

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению "Персонал" – 71652, 70655, 72635

№ 09  
(693)

2023

Главная тема: 20 ЛЕТ ICBT



Жанна Завьялова

**ICBT – 20 лет!!!**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



КРОС

ВКУСВИЛЛ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**300 млн людей потеряют работу из-за нейронных сетей и ИИ?**

**Это неоспоримый тренд, когда работу «потеряли» миллионы грузчиков, копателей, прядильщиков, носильщиков, конюхов, писарей и т. д.**

**500 млн приобретут новые профессии.**

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



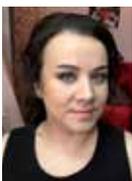
Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Кирилл  
Загируев



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Анастасия  
Репина



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова



Наталья  
Миронова



МАЙЛЕТТ Э. / №09/2023

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Эд Майлетт — один из ведущих бизнес-лидеров, эксперт по личной эффективности. Успешный предприниматель и один из самых востребованных спикеров в мире.

Эд вырос в неблагополучной семье и когда-то был так беден, что даже не мог оплатить счет за воду. За несколько лет пройдя свой путь к жизни, о которой когда-то мечтал, он решил учить этому остальных. Эд начал делиться своими вдохновляющими стратегиями в интернете и собрал более двух миллионов подписчиков в соцсетях, написал книгу-бестселлер и запустил популярный еженедельный подкаст The Ed Mylett Show.

Эд саркастичен в отношении своего успеха и приписывает свою удачу вере в Бога, своим наставникам и урокам, которые на протяжении всей жизни преподавал ему отец.



Эд Майлетт



Издательство «МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
www.mann-ivanov-ferber.ru

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
МИФ

МАЙЛЕТТ Э. / №09/2023

МАКСИМУМ / №09/2023

РУБРИКА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ



Елена Бектяшкина

**Стратегия бизнеса, и вообще развитие бизнеса будет классным, и однозначно будет успех только тогда, когда у владельца есть цель**

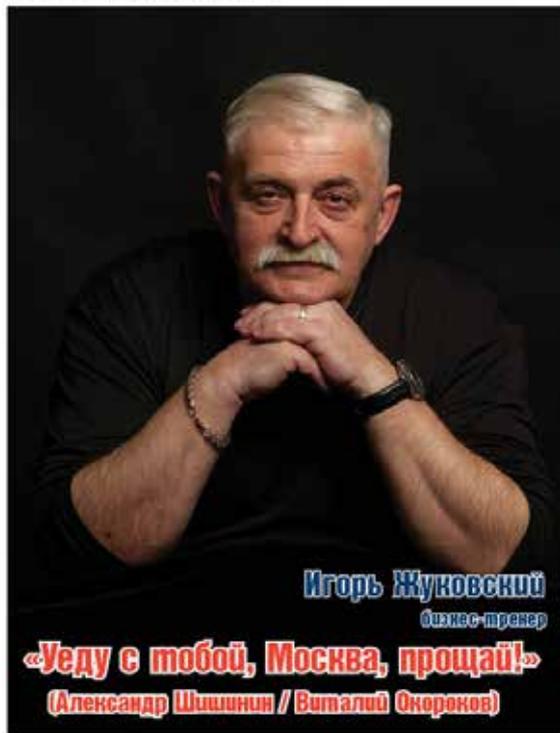
АГЕНТСТВО  
МАКСИМУМ  
РЕКЛАМЫ

МАКСИМУМ  
РЕКЛАМЫ

№09/2023

ЖУКОВСКИЙ И. / №09/2023

РУБРИКА: ВЕКТОР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА



Игорь Жуковский  
бизнес-тренер

**«Уеду с тобой, Москва, прощай!»**  
(Александр Шишкин / Виталий Окороков)

ЖУКОВСКИЙ И. / №09/2023

МЕЙТАН / №09/2023

РУБРИКА: ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

**Нужно мыслить за пределами своего бизнеса**

«Это классная драйвовая команда, которая знает всю специфику, которая находится в постоянном развитии. Было наработано много компетенций, которые нужно было сохранить», — говорит президент компании Любовь Александровна.

В подтверждение этому в октябре 2022 года компания запустила собственное производство. И для сотрудников это было успокаивающе — если компания инвестирует в производство, значит все хорошо.

Из-за высочайшего уровня тревожности в сентябре-октябре в штат был введен психолог.

Одно из нестандартных решений — в октябре возмилась в офисе кошка, которая официально принята на работу и возглавляет департамент по работе со стрессом.

Любовь Александровна рассказывает о результате такого решения: «Это дало потрясающий антистресс-эффект. Было огромное количество обратной связи с благодарностью за такое решение. У нас 3 этажа, и она ходит абсолютно по всем департаментам, а переговорку она выбрала как свои апартаменты».

Также параллельно в ноябре в офисе открыли кофейню.

И опрос показал, что подобные мероприятия оказались для сотрудников успокаивающими, демонстрировали, что в компании все в порядке. И это помогло сохранить позитивную атмосферу в компании, но был закрыт ни один проект, не было сокращения зарплат.

Своим опытом Любовь Александровна делится на интервью различными СМИ: «Я отвечаю, что здесь нужно мыслить за пределами своего бизнеса. Я даже как



Любовь Александровна  
МейТан

МЕЙТАН

№09/2023

5

**КОУЧИНГ**  
**В 2023 году Международной Школе бизнес-тренеров ICBT исполняется 20 лет!!!**  
Жанна Завьялова, ICBT

13

**АНОНС**  
**Нокаут кризиса**  
Игорь Вагин, бизнес-тренер

17

**ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
**Собеседование – это обоюдоострый процесс**  
Елена Храмова, Coleman Group

21

**ЗАРПЛАТА**  
**Что касается HR-директоров, если человек понимает, что такое деньги и умеет влиять на прибыль, он не может стоять дешево**  
Александра Смагина, «АС»

29

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Эд Майлетт «Не стойте в очереди за успехом. Достичь желаемого за один верный шаг»**

