версию себя» и помочь се 100% результатом.



Татьяна Луберова  
INCONTE

В их руки попадают и молодые, и взрослые люди, которые особенно поддаются влиянию, сложны доверять, не могут критически оценить ситуацию, зачастую находятся в психологически уязвимом или подавленном состоянии.

А вместе с тем, выбор тренинговой компании и определяемого курса важно делать очень внимательно, взвешенно, не торопясь, комплексно и критично оценивая всю информацию.

Я отмечу 7 важных шагов, которые позволят выбрать действительно профессиональную компанию и тренинг и исключить всех недобросовестных личностей на своем пути к развитию. Также я обозначу несколько маркеров, как отличить качественный профессиональный тренинг по саморазвитию от непрофессионального или даже опасного.

Итак, что важно сделать:

1. Изучить сайт компании, а также информацию о компании в открытых источниках: сколько лет на рынке, кто является руководителями и преподавателями, их

КОММЕНТАРИИ / № 01 (685)

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

ИДЕИ РАЗВИТИЯ

### 5 Важных Законов в мире

Юлия Керецман

КОММЕНТАРИИ

### Научите людей думать

Анастасия Решетникова,

«Агентство корпоративных решений»

КОММЕНТАРИИ

### Нарисуй свою проблему... и думай над этим квестом долго

Марина Корсакова

КОММЕНТАРИИ

Юлия Сабирова, Бизнес-консультант

КОММЕНТАРИИ

### Мысли Керецман интересны, но хаотичны

Сергей Яцун

УПРАВЛЕНИЕ

### Каждая мысль имеет огромную ценность, если ее прожить

Михаил Саидов

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

### Ярослав Каплан «Бизнес incognita»

КОММЕНТАРИИ

Игорь Жуковский, бизнес-тренер

КОММЕНТАРИИ

### Роль HR-бренда для имиджа супер-компании

Лилия Глазова, PR News

«ВИЛКА ЗАРПЛАТ»

### Качели зарплат – это норма рынка труда

Надежда Алтухова, IW Group

КОММЕНТАРИИ

Татьяна Либерова, INCONTE

Михаил Молоканов

Елена Москвина, «Арсенал Бизнес Решений»

№01  
(685)

Издается с 1996 г. 2023 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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU





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

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

Подписано в печать 31.01.2023 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

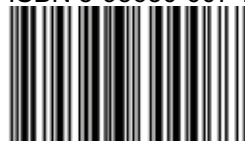
Приглашаем директоров компаний поделиться  
опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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



**Юлия Керецман**

**Пять важных законов мира**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

*Бизнесмены по своей сути — это стартаперы, которые стараются быстрее реализовать новую идею.*

*«Если раньше у российских бизнесменов не было необходимости в специальном образовании, — рассказывает бизнес-психолог Юлия Керецман, — то сегодня они все чаще обращаются к профессионалам, которые помогают грамотно и эффективно выстраивать бизнес-процессы».*

*Когда я училась в Гарвардской школе, нам говорили, что люди, которые пришли в бизнес, в первую очередь должны думать о продажах. Мой многолетний опыт работы в качестве бизнес-психолога показал, что для успешной реализации любого стартапа нужна правильно выстроенная система. Когда ко мне на консультацию приходит предприниматель, то в первую очередь мы разбираемся с тем, какие представления у него в голове: какая идея, каким образом он видит ее реализацию, какие инструменты собирается использовать для достижения успеха и пр. Чем глубже и обширнее представления клиента, тем интереснее работать над реализацией его проекта. И я счастлива быть частью его успеха. Не важно, кем именно сегодня является мой клиент. Главное, чтобы у него был опыт в предпринимательской деятельности, и у нас с ним были схожие ценности.*

**Исходя из собственного опыта, я могу утверждать, что главная проблема сегодняшних предпринимателей – отсутствие актуальных навыков и негативное мышление. Согласно недавней статистике, только 2% населения заявило о своих предпринимательских доходах. Откуда же такой плачевный результат?**

**Во-первых, в школе не преподают «предпринимательство», не учат тому, как полученную теорию, знания применить для достижения успеха в реальной жизни. А вот в Швейцарии, например, учеников мотивируют изучать предпринимательскую деятельность, истории и опыт успешных бизнесменов. По-моему, это отличная практика, которой не хватает в нашем обществе, менталитете, если хотите. Я уже**

сейчас рассказываю своему 10-летнему ребенку о сложных бизнес-процессах, и он с интересом воспринимает эту информацию. Уверена, что предпринимательское мышление нужно закладывать с детства, ведь от этого зависит, каким они будут видеть мир.

Во-вторых, многими людьми движет страх. Наверняка все вы слышали о законах Мерфи, один из которых гласит: «Чем сильнее ты чего-то боишься, тем с большей вероятностью это произойдет». Почему, например, бизнесмены не ищут себе преемника, а уже достигая 80-летнего возраста обращаются к специалистам за помощью в поиске того, кому можно передать свое дело? Все просто – ими движет страх потерять собственную власть. Ведь большинство бизнесменов – мужчины, и любому мужчине, альфа-самцу, тяжело передать свою власть другому. Именно власть дает ему насладиться вспышкой гормонов, почувствовать себя могучим и сильным. И отказаться от нее он сможет лишь в том случае, когда у него не будет другого выбора. От такого расклада страдает бизнес.

Меня, как бизнес-психолога, радует тот факт, что сегодняшняя молодежь – люди новой формации. Они все время чему-то обучаются, проходят курсы, тренинги, приобретают актуальные навыки. Поэтому перед ними открывается все больше и больше возможностей. А вот многие женщины моего возраста зачастую уверены, что им достаточно полученного когда-то образования. Или вот такой пример: многие мои 30-летние клиенты-предприниматели медитируют в середине дня, чего ни за что не заставишь сделать 60-летних бизнесменов. Почему? Да все потому, что в свое время никто не объяснил им, какое положительное влияние оказывают медитации на здоровье тела и духа.

Кроме этого, сегодня с невероятной скоростью развиваются технологии. Если раньше у всех были кнопочные телефоны Nokia, и все были более чем довольны, то сегодня запросы молодежи меняются. Мы видим капитализацию Apple, многие пользователи признаются, что уже не представляют себя с другим смартфоном. Это пример одной из самых успешных компаний, которая продолжает генерировать новые идеи для потребителей. Мои дети, например, общаются с Алисой. Я этого не делаю, и не знаю, кто и как их этому научил. Сегодняшний мир очень быстро меняется, но ясно одно – миром движут люди, которые готовы предложить новые идеи, которые не боятся выделяться.

Я и сама с радостью работаю с человеком, который хочет удержаться на вершине бизнеса. Вместе мы ищем его сильные и слабые стороны, находим способы



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

их применения для достижения поставленной цели. Иногда ко мне приходят бизнесмены, которые дошли до своего «предела» и потеряли мотивацию двигаться дальше. Тогда мы ставим новую цель, новые задачи и продумываем способы их реализации. Клиент заряжается от меня энергией, уверенно использует предоставленные мною инструменты для достижения желаемого результата и только тогда, когда я понимаю, что дальше он может и без меня — отпускаю его со спокойной совестью. Я счастлива наблюдать за этим безумно увлекательным процессом.

Без действия ничего не случится. Под лежащий камень вода не течет. Лучше сделать и пожалеть, чем не сделать и пожалеть.

Но действие без нужного состояния — это как езда на машине, у которой сломано управление.

Если все завязано на тебе и твоих компетенциях, если у тебя нет команды, которая может подхватить дело и повести его дальше — это не бизнес. Это ремесленничество.