37

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**  
**Стратегия бизнеса, и вообще развитие бизнеса будет классным, и однозначно будет успех только тогда, когда у владельца есть цель**  
Елена Бектяшкина, «Максимум рекламы»

43

**ВЕКТОР РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**  
**«Уеду с тобой, Москва, прощай!»**  
Игорь Жуковский, бизнес-тренер

49

**Трибуна Директора**  
**Нужно мыслить за пределами своего бизнеса**  
Любовь Леванюк

53

**Документы**  
**Фальсификации трудовых документов: споры по ним**  
Нина Аржанникова

59

**Мудрые мысли**  
**Цитаты Никколо Макиавелли**

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 05.04.2023 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**

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

№ 09  
(693)

Издаётся с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

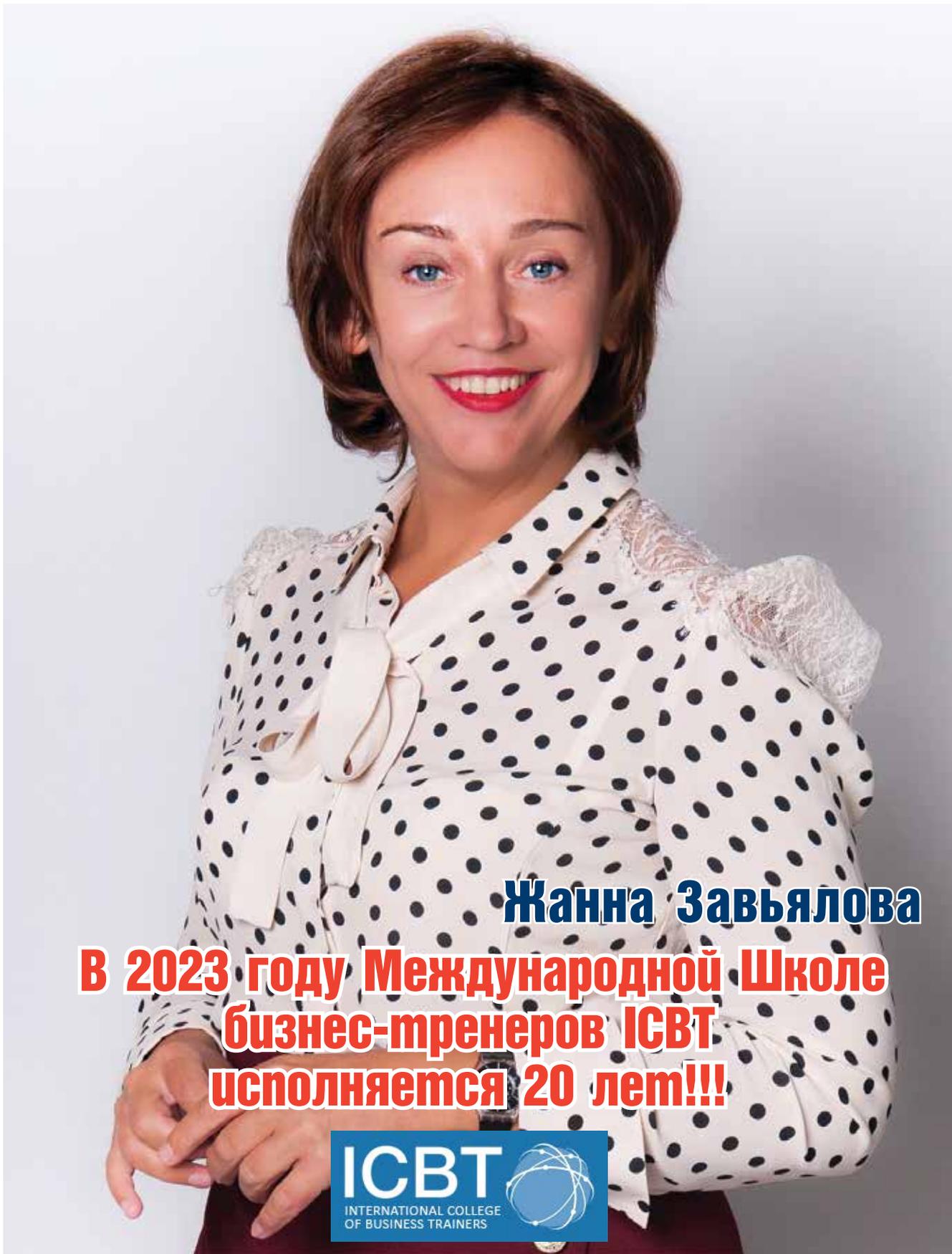
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

РУБРИКА: КОУЧИНГ



**Жанна Завьялова**

**В 2023 году Международной Школе  
бизнес-тренеров ICBT  
исполняется 20 лет!!!**



Это одна из наиболее крупных и старейших школ, дающих профессию бизнес-тренер. На сегодняшний день представительства ICBT расположены в трех странах и восьми городах. В России это Москва, Санкт-Петербург, Казань, Нижний Новгород, Красноярск, Краснодар. В Казахстане — Астана. В Узбекистане — Ташкент. Идут организационные работы по открытию представительства ICBT в Таджикистане. В планах начать очное обучение в Бишкеке осенью этого года.

В чем секрет успеха данного проекта, который смог пройти через экономические, политические и эпидемиологические кризисы? Это пример международной системной работы в сфере просвещения, где центром является не какая-то западная компания, а именно Россия.

За два десятилетия своей работы ICBT не закрывалось ни на пандемию, ни на какие иные социальные кризисы. Обучение ведется строго по расписанию с едиными стандартами качества во всех городах и странах.

Наоборот, период самоизоляции и пандемии стал вызовом, который помог нам создать онлайн-версию обучения, и подготовка бизнес-тренеров продолжилась уже через интернет. Помню, как в апреле 2020 у нас уже была набрана группа студентов для 4-модульного сертификационного процесса подготовки бизнес-тренеров. За январь – март студенты уже прошли три модуля, поэтому мы сами заранее договорились, что четвертый учебный модуль встретимся в онлайн. И словно команда Формулы 1, которая может заменить колесо машины за 6 секунд, не сходя с маршрута, мы освоили онлайн. Поэтому с апреля 2020 в ICBT можно учиться и онлайн, а можно творчески соединять модули: какие-то пройти очно, а какие-то онлайн. Это сейчас особенно актуально из-за высоких скоростей и непредсказуемой реальности.

Студентами я ласково называю наших участников. А реально это взрослые люди с высшим образованием. У многих за плечами практический опыт ведения тренингов по несколько лет. И тем не менее, они приходят учиться. Зачем? Чтобы получить системную подготовку. Чтобы освоить новинки в профессии, чтобы повисить свою квали-



фикацию и свою профессиональную осознанность.

И сейчас в ICBT наряду с восемью территориальными представительствами действует на постоянной основе одна сборная онлайн-группа обучения, где собираются люди из разных стран и регионов.



Как же нам в столь непредсказуемом мире с его экономическими и прочими кризисами удастся обеспечить проекту такую 20-летнюю стабильность? Поделюсь бизнес-опытом, вдруг он поможет читателям журнала. Вдруг даст какие-то ценные лайфхаки, применимые и в других компаниях.

Самое главное, наш проект построен на любви. Лично я, как автор проекта, влюблена в профессию бизнес-тренер, очарована ею. И эта любовь на всю жизнь. Мне нравится в профессии бизнес-тренер все: и ее миссия развивать бизнесы через развитие людей, и ее изменчивость — все время возникает в мире что-то новое: то коучинг, то геймификация, то онлайн, то искусственный интеллект, и так интересно добавлять эти новые тренды в профессию, создавать алгоритмы успешной подготовки. Идея добавить искусственный интеллект в учебный процесс — это наши перспективные планы.

Мне нравится, что в основе лежит наука и методология, законы работы мозга. Я в душе несостоявшийся ученый. Защитила кандидатскую диссертацию и ушла в практику, в просвещение населения, а не в научные лаборатории, которые развалились с развалом СССР. И в каком-то смысле Международная Школа бизнес-тренеров ICBT — это практическая научная лаборатория. Это второе, что мне нравится в проекте. Мне не нужно доказывать какие-то идеи перед критически настроенной комиссией и бюрократическими процедурами. В ICBT все просто. Пришла идея, провела эксперимент на себе, зауглила в интернете современные статьи на эту тему для рефлексии и осмысления. Если эксперимент прошел успешно и есть результат, следующий этап — формулировка алгоритма или эвристики — как этому научить других. Далее внедряем обучение новым алгоритмам и эвристикам через дополнительные мастер-классы или мастер-майнды для бизнес-тренеров. Если у других, кому мы передали эти новые знания и технологии, тоже есть устойчивый результат (а мы общаемся, есть сообщество выпускников ICBT), тогда мы понима-



Эксклюзивное интервью



Эксклюзивное интервью



Эксклюзивное интервью

ем, что открыли некий закон, технологию, метод. И тогда мы добавляем это в учебную программу основного курса Международной Школы бизнес-тренеров ICBT. Поэтому проект живой, развивающийся, приносящий профессиональное вдохновение.

Третье, что обеспечиваем нам стабильность и устойчивость, — это подбор партнеров для создания сети международных и региональных учебных центров. Здесь важно прежде всего соблюдение профессиональной этики. Забота о людях на уровне служения. Да, ICBT — это коммерческий проект, обучение платное, но цены разумные. Многие говорят, что цены даже низкие при нашем уровне качества подготовки. Потому что деньги — это своего рода обратная связь от мира о том, что мы делаем дело, которое нужно людям. И здесь команда ICBT, а это и организаторы на местах, и тренеры-преподаватели ICBT, обучающие по единой методике — это команда с едиными ценностями. Вот почему наши соглашения о совместной деятельности такие крепкие и проверенные временем.

И когда наши талантливые преподаватели ICBT сами творят свои собственные проекты и бизнесы, которые не уместятся в ICBT, находятся за рамками ICBT, мы остаемся друзьями и поддерживаем человеческие отношения, делимся друг с другом успешным опытом ведения бизнеса. Так, например, Тамара Кочарова, в прошлом тренер-преподаватель ICBT, создала мощную онлайн-платформу для корпоративного обучения TrainingSpace, и ее первыми преподавателями стали выпускники ICBT. Мы с Тамарой обсуждали наполнение платформы TrainingSpace на этапе замысла, чтобы она была методологически грамотная.

Например, к.пс.н. Елена Фарба, в прошлом тренер-преподаватель ICBT, создала свою школу коучинга. И в основе обучения и подготовки коучей тоже лежит грамотная методология обучения ICBT. Елена и сейчас ведет тренерскую суперви-

зию, свой авторский проект, который так любят студенты и выпускники ICBT. Мы живем из идеи, что нет конкурентов. Есть единомышленники. И чем нас больше, тем быстрее будут распространяться ценности гуманизма и этики в профессии. Поэтому мы никак не можем помешать друг другу. Клиентов хватит на всех. А вот единомышленники — это ценность вечная.



Вообще профессия бизнес-тренер уникальна тем, что находится на стыке бизнеса и помогающих профессий. Она легко могла бы качнуться в сторону «ничего личного, только бизнес». Особенно в эпоху маркетинга, ставшего своеобразной новой атеистической религией — вера в зарабатывание миллионов любыми средствами. Увы, есть уже на рынке T&D инфоцыгане, продающие воздух через грамотный сторителлинг. Среди них нет ни одного выпускника ICBT.

Я считаю нашей заслугой, что ICBT существует уже 20 лет и имеет партнерскую региональную сеть, благодаря чему мы успели подготовить тысячи профессиональных бизнес-тренеров, которые вместе с методологией обучения впитали и ценность заботы о людях, ценность выигрыш-выигрыш стратегии решения спорных ситуаций, ценность служения людям и помощи им в развитии, ценность профессиональной честности и содержательности тренингов. Ведь чисто технически можно манипулировать вниманием и восприятием людей, использовать их ради своих меркантильных целей. Но нам удалось подготовить критическую массу профессиональных бизнес-тренеров, которые не учат этому, а учат другим технологиям. Через повышение разумности, осознанности, через партнерство, через ролевые модели успешного поведения, через обмен опытом, через коучинг, через игры и через внедрение новых научных знаний в бизнес-среду.