И что самое важное — каждый из них можно трансформировать в нужный ресурс. Когда ты это осознаешь, то понимаешь, что ты обладаешь гораздо большим, чем думаешь.

Сила воли — очень ограниченный ресурс. Мы держимся весь день, даже чай пьем без сахара, а потом ближе к ночи лезем в холодильник за вкусняшками. Это об этом.

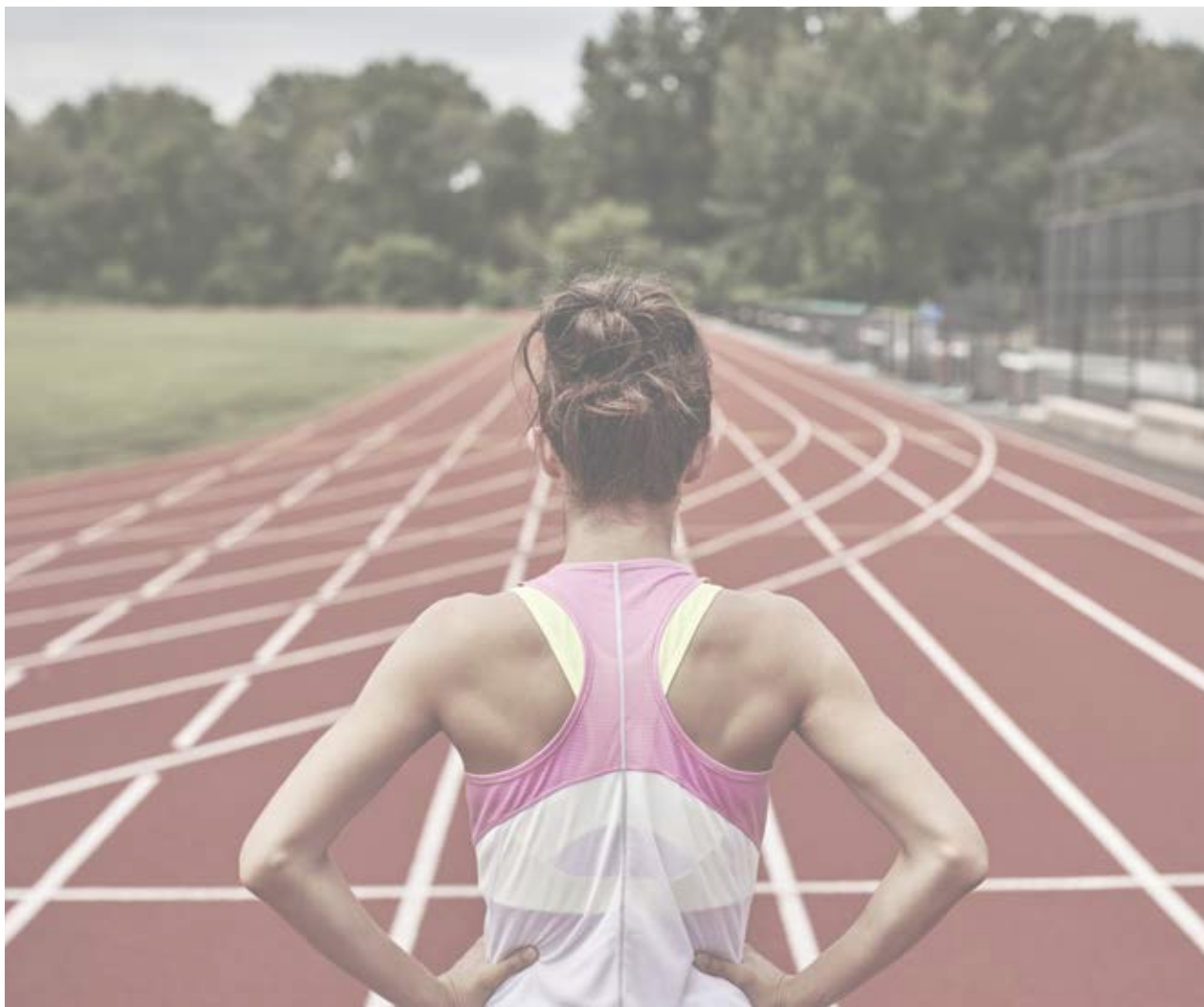
Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН

## Успех = Состояние + Действие

Шаг за шагом нужно обзаводиться полезными привычками. Постепенно, но ежедневно.

Удача — это не просто везение. И к ней нужно быть готовым, ведь это умение быть в нужном месте в нужное время. А для этого нужен большой опыт. А опыт —



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН


## Бизнес – это когда ты можешь любую задачу в ней делегировать другим хотя бы на время


это и есть наши неудачи. Как же мы обречем опыт без неудач.


Когда ты хочешь расставить приоритеты, когда у тебя нехватка времени, когда



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

# ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН

## Помни, что ресурсы – это не только деньги!

### Информация, связи, навыки, социальный капитал и время – это тоже ресурсы!

у тебя долго что-то не получается – очень полезно к каждому своему действию задавать этот вопрос: Зачем я это делаю? Что это решает? Как это приближает меня к цели?



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН

# Не полагайся только на силу воли!

И тогда ты освобождаешь массу ресурсов, убирая ненужные действия и, наоборот, концентрируешься на важных вещах.

Отдых — не менее важная часть успеха, как и труд. В природе все циклично: рассветы и закаты, приливы и отливы, смена времен года. Работа и отдых должны также сменять друг друга, как день и ночь.



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

# ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН

## Измени отношение к неудачам!

Поэтому смотри на любую свою цель через призму своих ценностей. Какую из них удовлетворяет твоя цель?

Если хочешь, чтобы до конца жизни тебя драйвило, чтобы в середине жизни ты



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

## ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН Самый полезный вопрос для тебя – это «зачем»?

не маялся вопросами новой цели, не тратил на это годы и даже десятилетия — ставь глобальную цель на жизнь, которую потом продолжают твои последователи.

Твой внешний успех — отражение твоего внутреннего роста. Личная сила — это как внутренняя емкость, способная удержать тебя на определенном уровне: это то, ниже чего ты не упадешь. Взлет может быть стремительным, как и падение. И лишь личная сила сможет тебя удерживать на вершине.



# ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН

## Планируй свой отдых!





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН  
Реализуются только  
твои внутренние цели.  
А внутренние цели –  
это твои ценности.**

**\*Юлия Керецман**



Эксклюзивное интервью для 

# **ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН**

## **Твоя самая важная цель должна быть за пределами твоей жизни**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# ЗАКОНЫ УСПЕХА ОТ ЮЛИИ КЕРЕЦМАН

## Прокачивай свою личную силу

Эксклюзивно для



# Научите людей думать

**Закон Мёрфи — «Чем больше ты боишься чего-то, тем с большей вероятностью это и произойдет».**

**Я** полностью согласна с законом Мёрфи. Существует концепция «трех систем мозга», согласно которой у нас есть рептильный мозг, лимбическая система и неокортекс. Рептильный мозг самый древний, он концентрируется на том, что необходимо для выживания. Как говорится, «бей, беги, замри». Лимбическая система отвечает за эмоции, неокортекс — это наше сознание. Негативные эмоции, в том числе страх, близко расположены к рептильному мозгу. Именно поэтому они быстро воплощаются в жизнь. Поэтому если ты чего-то боишься, есть большая вероятность, что это случится.