Сейчас я вижу, что рынок T&D ломается. Если раньше 20 лет назад бизнес-тренер был, словно комиссар, носитель прежде всего идей, то сейчас тренер уже становится обслуживающим персоналом бизнеса, готов придумывать тренинги и вести их по принципу «чего изволите». Также появились блогеры и спикеры, которым главное красивая жизнь, ради нее они готовы на хайпе собрать денежный куш на яркой информации, при этом на неработающих в жизни идеях. И то, что на этом многоплановом рынке есть тысячи выпускников ICBT, — это я вижу нашей заслугой и горжусь этим вкладом в общество. Мы даем знания на научной основе, на науке андрогогике. Есть в них много авторского, уникального.

Ну, например, возьмем всем известный принцип Колба. Американец Дэвид Колб сформулировал, что взрослый человек обладает критическим мышлением, в от-



Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью



Эксклюзивное интервью



личие от ребенка, поэтому не готов напрямую брать знания. Он сначала должен пропустить их через личный опыт, увидеть, в каких местах ему не хватает новых технологий, и уже тогда взрослый готов учиться. При этом Колб строил свой цикл максимально обще и для очного обучения. А что делать в онлайн? Как придумать новый тренинг по циклу Колба? Я натываюсь на то, что в корпоративных университетах не всегда отвечают на этот вопрос. И обучение становится скучным и нудным, такой «говорящей головой», потому что сильна память о вебинарах, а цикл Колба не всегда непонятно, как перекладывать в онлайн-тренинг.



Мы в ICBT пользуемся немецкой модульной структурой тренинга, которая не противоречит циклу Колба, но является одновременно и более системной, и более легкой в использовании при написании новых сценариев как очных, так и онлайн-тренингов. При этом не всегда взрослый = опытный. Сейчас многие люди переучиваются и не имеют опыта по теме тренинга. Как учить такую аудиторию, когда мы не можем опереться на их опыт? Как учить разнородные группы, где есть и опытные, и новички? Замотивированные и не очень? Об этом в Цикле Колба тоже нет подробностей. Здесь нужно изобретать. А с модульной структурой тренинга ICBT можно легко создать новый тренинг для всех вышеописанных ситуаций.

Поделюсь этой структурой здесь.

После того как тренер провел начальный модуль: представление, цель, знакомство, сбор ожиданий, правила тренинга — тренер переходит к первому тематическому модулю. Все тематические модули имеют одинаковую структуру: сначала активизация внимания, затем новая информация, затем практика по этой информации и затем обратная связь по практике. Затем новая тема для изучения, упакованная в точно такой же по структуре тематический модуль. При этом в разных тематических модулях тренер дает разное содержание как информационное, так и методы могут быть разными. Поэтому мы передаем нашим студентам методы активизации внимания (это и фасилитация, и социометрия, и метафора, и пр.), методы подачи новой информации, это не только лекция, можно передавать новое и через методы креативности (мозговой штурм, метафорическая деловая игра и пр.), и через модерацию, и через кинометафору. Затем мы передаем методы организации практики, это и шесть шаблонов тематических упражнений, и игры

(деловая, ролевая, рефлексивная), и кейсы. И, наконец, изучаем методы организации обратной связи: это и шеринг, и анализ, и рефлексивные вопросы, и перевод оценки в безоценочность.

Далее мы учим, какой метод как влияет на групповую динамику (в онлайн групповая динамика совсем не такая, как очно. Если очно тренер может столкнуться с групповым сопротивлением и даже агрессией, то в онлайн ничего подобного нет. Там люди могут просто выключить микрофон и камеру и уйти в другую комнату. Агрессия скорее пассивная. Я называю шуточно это «Феномен Квадрат Малевича» за темные прямоугольники вместо лиц участников). И в зависимости от мотивации/компетенции участников, а также длительности тренинга учим грамотно подбирать методы внутри модульной структуры тренинга. После этого всем студентам методология обучения взрослых очно и онлайн становится видна как на ладони, понятна и практически применима.

За годы нашей деятельности мы построили тренинговую гостиницу в ярославских лесах, где можно уединиться на природе и учиться с погружением, совмещать отдых со смыслом.



Вот сейчас, например, видя, как повышается уровень тревоги населения, мы запускаем новый учебный модуль «Коучинг ресурсных состояний» — это 4-дневное обучение, которое пройдет 4–7 мая и 17–20 августа в нашей тренинговой гостинице Благодать, где мы также методологически грамотно передадим нашим студентам технологии самопомощи и помощи клиентам возвращаться в ресурсные состояния вне

зависимости от того, что происходит во внешнем мире. Построена программа на научных данных о работе мозга, а также на собственном многолетнем успешном опыте работы в этой теме. Ведь за плечами и обучение на кафедре нейро- и пато психологии МГУ с защитой диссертации, и обучение в Международном Эриксоновском Университете, и обучение wingwave коучингу, и создание авторских игр по ресурсным состояниям, таких как Эмоциональный интеллект и Каузальный интеллект, и практика в коучинге и тренинге. В планах осенью 2023 года перенести этот курс в онлайн-формат и сделать доступным всем нашим представителям.



Эксклюзивное интервью



Эксклюзивное интервью



Эксклюзивное интервью



Есть ли потери у нашего проекта? Да, есть, куда ж без них! До ковида у нас было 20 представительств в 5 странах. Поэтому сегодня мы рады сотрудничеству с новыми партнерами. Наша бизнес-стратегия – доступное качественное образование. Хотим, чтобы в каждом городе-миллионнике было представительство Международной Школы тренеров ICBT. Поэтому

если вы читаете эти строки, живете в городе-миллионнике, а в вашем городе нет ICBT, то можете загуглить в поисковике мое имя, Жанна Завьялова, найти мои контакты и написать мне. Мы дружелюбны и открыты к сотрудничеству.

Формула партнерства с прозрачной системой, где понятно и справедливо распределено кто за что и сколько зарабатывает, позволяет нам восстанавливать сеть учебных центров по городам и странам. И если наши прежние партнеры решили сменить свою деятельность, то мы просто сохраняем дружеские межличностные отношения, и открыты к сотрудничеству с новыми партнерами. В этом тоже секрет нашего успеха. С нами легко жить, дышать, делать бизнес и развивать людей.

**\*Жанна Завьялова,**

Руководитель, автор и идейный вдохновитель ICBT – к.п.н.



Эксклюзивно для



**КУПИТЬ НОМЕР ЗА 600 РУБ**

**7447273@VK.RU**

# Нокаут кризиса

*Однако «нонеча не то, что давеча,  
а давеча не то, что надысь»»,*



Откуда к нам людям приходит паника и хаос в России?

Жители США сумели построить одно из самых преуспевающих государств. Но все-таки в большинстве своем американцы – большие дети. Свои проблемы привыкли перекладывать на других. Все у них расписано «по специальностям». Авто за-бараклило? Срочно в автосервис. Проблемы с законом или налоговой службой? Вперед, к адвокату. Душа разболталась? Психологиче-ский анализ починит. Американцы сотню лет как сыр в масле катаются. Войны, репрессии, революции, голод им совершенно незнакомы. Все они случаются за океаном, не на их земле. И теперь они беспомощны как младенцы.



*Игорь Вагин*  
бизнес-тренер

Кризис – это адекватная реакция психики на перемены, правда не всегда. Такая же, как реакция нашего организма, а точнее системы иммунитета, механизма воспаления на грипп или простуду, как высокая температура или боль. Многие врачи считают, что простужаться иногда даже полезно: чтобы иммунитет не ленился, его нужно тренировать. И знайте: чем раньше иммунитет сформируется, тем лучше для вас.

Как говорил академик И.В. Давыдовский, мой учитель, болезнь это лишь приспособительная реакция нашего организма к условиям внешней среды.

Точно также и кризис позволяет нам лучше приспособиться к тому, что происходит вокруг, адаптироваться к происходящему. Вывод прост: кризисы закаляют. Русскому человеку вообще стыдно на них реагировать. У нас в крови сидит постоянная готов-

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

# 300 млн потеряют работу... И 500 млн приобретут новую?

**Н**икто уже сейчас не оспаривает, что механизмы ИИ меняют рынок труда. За всю историю человечества новые технологии меняли и будут продолжать менять ландшафт рынка труда, будут умирать одни профессии и приходиться другие. Это эволюционный процесс.

Не соглашусь с потерей работы 300 млн. человек в мире. С моей точки зрения понадобится еще больше людей, которые будут создавать и обслуживать инфраструктуру, писать ПО, а самое главное именно человек будет и должен определять мораль и границу дозволенности в принятии решений ИИ. Не зря в компаниях, которые уже сейчас используют ИИ, например в российской компании Cognitive Pilot, обращают серьезное внимание на



*Наталья Зуева*  
**Рекадро**

тот факт, что именно нейрофизиологи, философы помогают заложить этические основы в механизмы. Все, что мы передадим роботам будет заложено и разрешено человеком.

Я допускаю мысль, что в административных, юридических, бухгалтерских функциях с каждым годом все больше возрастает роль ботов и помощ-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ников. Много рутинных операций, много тяжелых операций, которые можно и нужно передавать машинам.

Как рекрутер, могу подтвердить, что большая часть населения опасается цифровых данных. Но часто опасения кроются за тем, что неизвестно. Люди по природе консервативны и это одно из



наших качеств, которые работают на инстинкт самосохранения, но при этом чуть замедляют процесс изменений. Но при обилии коммуникационных контактов, а нейробиологи подтверждают понятие цифровой гигиены, до 1000 контактов, коммуникационную историю следует передать боту, иначе цифровая болезнь будет все больше и больше травмировать человека.



**\* Наталья Зуева,**  
Управляющий партнер, директор по инновациям **Рекадро**

Эксклюзивно для 

**КУПИТЬ НОМЕР ЗА 600 РУБ**

**7447273@VK.RU**

РУБРИКА: ЗАРПЛАТА

## Что касается HR-директоров, если человек понимает, что такое деньги и умеет влиять на прибыль, он не может стоять дешево.

«Несколько последних лет мы наблюдаем, как динамично меняется рынок труда. Мы определяем это его состояние как перестроечное. И если раньше был рынок работодателя — работодатели привыкли, что на вакантную позицию выстраивается очередь, то сейчас ситуация меняется, и постепенно рынок соискателя занимает лидирующую позицию», — говорит эксперт.

### УТ А что не так с рынком зарплат?

У меня есть своя гипотеза, почему сейчас так происходит. Я уже 18 лет занимаюсь управлением персонала и работаю в сфере HR. И на моем опыте было 3 серьезных кризиса. И что мы имеем в последствии этих кризисных периодов?

Когда экономическая ситуация в стране стабилизируется, зарплаты незначительно, но всё-таки начинают расти — вдруг наступает следующий кризисный период. Большинство компаний для того, чтобы сохраниться и не уйти с рынка, прекращают повышать заработные платы в среднем года на три, аргументируя тем, что это жизненно необходимо для сохранения рабочих мест в принципе. Как только ситуация начинает стабилизироваться, возникает снова кризис. В результате мы сейчас имеем ситуацию с заработными платами, в которой за последние 10–12 лет она, если и росла, то незначительно. Т. е. по факту мы имеем средний рост заработной платы значительно меньше, в сравнении с той же, к



Александра  
Смагина  
«АС»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

примеру, продуктовой корзиной и прочими ежемесячными расходами населения, которые выросли за тот же самый период, а особенно за 2022 год, в 2-3 раза в зависимости от региона страны.