**Анастасия Решетникова**  
«Агентство корпоративных решений»

**Закон Кидлина — «Если ты можешь написать свою проблему четко, то ты уже на пути к ее решению».**

В целом согласна с этим утверждением, но мне не нравится слово проблема. Сначала нужно переформулировать ее в виде задачи. На примере школьных задач по математике мы с детства привыкли, что у любой задачи есть решение. И когда мы ставим перед собой задачу, то понимаем, как ее решить.

**Закон Гилберта — «Самая большая проблема в работе, это то, что никто тебе не говорит, что именно тебе нужно делать».**

С этим утверждением я не согласна. Люди часто ищут инструкцию. Но если руководитель или предприниматель станет работать

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

по инструкции, то результативность будет низкая. Я считаю, что не надо искать инструкции, нужно все время привносить что-то новое в работу и как-то по-другому смотреть на задачи.

**Закон Уолсона — «Если ты все время ставишь информацию и интеллект на первое место, то деньги будут к тебе приходить».**

Не согласна. Можно быть очень умным и ставить интеллект и информацию на первое место, но при этом мало зарабатывать. Таких людей очень много. Я бы переформулировала фразу так: если ты все время работаешь над своим мышлением, то к тебе будут приходить деньги.

**Закон Фолкленда – «Когда тебе не нужно принимать решение, просто не принимай его».**

Я по большей части согласна с этим высказыванием. Если ты сомневаешься при принятии решения, то есть хорошее правило — любое сомнение в пользу «нет». Потому что чаще всего, по закону Мерфи, сомнения и страхи реализуются в первую очередь. Сначала нужно проработать сомнения, а затем решение придет само.

Кроме того, когда мы встаем перед выбором, все ответы уже есть внутри нас. И сомнения означают, что мы знаем ответ, но внутренне ему сопротивляемся. И здесь надо понять, из-за чего возникает сопротивление, проработать этот вопрос и после этого принять решение.

**\* Анастасия Решетникова**, гендиректор школы игропрактики «Агентство корпоративных решений»

Организация, сопровождение  
и согласование: А. Чернова  
[anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com](mailto:anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com)

Эксклюзивно для 



**Марина Корсакова**

**Нарисуй свою проблему...  
и думай над этим квестом долго**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## **Закон Мёрфи — «Чем больше ты боишься чего-то, тем с большей вероятностью это и произойдет».**

**З**вучит так, как будто Мёрфи — злая фея, которая произносит проклятье у принцессиной колыбельки :) Но ведь, действительно, чем больше мы чего-то боимся, тем с большей вероятностью оно происходит. Или что-то другое, — тоже плохое. Или не происходит что-то хорошее. Почему так? Потому что страх лишает человека способности управлять своим вниманием. Если руководитель компании слишком сильно боится, что его клиенты уйдут к другим, он фокусируется на ценовой политике и конкурентной разведке, он распространяет негатив, он давит...

Страх диктует ему, о чём думать, что делать; страх узурпирует его ресурс. Ресурс, которого мог бы достаться созданию новых продуктов и совершенствованию рабочих процессов. Тот, кто боится — как бабочка, приколот к стенду на булавочку своего страха. А мог бы лететь и видеть пространство вариантов вокруг себя.

## **МЁРФИ ПРАВ. СТРАХ УХУДШАЕТ ПРОГНОЗЫ.**

Это очень рационально, и колдовство тут не причём.

## **Закон Кидлина — «Если ты можешь написать свою проблему четко, то ты уже на пути к ее решению».**

Это, безусловно, так. Именно «написать», а не «описать» в смысле «рассказать словами». Я бы сделала закон Кидлина ещё более точным, развив его так: «Если ты можешь нарисовать свою проблему...» — квадратами, кружками и стрелками; на листе бумаги или доске или слайде Power Point. Когда мы говорим, мы плетём ткань рассуждения. Она может быть более или менее путанной, неясной, повторяющейся. Это тоже важный этап, не случайно люди говорят коллегам: «Можно, я расскажу тебе одну идею? Мне нужно об тебя подумать...» «Написать» — следующая стадия. В процессе написания мы найдём способ выразить мысль понятно, полно, лаконично.

## **МЫ ПРОДЕЛАЕМ ОГРОМНУЮ УМСТВЕННУЮ РАБОТУ, ОТДЕЛЯЯ ВАЖНОЕ ОТ НЕСУЩЕСТВЕННОГО.**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Обобщая, то есть не выдавая информацию хаотически, а собирая её в списки: четыре — причины, пять — следствий, три — варианта действий в сложившейся ситуации. Я много лет работаю с командами и в качестве руководителя, и в качестве тренера, и, скажу так: вы менеджер настолько, насколько вы умеете писать. Написать проблему, сделав её понятной, значит, дать возможность людям вместе работать для её решения.

### **Закон Гилберта — «Самая большая проблема в работе, это то, что никто тебе не говорит, что именно тебе нужно делать».**

Отношение к этому закону очень чётко показывает разницу в подходе исполнителя и руководителя/эксперта. Для исполнителя закон Гилберта, конечно, справедлив. Специалист с психологией исполнителя хочет получить максимально точные инструкции — где, когда, сколько, в каком порядке, на что обратить внимание, плюс, пример. Похоже на овощной набор для салата из кулинарии — отмерено, промыто, очищено, нарезано, осталось смешать и сервировать. Дорого ли компании платят за эту работу? Не очень. Меньше, чем за работу руководителя или эксперта-специалиста. Но для руководителя или эксперта то, что ему никто не говорит, что нужно делать» — не «самая большая проблема», а «самая большая возможность». Это как новый пазл для любителя пазлов или загадочное преступление для героя-сыщика, — они ведь не сказали бы «спасибо» за инструкцию, не так ли? Руководитель/эксперт (или исполнитель с амбициями) радуется задаче, в процессе решения которой ему нужно будет самому понять, что делать! Вложить все свои знания или сообразительность или энергию! И, возможно, обнаружить способ, более быстрый или продуктивный, чем тот, которым делают эту работу другие?

### **Закон Уолсона — «Если ты все время ставишь информацию и интеллект на первое место, то деньги будут к тебе приходить».**

Я много наблюдаю за успешными современными руководителями, с компаниями некоторых из них я работаю как бизнес-консультант. Понимают ли они важность информации? Да. Тренируют ли свой интеллект постоянно? Да. Но успешными их делает не это, точнее, не только это. Успешными (то есть, в том числе, притягивающими деньги) их делает мощный психический ресурс, интерес и любовь к своему делу, витальность.

Новые знания приносят огромную пользу тому, кто устойчив и жизнелюбив, но не имеют смысла для того, у кого не хватает энергии, веры, оптимизма.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**ЭТО КАК НОВЫЙ ПАЗЗЛ ДЛЯ  
ЛЮБИТЕЛЯ ПАЗЗЛОВ ИЛИ  
ЗАГАДОЧНОЕ ПРЕСТУПЛЕНИЕ  
ДЛЯ ГЕРОЯ-СЫЩИКА, —  
ОНИ ВЕДЬ НЕ СКАЗАЛИ БЫ  
«СПАСИБО» ИНСТРУКЦИЮ, НЕ  
ТАК ЛИ?**



**ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР  
НЕ СТРЕМИТСЯ  
ПРИНИМАТЬ ВСЕ РЕШЕНИЯ  
САМОСТОЯТЕЛЬНО,  
А, НАОБОРОТ,  
ПЕРЕДАЁТ ИХ ПОДЧИНЁННЫМ.**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ —  
ПРЕВЕНТИВНЫЕ**

Руководитель-невротик, который ставит на первое место интеллект и информацию, потеряет деньги. Приобретет их тот, кто поставит на место перед интеллектом и информацией, умение управлять эмоциями.

**Закон Фолкленда – «Когда тебе не нужно принимать решение, просто не принимай его».**

Скажем так: Фолкленду не помешало бы изучить закон Кидлина и писать более четко :)


**ДА, ЕСТЬ РЕШЕНИЯ, ПРИНЯТИЕ КОТОРЫХ МОЖНО:  
А) ОТЛОЖИТЬ (ПОТОМУ ЧТО СИТУАЦИЯ НАХОДИТСЯ  
В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ), Б) ДЕЛЕГИРОВАТЬ.**

(Хороший менеджер не стремится принимать все решения самостоятельно, а, наоборот, передаёт их подчинённым. Но я предлагаю в этом месте вспомнить закон другого великого человека, Эдвардса Деминга:


**«ЕСЛИ МЕНЕДЖЕР НЕ РЕШАЕТ ПРОБЛЕМУ,  
ТО ПРОБЛЕМА РЕШАЕТ МЕНЕДЖЕРА».**

Лучшие решения — превентивные. Лучший результат организационной диагностики — обнаружение предпосылок для возникновения проблем до того, как они стали приносить вред и отнимать ресурсы. Руководитель, не принимающий решений, потому что «пока не нужно», рискует оказаться в ситуации, когда принимать решение «уже не нужно», потому что поздно. Впрочем, возможно, Фолкленд имел в виду бессмысленные решения, которые, в любом случае, ни на что не влияют. В таком случае я не знаю, что сказать. Когда тебе не нужно писать законы, просто не пиши их :)

**\*Марина Корсакова**, Ведущий преподаватель программы Executive MBA МИРБИС, к.э.н., руководитель-практик, тренер, бизнес-консультант

Эксклюзивно для 

*Комментарий по теме: «Закон Кидлина — «Если ты можешь написать свою проблему четко, то ты уже на пути к ее решению»».*

сть общее правило в менеджменте: «Выявить проблему — это значит на 50% ее решить». Сложность заключается в том, чтобы идентифицировать проблему в целом. Часто мы путаем следствие проблем с причиной возникновения и принимаем решения, которые гасят симптомы. От этого проблема не решается, мы просто теряем время. Например, сотрудники в компании не выполняют план. Это следствие можно спутать с настоящей проблемой. Почему они не выполняют? Общаемся с каждым, проводим ретроспективу и выявляем, что система мотивации слабая, не обновлялась 2 года, а планы спускаются сверху, не учитывая никак мнения исполнителей. Это проблема.

Когда руководитель доходит до сути и действительно выявляет четко проблему, то он на пути к решению. Во-первых, потому что он уже ее выявил, а во-вторых, он направил фокус внимание на нее. Дальше, вопрос только за действиями и принятием верного управленческого решения.

Возьмем ситуацию, у моего клиента текучка кадров более 50% — сотрудники увольняются через 2–4 месяца и постоянно приходится нанимать новых. Это следствие нездоровой атмосферы в компании, слабого управления или сложных бизнес-процессов. Как следствие — высокий процент текучки кадров, большие затраты на поиск, найм и адаптацию новых сотрудников. Чтобы четко описать реальную проблему, нужно выяснить, почему люди уходят, что их не устраивает, копнуть глубже и найти, что именно привело компанию в эту точку. Когда мы это сделали, оказалось, что реальная проблема в том, что не выстроен процесс адаптации новых сотрудников — новичков заваливают задачами, планами и требованиями, не вводя мягко в должность и компанию. В качестве решения была полностью проработана система адаптации сотрудников и введены баллы для новичков. Однако, в любом случае, решение проблемы зависит только от действий. Можно выявить 100 проблем и в каждой быть на пути их решения, но не предпринять никаких действий. Только действия и внедрение решений влияет на исчезновение проблем.

**\*Юлия Сабирова, Бизнес-консультант**

## Мысли Керецман интересны, но хаотичны

**П**о поводу Юлии и ее размышлений по поводу успеха. В целом размышления, не лишённые здравого смысла, только они излагаются несколько сумбурно и хаотично. Во-первых, состояние и действие, я так понимаю, — это определенное психологическое состояние порыва (т. е. внутри все клоочет и трепещет, и прямо немедленно надо что-то делать... так можно с дуру и в пропасть прыгнуть от нетерпения). Затем Юлия обращается по сути к главному вопросу — а зачем? Только она об этом вспоминает в контексте уже получения неудачных действий, то бишь вначале делаем, а затем, когда все пошло не так, — задумываемся, зачем же мы это все делали. Совсем неправильная постановка вопроса. Я понимаю несколько иначе все это — вначале формируется цель, к которой человек стремится, затем формируется план действий и пути достижения этой цели. И вот, когда цели ясны и задачи готовы для постановки исполнителям, формируется команда для реализации плана по достижению поставленной цели (т. е. в классическом понимании управленческой деятельности — осуществляется наполнение плана силами и средствами, которые будут задействованы в выполнении намеченных мероприятий для достижения цели). Само собой процесс реализации намеченного плана действий может превратиться в ничто, если не обеспечить промежуточный и итоговый контроль за ходом реализации запланированных мероприятий (тоже из сферы классического стиля управленческой деятельности). Просто действие ради действия (типа, чтобы не сидеть без дела) — это по меньшей мере бессмысленная суета и сплошная бестолковщина. Не могу не согласиться с Юлией в принижении фактора силы воли. Сила воли и целеустремленность нужны при реализации любого плана и достижении любой цели. Успех любого мероприятия, как, собственно, и любой затеи, во многом будет зависеть от умелого руководства и качественной организации процесса. А здесь без волевых качеств и целеустремленности никак не обойтись. Потому что Юлия правильно отмечает, что в любом деле бывает и успех, и неудачи. Вместе с тем, в процессе движения к цели иногда возникает условное сомнение и мнимая временная неудача, и чтобы это преодолеть, нужна именно сила воли и уверенность в успехе (именно продуманная и реальная уверенность, а не банальная самоуверенность). Вот как-то так я вижу этот процесс. Относительно отдыха все правильно сказано, этот процесс нельзя игнорировать, плюс ко всему совместный отдых способствует укреплению коллективных взаимоотношений (понятное дело, при правильной его организации). Вместе с тем, отдых, как и рабочий процесс, должен быть естественным и без всяких понтов (условностей).

\* **Сергей Яцун**, эксперт 

## Хороший урок



**В** повседневной одежде гулял по Лондону инкогнито. Забрел в шоу-рум Rolls-Royce. Там его приняли за грязного индуса, показывая ему на выход с презрительным отношением.

После оскорбления и унижений махараджа Джай Сингх купил шесть автомобилей, отправил на родину, где предоставил городскому муниципалитету, приказав с помощью «Роллс-Ройсов» подметать улицы и вывозить мусор.

Вскоре новость облетела весь мир, и репутация Rolls-Royce была повсеместно пригвождена к позорному столбу.

В те дни каждый раз, когда кто-то в Европе или Америке хвастался, что у него есть Rolls-Royce, люди смеялись и говорили: «Какой? То же самое используется в Индии для сбора городского мусора».

Разумеется, владельцы британского бренда официально извинились перед индусом и подарили ему еще машин. Тогда махараджа Джай Сингх отозвал свои автомобили с этой позорной службы.

**Урок: не судите людей по внешности**




**Михаил Саидов**

**Каждая мысль имеет огромную  
ценность, если ее прожить**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Насколько глубоко могут предприниматели сами понять каждую из этих мыслей?**

 ольшинство предпринимателей похожи друг на друга. Их интересует путь других, они открыты новому опыту, они склонны рефлексировать и философствовать.