Это первое. Второе — постпандемийный рынок тоже имеет свои особенности. Люди после пандемии научились жить на меньшие деньги. Это мое мнение. Что мы сейчас видим на рынке труда? Человек за 25–35 тысяч рублей из дома выходить не хочет. А рынок на старте или в виде оклада больше платить не готов. Поэтому у нас возникает дефицит кадров на многие линейные позиции.

Соответственно для того, чтобы привлечь кадры сейчас, нужно что-то делать иначе. И правильно Вы сказали в начале интервью, что люди работают прежде всего за деньги. Я с этим согласна полностью. И если работодатель не способен платить, то, к сожалению, привлекать не то что лучшие кадры, а кадры в принципе, у него сейчас не получится.

## **БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬСЯ И НЕ УЙТИ С РЫНКА, ПРЕКРАЩАЮТ ПОВЫШАТЬ ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ В СРЕДНЕМ ГОДА НА ТРИ, АРГУМЕНТИРУЯ ТЕМ, ЧТО ЭТО ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМО ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ В ПРИНЦИПЕ**

Приведу пример. Лет 6–7 назад мы подбирали менеджеров по продажам, и для меня было важно, что человек ориентируется на постоянное движение, а для этого у него обязательно есть автомобиль, и он готов его использовать, и то, что у него на собеседовании не возникает мысли задать мне вопрос про оклад. Потому что кандидатов с одним из ключевых мотиваторов — стабильность — мы на подобные должности вообще не рассматривали. И я в тот момент не ошибалась, эти три параметра давали самых крутых сотрудников — звезд.

Сейчас, когда мы подбираем менеджеров по продажам, ситуация полярная — любой продажник спрашивает про размер оклада, и это стало нормой. И они не пойдут работать на оклад менее 100 тыс. рублей (по Москве). Т. е. перетащить

человека на оклад в 60 тыс., аргументируя, что совокупный доход с процентами и бонусами у него будет не меньше 250 тыс., стало практически невозможно. Кандидаты уверенно заявляют о своих ожиданиях, работодателю ничего другого не остается, как подстраиваться, чтобы эффективно закрывать возникающие в компании вакансии. Это говорит о том, что рынок соискателей постепенно, но уверенно берет верх.

На самом деле, ту информацию, которая у нас есть по заработным платам, мы собираем сейчас в большей степени из уст соискателей, их хотелок. Это первое.

Второе — понятно, что мы всегда сравниваем то, что хотят соискатели, с тем, что предлагается на рынке вакансий работодателями. С помощью такой сравнительной аналитики мы доказываем работодателям, что им нужно что-то делать с ФОТом, менять условия оплаты, иначе привлечь тех кандидатов, которых они хотят, просто не получится.

## ЛЮДИ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ НАУЧИЛИСЬ ЖИТЬ НА МЕНЬШИЕ ДЕНЬГИ

### По каким профессиям есть большой люфт в зарплатах?

— Люфт очень большой. Но для меня этот вопрос немного странный, потому что я всегда отталкиваюсь от того, что этот сотрудник будет делать, какую пользу давать компании, а как следствие, каким апгрейдом владеть.

Потому что должность в разных компаниях может звучать одинаково, а функционал и ответственность будут разными. Например, есть главный бухгалтер, который ведет самостоятельно баланс в маленькой компании, на упрощенке и одно юридическое лицо. А есть главбух с широким функционалом, например, в его зоне ответственности 5-7 юридических лиц, не менее 500 человек в штате группы компаний, плюс у него в подчинении есть люди, а он, помимо этого, ещё способен вести управленческий учёт и т. д. — не пойдет главный бухгалтер с таким апгрейдом на минимальный заработок, который рынком установлен для менее ответственных задач. Вот от самой функции внутри зависит и тот самый люфт сейчас.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

РАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для



**ОН НАНИМАЕТ НЕ ТЕХ,  
КТО ДОРОГО СТОИТ,  
А ТЕХ, КТО «КУПИЛ»  
ЕГО НА СОБЕСЕДОВАНИИ,  
ЛОЯЛЬНО НАСТРОЕН  
И ИМЕЕТ ПОТЕНЦИАЛ  
СТАТЬ ЛУЧШИМ  
В СВОЁМ ДЕЛЕ**

Во-вторых, у способных главбухов рано или поздно просыпается интерес к управленческому учету, к миллиардным оборотам. А тут, как говорится, каждому по способностям, в нашем случае, конечно же, речь об оплате труда.

Мое мнение, что люфт сейчас привязан исключительно к функции должности. Если мы хотим хорошего специалиста на супер функцию — понятно, что он будет дорого стоить.

Сейчас ситуация обязывает быть в рынке, если ты хочешь заполучить в команду толкового специалиста.

 **От чего, по Вашему мнению, зависит, когда компания дает ту или иную зарплату именно HR-директору? (Если не брать крупных игроков рынка)**

## **ПЕРЕТАЩИТЬ ЧЕЛОВЕКА НА ОКЛАД В 60 ТЫС., АРГУМЕНТИРУЯ, ЧТО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД С ПРОЦЕНТАМИ И БОНУСАМИ У НЕГО БУДЕТ НЕ МЕНЬШЕ 250 ТЫС., СТАЛО ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО**

— По ощущениям, если оборот у компаний одинаковый, не может быть большая разница в заработной плате. Потому что все равно существует фонд заработной платы, и разбег, например, от 120 до 800 тысяч при одинаковом обороте, скорее всего, невозможен. Здесь нужно смотреть на компанию. Может быть внешне оборот одинаковый, но прибыль разная, разная сфера деятельности.

В компаниях, которые занимаются ритейлом, розничными продажами, очень большой блок найма, адаптации, большая текучесть персонала, и HRD сфокусирован на эффективном решении именно этих задач.

У кого-то есть задача на развитие, на прирост, кто-то из HRD участвует в генерации прибыли. И для меня это нормальный формат, современный HRD должен участвовать в генерации прибыли и обязан уметь влиять на экономические показатели, управлять ими через управление людьми и процессами.