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ХОРОШО ПОНИМАЮТ ДРУГИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.**

Каждая мысль будет для них отзываться, потому что они найдут в своем жизненном опыте ее отражение.

 **Какие 3 из 50 мыслей Вы бы выделили особо и почему?**

— Каждая мысль имеет огромную ценность, если ее прожить.

Я выделю три мысли, по поводу которых со мной чаще всего спорят.

Первая мысль о том, что

**С КАЖДЫМ НУЛЕМ В ОБОРОТЕ Я ДОЛЖЕН  
РАБОТАТЬ НА ОДИН ДЕНЬ МЕНЬШЕ. ЧЕМ БОЛЬШЕ БИЗНЕС,  
ТЕМ МЕНЬШЕ РЕШЕНИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН  
ПРИНИМАТЬ СОБСТВЕННИК.**

Но те решения, которые до меня доходят, могут быть решениями, которые либо поднимут бизнес, либо его уничтожат. Чтобы быть тем, кто такие решения может принимать, мне нужно много свободного времени, чтобы приобретать мудрость.

Вторая мысль о том, что

## **ПРАВИЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ВЫТЕКАЮТ ИЗ ОПЫТА НЕПРАВИЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ.**

Чтобы стать мудрее, я стал учеником глупости.

**ИЗУЧАТЬ ЛЮДЕЙ, У КОТОРЫХ ПОЛУЧИЛОСЬ  
ЛИБО КОТОРЫЕ СДЕЛАЛИ ВЕЩИ ПРАВИЛЬНО,  
БОЛЬШЕ СЛУЖИТ ВДОХНОВЕНИЕМ,  
ЧЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬЮ. КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК,  
КОТОРЫЙ СДЕЛАЛ ЧТО-ТО МАСШТАБНО ПРАВИЛЬНО,  
БЫЛ ОРИГИНАЛОМ. В ТО ВРЕМЯ, КАК ВСЕ ЛЮДИ,  
КОТОРЫЕ ДОПУСТИЛИ ОШИБКИ,  
ПРОСТО ИХ СКОПИРОВАЛИ. ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ГЛУПОСТЬ  
АБСОЛЮТНО НЕ ОРИГИНАЛЬНА И НЕ УНИКАЛЬНА.**


Люди повторяют одни и те же ошибки. Каждый предприниматель должен понимать ошибки, которые привели других к краху. Это те ошибки, которые не нужно делать лично. Все остальные можно допускать и учиться на них. Со временем ты становишься машиной, которая много действует и почти не ошибается.


Третья мысль о том, что клиент должен с тобой оставаться, пока вас не разлучит смерть. Если посмотреть на серьезные бизнесы, то это бизнесы, которые нашли способ оставаться с клиентом навечно.


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 




**БОЛЬШИНСТВО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ  
ПОХОЖИ ДРУГ НА ДРУГА.**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**ИХ ИНТЕРЕСУЕТ ПУТЬ ДРУГИХ,  
ОНИ ОТКРЫТЫ НОВОМУ  
ОПЫТУ, ОНИ СКЛОННЫ  
РЕФЛЕКСИРОВАТЬ  
И ФИЛОСОФСТВОВАТЬ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЧТОБЫ СТАТЬ МУДРЕЕ,  
Я СТАЛ  
УЧЕНИКОМ ГЛУПОСТИ.**



**КАЖДЫЙ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН  
ПОНИМАТЬ ОШИБКИ,  
КОТОРЫЕ ПРИВЕЛИ  
ДРУГИХ К КРАХУ.**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

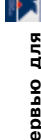
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**КЛИЕНТ ДОЛЖЕН  
С ТОБОЙ ОСТАВАТЬСЯ,  
ПОКА ВАС  
НЕ РАЗЛУЧИТ СМЕРТЬ.**

**МНЕ ВСПОМНИЛСЯ РАЗГОВОР МЕЖДУ БЕРТРАНОМ АРНО, СОБСТВЕННИКОМ LVMH, И СТИВОМ ДЖОБСОМ. СТИВ СКАЗАЛ, ЧТО НЕ УВЕРЕН, ПРОЖИВЕТ ЛИ АЙФОН ДОЛЬШЕ 30 ЛЕТ, В ТО ВРЕМЯ КАК АРНО УВЕРИЛ, ЧТО СПУСТЯ 30 ЛЕТ ЕГО ДОМ ПЕРИНЫОН БУДУТ ПИТЬ С ТАКИМ ЖЕ УДОВОЛЬСТВИЕМ.**

**УП** Какие советы Вы бы дали начинающим свой путь в бизнесе людям?

—

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО – ЭТО ИГРА, В КОТОРОЙ МОЖНО ПРОИГРАТЬ ЛИШЬ ОДНИМ ПУТЕМ – ЗАКОНЧИТЬ В НЕЕ ИГРАТЬ. ЕСЛИ ВЫ ПОНИМАЕТЕ, ЧТО ИГРА ЗАЙМЕТ ВСЮ ВАШУ ЖИЗНЬ, ТОГДА ВАШИ ШАНСЫ УСПЕХА СТРЕМЯТСЯ К 100%.**


**УП** А какие советы дали бы опытным и успешным?

— Успешными вас сделало умение думать широко. Это уже умение постоянно отвлекает вас от того, чем вы должны заниматься.

**ХОРОШИЙ СПОСОБ НЕ ОТВЛЕКАТЬСЯ – ЭТО ИСКАТЬ НЕ ОБЪЕКТЫ И НОВЫЕ ИДЕИ, КОТОРЫЕ ВАС ИНТЕРЕСУЮТ, А ПРОЦЕССЫ И ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ ВАС НАПОЛНЯЮТ.**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Почему, по Вашему мнению, закрываются онлайн школы, ведь в начале 2022 года был просто пик их открытия? Например, из 35 фирм лидеров онлайн-обучения год назад (по рейтингу в РБК <https://trends.rbc.ru/trends/education/626716649a7947c5910ad776>) сегодня на рынке осталось 15.

— Компании уходят или стагнируют, когда собственники и лидеры компании теряют одержимый фокус на развитии.

 Ваши планы на будущее?

— Планированием занимаются обычно те, кому нечего делать либо кому очень волнительно, и это их способ себя успокоить.

**ЕСЛИ КОМПАНИЯ ЗНАЕТ, ЧТО ДЕЛАЕТ ЕЕ ОСОБЕННОЙ  
И ИСПОВЕДУЕТ ЭТО КАЖДЫЙ ДЕНЬ, ТО ДОЛГОСРОЧНОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ ЕЙ НЕ НУЖНО.**

Организация, сопровождение

и согласование: А. Чернова

[anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com](mailto:anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com)

\* **Михаил Саидов**, Основатель Бизнес-школы «На Арене» и Академии Экспоненциального Коучинга, Экс-директор Penom People, Выпускник Beck Institute for Cognitive Behavior therapy (Филадельфия, США) и York University, Schulic Schяool of Business (Торонто, Канада)

Эксклюзивно для 



## Комментарий к книге Ярослава Каплан «Бизнес incognita»

**М**ы видим вещи не такими, какие они есть, мы видим вещи такими, какими мы являемся сами. В книге приводятся слова Талмуд Бавли (Древняя книга мудрости, Вавилон) — и эти слова четко, по моему мнению, воспроизводит впечатление в результате прочитанного.

Философские размышления о таком сложном понятии, как «бизнес-интеллект» с различными многочисленными примерами, раскрыты в книге очень подробно, но не более. Совершенно непонятны механизмы существования бизнес-интеллекта и его основные структуры. Автор, Ярослав КАПЛАН, постоянно возвращается к образу «бизнес-сказка о золотой рыбке» и рассказывает еще несколько примеров так называемого приема «расширения границ сознания». Прием расширения «границ аквариума» — это то, чем психологи занимаются в своем кабинете.