 Это сегодня. А 20 лет назад HRD не понимали и считали невозможным их участие в прибыли.

— Все правильно. Основная миссия агентства — это образовательная. Мы транслируем и доносим до всего предпринимательского сообщества возможности, которые открываются у компании, если она имеет современный взгляд и подходы к каждому HR блоку, за каждым из них стоят люди, цифры, прибыль. Что касается HR-директоров, если человек понимает, что такое деньги и умеет влиять на прибыль, он не может стоять дешево. В Иркутске можно по пальцам пересчитать тех, кто приходит на позицию HR-директора и обороты компании начинают расти, и за 4-5 лет с нескольких миллионов оборот вырастает до миллиардов — только благодаря тому, что зашел такого уровня человек. Если человек способен это делать, он не может стоять дешево. Если в компанию приходит HRD «на вырост», 28-32 года, из них процентов 10 — звезды, которые умеют хотя бы считать деньги и говорить на языке цифр, они на старте своего пути и берут аванс опытом, а работают, безусловно, за меньшие деньги. Но при этом молодые девчонки приходят со

## У ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРАЯ У НАС ЕСТЬ ПО ЗАРАБОТНЫМ ПЛАТАМ, МЫ СОБИРАЕМ СЕЙЧАС В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ИЗ УСТ СОИСКАТЕЛЕЙ, ИХ ХОТЕЛОК

знанием современных инструментов, у них мозг другой, они знают, как работать с молодежью, например, как работать с аналитикой, для них не чужды современные HR-инструменты и метрики.

 Чем отличаются ожидания в зарплате поколения, которому сейчас 22 года, от поколений, которым 30 лет, 40–50–60?

— Они сразу хотят много. Но с учетом того, что я с людьми работаю давно, могу сказать, что всех под одну гребенку ровнять вообще нельзя. В моей команде работает 50% молодежи. Есть девчонки, которые приходят с желанием учиться, с желанием постепенно расти, закрепляться на определенных карьерных ступеньках и постепенно зарабатывать больше и больше. Основная черта молодежи — их амбициозность и требовательность при минимальном опыте, и круто, если они попадают к хорошему руководителю, а он, в свою очередь, умеет грамотно направить

эту особенность в русло пользы для компании и самого молодого специалиста. Ведь эти амбиции можно удовлетворять не только деньгами. Любой хороший руководитель способен выявлять мотиваторы, ведь, все мы знаем, деньги никогда не являются первичным мотиватором человека, они всегда нужны для чего-то конкретного. В нашей компании мы умеем работать с молодежью, потому что эти х-факторы умеем обнаружить и работать с ними. Под теми же деньгами много что лежит, например, чувство причастности, им очень нравится работать в компаниях, которые на слуху, которые растут и т. д.

 **Работодатели сегодня хотят получать высокообразованных, креативных топ-менеджеров и соответствующе им платить? Или все-таки они хотят смотреть на вилку зарплат? Есть компании, которые готовы платить любые деньги вам и человеку, если он современный, креативный или, как Вы говорили, HR-директору, который увеличил выручку.**

## **В КОМПАНИЯХ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ РИТЕЙЛОМ, РОЗНИЧНЫМИ ПРОДАЖАМИ, ОЧЕНЬ БОЛЬШОЙ БЛОК НАЙМА, АДАПТАЦИИ, БОЛЬШАЯ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА, И HRD СФОКУСИРОВАН НА ЭФФЕКТИВНОМ РЕШЕНИИ ИМЕННО ЭТИХ ЗАДАЧ**

— Если говорить про HRD, способны ли вы генерить — это же про управление персоналом, это про все процессы. Потому что выручку генерит не только отдел продаж. Начинается все с самого основания, если ты приводишь в компанию правильных людей, если ты правильно выстроил процессы адаптации и люди закрепляются, довольны, вовлечены и формируют мощный HR-бренд. Если у тебя другие процессы, которые влияют на продажи, грамотно выстроены, если собственник спокоен, доволен, если вы быстро запускаете любые идеи, умеете оптимизировать, если есть в этом необходимость — для меня HRD вот про это. Т. е. он стоит выше всех процессов, которые есть в компании. И если понимание такое — то, да, он способен увеличить выручку, влияя на все процессы совокупно. А если в картине мира собственника, HR — это про закрытые вакансии и бумажки о приеме/увольнении — конечно, не способен.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Возвращаясь к вопросу, если смотреть на 22-23 годы, сейчас такая ситуация на рынке, что запросов на то, что дайте мне звезду, и я готов платить ей любые деньги — у нас не было за весь этот период. Скорее, собственники отталкиваются от того, чтобы выращивать внутри команды кого-то. Потому что сейчас такая интересная тенденция, даже у нас в Иркутске есть очень талантливые управленцы-собственники бизнеса 35–45 лет. Они сами по себе талантливые HRD. Вот пример. Компания на рынке чуть более 10 лет, у компании 7 разных направлений бизнеса, штат порядка 500 человек. И при этом до 500 человек они доросли не имея ни одного HR в команде. У самого собственника очень сильная управленческая компетенция в формировании команды. И он на каждое направление нанял в разное время такого человека, который способен абсолютно все процессы замыкать на себе. Так вот, даже в рамках такой компании с талантливым собственником, который понимает, что значит звезда и что эта звезда может ему принести, он на-

## СОБСТВЕННИКИ ОТТАЛКИВАЮТСЯ ОТ ТОГО, ЧТОБЫ ВЫРАЩИВАТЬ ВНУТРИ КОМАНДЫ КОГО-ТО

нимает не тех, кто дорого стоит, а тех, кто «купил» его на собеседовании, лояльно настроен и имеет потенциал стать лучшим в своём деле.