Все выводы и заключения основательны. А как это использовать? Когда нет инструментов улучшения «бизнес-интеллекта», тогда возникает вопрос: А зачем эта книга вообще нужна? Можно только предположить, что книга Ярослава Каплана, является большой монографией для привлечения клиентов своего бизнеса, а не фундаментальным взглядом на определение понятия «бизнес-интеллекта». Раскрыть понятие бизнес-интеллекта как мыслительную способность предпринимателя было бы не лишним. Попытка изучить мысленные процессы, по-моему, не удалась.

Немного обескураживает вывод в конце книги: «Я считаю, что с поставленной задачей — обнаружить причину столь высокой «смертности» в бизнесе — мне удалось справиться». Может это и есть «ход» Ярослава: если не уделять внимание бизнес-интеллекту, то «умрешь». Вопросы, которые «раскрываются» Ярославом в книге, понятно изложены в работах кандидата экономических наук, доцента кафедры «Экономика и антикризисное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации С. Ю. Кузнецова.




**Игорь Жуковский**  
бизнес-тренер

\*Игорь Жуковский, бизнес-тренер

## Роль HR-бренда для имиджа супер-компании.

*Комментарий по теме: «Как сегодня заработать имидж супер компании?»*

 омплексное развитие и успешное управление «супер-компанией» возможно только при учете всех факторов. Одним из таких и является HR-бренд. Распространенная ошибка здесь — это разделение функций HR и PR, которые мало пересекаются. На сотрудника влияют не только внутрикорпоративные мероприятия и мотивационные модели, но и образ компании во внешней среде, а это обычно сфера деятельности пиарщика. Причем репутация организации имеет значение не только для текущих сотрудников, но также, если не в большей степени, важна для сотрудников потенциальных.

Внешнее восприятие компании оказывает непосредственное влияние на поток входящих соискателей и лидов для HR отдела — при отрицательном значении приходится прилагать больше усилий для привлечения новых кадров в компанию. При грамотном планировании стоит подумать о том, кто и как сможет помочь в построении успешного HR-бренда. Безусловно, основные стратегические решения должны приниматься in-house, а вот аудит и оценка эффективности HR-бренда может быть отдана на аутсорс, так же как проведение корпоративных мероприятий, ведение медиа и соцсетей компании.

\* **Лилия Глазова**, генеральный директор **PR News**

«ВИЛКА ЗАРПЛАТ» /  01(685)





**Надежда Алтухова**  
IW Group

**Качели зарплата –  
это норма рынка труда**

«ВИЛКА ЗАРПЛАТ» /  01(685)

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Где-то 7 месяцев назад, как нам сказали директора компаний и ваши коллеги HR-директора, произошел скачок зарплат Javascript-разработчиков. Действительно ли это так?

 Не могу судить конкретно по заработным платам фронтенд-разработчиков. Однако отмечу интересную схожесть в поведении рынка: в конце 2021 года наблюдался аналогичный беспрецедентный рост заработных плат разработчиков, и тогда он был вызван зарплатной политикой банков. У айтишников, которые работают в банках, начался рост зарплат и, соответственно, остальным на рынке пришлось за ними гнаться.

По поводу Javascript-разработчиков, предполагаю, что такая ситуация вполне могла произойти. Ни для кого не секрет, что зарубежные технологические гиганты, которые могли позволить платить сотрудникам высокие зарплаты, ушли с рынка РФ. А тем, кто остался, стало неинтересно то, что предполагают российские компании. Соответственно, их запрос оплаты труда вырос, и работодатель, который заинтересован в продолжении разработки, вынужден платить больше.

В последнее время зарплатный рынок заметно «штормит» во всех технологических стеках и направлениях, происходят панические скачки то в одну, то в другую сторону. Такое поведение следствие ряда действий: закрываются компании, люди не знают, как оперативно найти новую, достойную работу и начинают демпинговать по своим зарплатным ожиданиям. На рынке появляется большое количество вакансий. Потенциальный работодатель видит ситуацию совершенно иначе: если зарплатные ожидания кандидатов упали, нужно использовать эту возможность и набирать больше людей.

**КАНДИДАТЫ, ВИДЯ АКТИВНОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ, ПОНИМАЮТ, ЧТО СПРОС НА ИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЬ НИКУДА НЕ УШЕЛ И, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, НАЧИНАЮТ «ПОВЫШАТЬ СТАВКИ».**

Подобные «качели» происходили в течение всего 2022 года, и, думаю, в ближайшем будущем ничего не изменится.

**У** У Вас, как руководителя HR-службы, тема вилки зарплат на каком месте находится в вашем сейфе задач? Может, занимает второе, третье, а может, и десятое место или для вас это вообще не вопрос?

— Это серьёзный вопрос для меня, как руководителя HR-службы в IT-компании. Нашей сфере присуща своеобразная специфика, которая касается заработных плат.

Поскольку очень сложно оцифровать уровень разработчика в масштабах рынка, грейд обычно — субъективная оценка конкретной компании. Есть попытки при грейдировании ориентироваться на опыт по времени, то есть, допустим, человек

## НА РЫНКЕ ТРУДА ТАКОЙ СОТРУДНИК «СТОИТ» БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОН ЗАПРОСИЛ

отработал 2 года — он джун, отработал от 2 до 5 лет — он мидл. Но это очень условная градация по причине того, что сотрудник может проработать 10 лет в одной компании и делать какие-то однотипные и несложные задачи, и если его посадить в компанию, которая специализируется на другом более серьезном функционале, то все его 10 лет будут равняться 1 году работы в компании, в которую он пришёл. И теперь он джун даже при том, что за плечами годы работы. Поэтому мы всегда уточняем у кандидата желаемый уровень заработной платы и вместе с нашим директором по производству начинаем процесс оценки соответствия скиллов претендента к его «стоимости».

Раз в квартал наши рекрутеры проводят зарплатную аналитику, смотрят по нашему технологическому стеку: какие сейчас зарплаты; что просят люди; что предлагают компании; какой функционал при таком опыте и при такой зарплате кандидат должен уметь, — из этого строится примерная вилка зарплат в компании.

## БЫВАЮТ И ТАКИЕ СИТУАЦИИ, КОГДА МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ЧЕЛОВЕКУ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОН ЗАПРОСИЛ ИЗНАЧАЛЬНО.


## Почему?

— Мы понимаем, что кандидат скорее всего ранее работал в компании, где на его знаниях и опыте значительно сэкономили, а сам кандидат не очень хорошо понимает рынок труда. На рынке труда такой сотрудник «стоит» больше, чем он запросил. Вероятна ситуация, когда «новобранец» освоится и поймет, во сколько оценивает рынок труда специалистов его уровня, то через два-три месяца сбежит к другому работодателю на более выгодные условия.

Таким образом, мы внимательно оцениваем претендента по многим параметрам и делаем ему предложение равное рыночной конъюнктуре и уровню зарплат уже работающих в компании разработчиков.

## ПА почему не повышать ему зарплату ежемесячно в течение 3 месяцев?

— Бывают и такие ситуации. Главная проблема, с которой сталкивается IT-рекрутер, — необходимо в моменте правильно оценить человека. Кому-то можно предложить повышение в течение трёх месяцев, кому-то подойдет пересмотр после испытательного срока. Но бывают ситуации, когда мы понимаем, что конкретно этот специалист нам нужен, и если хотим, чтобы он остался с нами в долгосрочной перспективе, то необходимо сейчас предложить больше, чем он сам запросил. Кроме того, люди обычно ходят по собеседованиям сразу в несколько разных компаний, и если мы не предложим ему больше, чем он хочет, то найдётся тот, кто это сделает.

 Насколько мы слышали от Вашей коллеги, программисты очень любят новые проекты. Он сидел, как Вы хорошо сказали, в одной компании что-то клепал, клепал, клепал и он не хочет клепать до конца жизни, не хочет быть похожим на американского профессора по MS-DOS. В США был принят закон о пожизненном найме профессоров, поэтому очень много профессоров, которые приходят в пустую аудиторию и читает таблицу по MS-DOS, и этих людей нельзя уволить. Поэтому вопрос — согласны ли вы с тем, что программисты любят новые проекты и используете ли это в своей практике?

— Я с этим согласна лишь отчасти. Как человек с психологическим образованием не люблю обобщения из серии «типичный Скорпион», «типичный программист», потому что типологии работают весьма условно. Буквально сегодня у нас была встреча, на которой мы человеку сказали, что хотим его забрать из проекта, на



котором он работал на протяжении трех лет. Мы видим, что его потенциал там не задействуется и он может принести гораздо больше пользы в чем-то другом. Разработчик уверенный сеньор, а на текущем проекте решает максимум мидловские задачи. Мы понимаем, что там нужен человек попроще. В ходе разговора выяснилось, что сотрудник расстроен таким решением, потому что привык и его там «все знают и ценят» (со стороны клиента), и искренне не понимал, зачем что-то менять. Поэтому взял время подумать, оценить предлагаемый новый проект, будет ли ему вообще интересно этим заниматься и захочет ли он уходить с того, где задействован сейчас.

## **В ТО ЖЕ ВРЕМЯ, В КОМПАНИИ ЕСТЬ И ТАКИЕ РЕБЯТА, КОТОРЫХ НУЖНО РАЗ В ПОЛГОДА ПЕРЕСАЖИВАТЬ С МЕСТА НА МЕСТО, ИНАЧЕ ОНИ НАЧИНАЮТ ВЫГОРАТЬ.**

Всё очень индивидуально. Если человек, как вы сказали, любит менять проекты, любит что-то новое, мы можем это предоставить, т. к. являемся аутсорс-компанией, занимаемся заказной разработкой.

Проекты, с которыми к нам приходят клиенты, бывают разные, это может быть огромное приложение, у которого только разработка ведется 2-3 года, а потом ещё нужна поддержка. А могут быть клиенты, которым нужно относительно простое по функционалу приложение, на которое нужно суммарно с разработкой и отладкой 4-5 месяцев. Вот это прекрасная история для решения проблем с разработчиками, которые хотят постоянно менять сферу деятельности и делать новые задачи.

### **Губит людей не пиво, а что? HR-бренд сейчас важен?**

— Репутация HR-бренда — это не только история с заработной платой и различными нематериальными «плюшками», как ДМС, оплата спорта и т. д. Важную роль играет отношение к людям. В компании может большой компенсационный пакет, существующий только ради галочки, а не ради людей. Для того чтобы мотивация работала, нужно ориентироваться на людей. Подбирать бонусы и поощрения нужно в соответствии с их потребностями.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Почему иногда из фирм уходят целые отделения?


— Если встает и уходит целый отдел, то здесь большое значение имеет личность руководителя, за которым они идут. Приведу пример, я живу в небольшом городе (Таганрог), в котором на момент 2021 года существовало больше 200 IT-компаний. У нас здесь вуз, который готовит IT-специалистов и здесь выгодно держать офисы с точки зрения наличия необходимых кадров. Я знаю ситуацию, когда из одной веб-студии в другую ушло пять человек, а именно руководитель отдела и за ней четыре дизайнера. В этой ситуации сыграла роль личности руководителя, её авторитет был настолько силён, что сотрудники отдела просто встали и ушли за ней. Почему кому-то удалось схантить руководителем отдела? Скорее всего потому, что никто с ней не взаимодействовал из HR, чтобы понять и предвосхитить риски.

## А что Вы скажите о вилке зарплат для HR-директоров? Она просто запредельная, как могли бы прокомментировать эту ситуацию?


— Это вопрос уровня ответственности. Если говорить о руководящих позициях, всегда зарплата складывается из ответственности. Если у меня в подчинении 1-2 человека, то это один уровень ответственности, а если в подчинении 10 человек и это всё руководители, у которых в подчинении также есть люди, то это совершенно другой уровень ответственности. Также это вопрос умения работы со стратегией, прогнозированием — это вещи, которые требуют большого опыта и анализа. Каждый из этих аспектов определённым образом оплачивается и из этого складывается в целом заработная плата. И естественно, если это какая-то госкорпорация или около госкорпорация, то там уровень ответственности и стресса будет намного выше, чем в компании на 200 человек.

## Ну и бардака.

— Конечно, и этот бардак отследить намного сложнее. Мне вот не так давно попадалась вакансия в одном из банков, еще до того, как я устроилась работать и IW Group. И на эту вакансию я подходила по скиллам, по опыту и по всем требованиям. Зарплата там была тоже очень приличная. Я посмотрела на эту вакансию и закрыла её, потому что понимаю — можно никуда не тратить эту зарплату, откладывать её, а потом, после испытательного срока, уволиться и потратить это всё на психотерапевта.

 **Google афиширует и в книгах об этом пишет — они проводят 10 000 очных собеседований. Это безумная цена, представьте себе, если, допустим, одно собеседование стоит 1 000 руб., это 10 млн. Только один вопрос — зачем?**

— Насколько я знаю, в Google политика выбрать лучших из лучших. Если не проводить очного собеседования, то и не проверишь — удовлетворяет кандидат требованиям компании или нет. А если говорить конкретно о Google, то я знаю много коллег, мечтающих у них работать. Это действительно крупная корпорация, известная всему миру, продуктами которой пользуются каждый день по 100 раз миллионы людей. И мне кажется, что это достаточно оправданная цифра, учитывая, что речь не идет о 10 000 собеседований на конкретную позицию, а сколько у них открытых вакансий в моменте — сложно сказать наверняка.

 **И последний вопрос, что будет в будущем в вашей отрасли, какие произойдут на рынке труда? Какие угрозы и проблемы уже видны на горизонте?**

— Буду честной, в декабре ушедшего года я пришла к выводу, что не буду прогнозировать дальше трёх месяцев. Сейчас крайне нестабильная ситуация, чтобы выстраивать реалистичные прогнозы и гипотезы.

По поводу подъема отрасли — про IT никто не забудет, если, конечно, не произойдет резкий откат из-за каких-то катаклизмов, и мы не вернемся во времена средневековья. А если этого не случится, то куда мы денемся без IT? У нас сейчас чайники, стиральные машины и многое другое управляются приложениями. Зайди в больницу или любое госучреждение, там стоит терминал — возьми талончик, запись к врачу через Госуслуги и так далее и тому подобное. Недавно я задумалась о том, насколько крутая, что я могу практически всё самостоятельно реализовать, например, приготовить, связать плед, сделать полочку интересной архитектуры, а потом я думаю — а что со мной будет, если у меня забрать телефон и компьютер?

Скорее всего, я не сделаю ничего из перечисленного, кроме тех навыков, которые я уже освоила. Просто без того же Google я ничто. Я умею делать какие-то вещи, которые касаются моей профессиональной деятельности, а если говорить обо всём остальном — мне нужна помощь интернета. И вот это идет дальше и дальше и предполагаю, что будет развиваться ещё долгое время (Интернет ве-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


щей, смарт-системы для управления домом и вообще всем). Но высока вероятность, что на определённом моменте, произойдет ситуация, обратная текущей. Сейчас мы наблюдаем нехватку кадров, придёт время, когда мы захлебнемся в этих самых кадрах, по крайней мере в кадрах с малым опытом.

**ТЕНДЕНЦИЯ ИДЁТ К ТОМУ, ЧТО НЕ ХВАТАЕТ ИМЕННО ОПЫТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, А ЕСЛИ РАЗМЕСТИТЬ ВАКАНСИЮ НА НИ КАКОГО-НИБУДЬ РАЗРАБОТЧИКА, ТО ЗА 2 ДНЯ УПАДЁТ 200 ОТКЛИКОВ ОТ ДЖУНОВ ИЛИ ТЕХ, КТО ПРОШЁЛ КУРСЫ И РЕШИЛ ПЕРЕКВАЛИФИЦИРОВАТЬСЯ ИЗ ДИРЕКТОРА ПРОДУКТОВОГО МАГАЗИНА В РАЗРАБОТЧИКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.**

Поэтому я думаю, что ажиотаж стихнет и айтишники перестанут быть инженерами, а станут просто ремесленниками.

**\* Надежда Алтухова, HR-директор IW Group**

Организация, сопровождение  
и согласование : А. Верещагина  
[top-personal2020@mail.ru](mailto:top-personal2020@mail.ru)

Эксклюзивно для 

## Комментарий к теме: «КАК ОТЛИЧИТЬ НОРМАЛЬНЫЙ ТРЕНИНГ ПО САМОРАЗВИТИЮ ОТ СТРАННОГО. И ОПАСНОГО?»

.....

**К**ак на западе, так и в России наряду с профессиональными образовательными центрами и тренинговыми компаниями, к сожалению, существуют «лже-тренеры и коучи», а также группы людей, преследующие свои корыстные и часто незаконные цели, продавая свои «образовательные продукты». Они строят свою деятельность именно на проблемах, слабостях и переживаниях людей, обещая участникам своих «тренингов» решить все проблемы, создать «лучшую версию себя» и помочь со 100% результатом.

В их руки попадают и молодые, и взрослые люди, которые особенно поддаются влиянию, склонны доверять, не могут критически оценить ситуацию, зачастую находятся в психологически уязвимом или подавленном состоянии.

А вместе с тем, выбор тренинговой компании и определенного курса важно делать очень внимательно, взвешенно, не торопясь, комплексно и критично оценивая всю информацию.

Я отмечу 7 важных шагов, которые позволят выбрать действительно профессиональную компанию и тренинг и исключить всех недобросовестных личностей на своём пути к развитию. Также я обозначу несколько маркеров, как отличить качественный профессиональный тренинг по саморазвитию от непрофессионального или даже опасного.

Итак, что важно сделать:

1. Изучить сайт компании, а также информацию о компании в открытых источниках: сколько лет на рынке, кто является руководителями и преподавателями, их



Татьяна  
Либберова  
INCONTE

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

**Н**е бывает «нормальных и не странных тренингов по саморазвитию», так как сам настрой на саморазвитие — прямая дорога к депрессии.

«Саморазвитие» — очень неконкретный желаемый результат. Заниматься «саморазвитием» можно до бесконечности. То есть «саморазвитие» — это «цель на горизонте»: сколько бы ты ни шел к горизонту, никогда до него не дойдешь.

А если заниматься чем-то, что непонятно, когда достижи-мо, то высока вероятность скачков настроения: от эйфории до апатии, которыми и пользуются «гуру саморазвития», крепче привязывая адептов к себе и манипулируя ими. Но заканчивается все обреченностью, опустошенностью, самообесцениванием, депрессией...

Идти стоит лишь на тренинги, развивающие какие-либо конкретные навыки и умения, например, убедительность или уверенность в себе в конкретных ситуациях. Но стоит помнить, что сначала нужно понять, этот ли навык/умение вам необходим в первую очередь. Возможно, лично вам стоит повысить свой социальный интеллект.

Еще один красный флажок на любом личностном тренинге — большое количество участников. Я бы сказал, больше 8 человек. Тренинг тогда превращается в мотивационно-познавательное-развлекательное мероприятие. И если вы идете на него за действительно серьезными и устойчивыми личностными результатами, то снова или свалитесь в депрессию, или попадете в «секту адептов».

Адекватная альтернатива «тренингу личностного роста» — группы самопознания, например, психоаналитические. По количеству людей они также должны быть небольшие. Понятно, что самопознание не обещает быстрых и конкретных результатов, но они появляются. Да и исследовательская активность само по себе занятие увлекательное. И, разумеется, если вы задумались о «личностном росте», может быть, вам пора в психотерапию? О том, как выбрать психотерапевта, рассказываю в своей книге «Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное».

**\* Михаил Молоканов**, коуч глав, автор интенсив-командосогласования STRADIS [www.STRADIS.top](http://www.STRADIS.top)



Михаил  
Молоканов

.....

**Д**ействительно, рынок сейчас наполнен различными видами обучений как платными, так и бесплатными, онлайн и офлайн. С одной стороны, это замечательно, что есть выбор, с другой – появляются возможности для некачественного обучения, подчас и очень сомнительных тренингов. Начнем с того, что точно не стоит идти на тренинги по саморазвитию, когда вы проживаете сложности в личной жизни, депрессию, утрату, пытаетесь компенсировать свою растерянность, или в надежде, что кто-то вам сможет дать ценную поддержку. В таких ситуациях вам точно не нужны тренинги по саморазвитию. Здесь нужна помощь психолога. Профессиональные психологи и психотерапевты проводят психологические тренинги, но они никогда не введут в тренинговую группу участника «с улицы», предварительно не пообщавшись с ним, не определив, что этот тренинг конкретно этому человеку действительно нужен в этот момент жизни. Для того, чтобы отличить нормальный тренинг по саморазвитию от странного и опасного, я бы порекомендовала обратить внимание на четыре «маячка»



**Елена Москвина**  
«Арсенал Бизнес Решений»

Во-первых, сомнительная реклама, где участникам обещают, что сделают всех счастливыми (красивыми, умными, успешными, богатыми и т. д.) за несколько дней! Мы начали с того, что тренинги по саморазвитию хороши для тех, кто в ресурсном состоянии. Задайте себе как минимум два вопроса: «А зачем мне это нужно?» и «Какие знания и умения я хочу получить в результате?» Навык, как мы все знаем, формируется в результате многократного повторения. Если вы хотите развить навыки самопрезентации, научиться грамотно планировать свое время, ставить цели и т. д. — вам сюда, на тренинг. Если ваша цель на тренинге «стать счастливым и богатым» — включаем критическое мышление. Тренер — не золотая рыбка и не маг с волшебной палочкой. Таким образом на тренинге вы желаемое не получите. Второй маячок, на который я бы обратила внимание, — количество тренинговых дней. Оптимально — 1–2 тренинговых дня офлайн (8–16 часов). Если больше — возникают вопросы. Мы же с вами живые люди и устаем эмоционально и физически! И если вам предлагают тренинг на 4–5 дней по саморазвитию, это уже не звоночек, а колокол, что что-то не так с этим тренингом. В-третьих, количество участников в группе. Тренинг — это метод активного обучения, поэтому оптимальное количество участников 12–15, максимум 20. Если участников больше — это уже лекция, семинар... Бывают ситуации при организации корпоративного тренинга внешними бизнес-тренерами, когда одновременно обучение проводится для большего количества сотрудников одной Компании, но это действительно исключения, обусловленные организационными вопросами, и тема