**\*Александра Смагина,**  
Основатель международного центра HR решений «АС»

Эксклюзивно для 

**КУПИТЬ НОМЕР ЗА 600 РУБ**

**7447273@VK.RU**

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

# Собеседование – это обоюдоострый процесс

Собеседование – это неотъемлемая часть процесса привлечения кандидатов и их оценки в любой компании. Его основная цель – оценить, насколько соискатель подходит на должность в компанию по профессиональным и личностным компетенциям. В зависимости от типа подбора (массовый, точечный, ТОП) используют разные этапы и методы, но цель остается неизменной. Без этапа собеседования невозможно принять сотрудника в компанию. Даже если требования к позиции незначительны, все равно проводят телефонное интервью с минимальным количеством вопросов.



Елена Храмова  
Coleman Group

Процесс отбора может включать в себя ряд составных и дополнительных методов. Метод тестирования или практических кейсов может дать понимание по профессиональным компетенциям. В ряде случаев можно запросить портфолио и далее вести диалог уже по полученным материалам. Также на определенных позициях хорошо срабатывает запрос видеовизитки, когда от кандидата можно получить краткую самопрезентацию или ответы на вопросы в видеоформате. Все эти методы индивидуальны и, конечно, должны быть соотносимы с должностью.

Технологии не стоят на месте: для HR-сферы создают много решений, призванных увеличить автоматизацию процессов, для экономии времени и трудозатрат рекрутеров. Подобные решения могут помочь в оценке профессиональных компетенций кандидата, тогда как личностные качества оценить гораздо сложнее. Рекрутер может использовать тесты психологической оценки, личностных компетенций и другие, но даже при всех положительных результатах только в процессе интервью можно понять сможет ли стать кандидат членом команды, разделит ли он корпоративную культуру и ценности компании. При всей развитости автоматизации процессов на данный момент подобная оценка возможна только во взаимодействии человек-человек.

HR – это все-таки, про людей, про человеческие ресурсы и только в формате собеседования, живого диалога можно оценить такие качества, как умение слышать собеседника, уровень эмпатии, открытость в общении и многие другие.

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Эд Майлетт — один из ведущих бизнес-лидеров, эксперт по личной эффективности. Успешный предприниматель и один из самых востребованных спикеров в мире.

Эд вырос в неблагополучной семье и когда-то был так беден, что даже не мог оплатить счет за воду. За несколько лет пройдя свой путь к жизни, о которой когда-то мечтал, он решил учить этому остальных. Эд начал делиться своими вдохновляющими стратегиями в интернете и собрал более двух миллионов подписчиков в соцсетях, написал книгу-бестселлер и запустил популярный еженедельный подкаст The Ed Mylett Show.

Эд скромнен в отношении своего успеха и приписывает свою удачу вере в Бога, своим наставникам и урокам, которые на протяжении всей жизни преподавал ему отец.



Эд Майлетт



Издательство «МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

издательство  
**МИФ**

РУБРИКА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ



## Елена Бектяшкина

**Стратегия бизнеса, и вообще развитие бизнеса  
будет классным, и однозначно будет успех  
только тогда, когда у владельца есть цель**

агентство  
**МАКСИМУМ**  
рекламы

*От издания печатных СМИ с головой в диджитал.*

*Как издатель поменял стратегию развития компании при падающем спросе.*

**УТ** Елена, вы долгие годы издавали рекламное печатное издание. Как быстро вы смогли принять решение о диджитализации?

**Д**олго, слишком долго. На самом деле, когда начал падать спрос на печатные издания, я всячески пыталась издательский бизнес спасти. Я прекрасно понимала, что надо оцифровываться, но не смогла перестроиться быстро. Да, сейчас, спустя 8 лет – уже можно сказать, что мы еще вовремя перестроились и компания развилась онлайн. Но все шло с жутким скрипом. Сколько мною было потрачено усилий, чтобы просто освоить термины. Приходилось сидеть, вникать, запоминать. Слово «релевантность» звучало страшно. Сейчас онлайн терминология для меня как родная, но на осмысление и понимание цифрового бизнеса потребовалось время и полная перезагрузка сознания.

Единственное, что было очень легко и органично – это то, что мы много лет работали в сфере рекламы. И переобуться с точки зрения рекламного формата было очень легко. Ты берешь модель, которая у тебя успешна, тестируешь ее на сайте как гипотезу, и видишь работает гипотеза или нет. Аналитика в онлайн бизнесе – потрясающий инструмент! Но и навыки написания рекламных текстов, подача визуализации – очень важны, когда ты создаешь цифровой продукт. И вот эти навыки мне не пришлось с нуля осваивать.

**УТ** Вы упомянули, что к вам новые клиенты приходили, по сути, через сарафанное радио, вы не давали рекламу. Какой вывод вы сделали из этого?

— Работа на результат оправдана. Ответственность в делах, нацеленность на результат, выстраивание хороших отношений с клиентами приводят к тому, что твой бизнес ценят и рекомендуют. При таком подходе к делам работы всегда много. Клиенты доверяют свои рекламные кампании, даже если ты признаешься, что только получаешь опыт в новом направлении. Это первый вывод.

Хорошая репутация, залог того, что не придется прилагать особых усилий по привлечению новых клиентов, не надо масштабно рекламироваться. Тебе надо только сказать, что ты это делаешь.

А второй вывод – играй на том рынке, где маленькая конкуренция. Так получилось, что газета у нас рекламная многотиражная, и мы, по сути, взорвали рынок. Все газеты, которые выходили до «Максимум рекламы», в Хабаровске - умирали, и мы остались единственные, которые с нуля раскрутили эту нишу и удержались. Мы печатали еженедельный тираж в разные периоды от 80 000 до 100 000 экз. и приложили много усилий для создания и контроля качества распространения рекламной газеты в почтовые ящики многоквартирных домов. У клиентов были

## МАКЕТ, ДАЖЕ СДЕЛАННЫЙ ПО СТАНДАРТАМ, НО БЕЗ ДУШИ, ПРОДАВАТЬ НЕ БУДЕТ

огромные продажи благодаря нашему изданию. Добросовестность и желание нести пользу бизнесу были нашими ориентирами. Большинство заказчиков получили отличный результат от нашего долгосрочного сотрудничества, это вызвало доверие с их стороны. Поэтому нам было так органично заводить новые направления, развивая уже не просто газету, а медиахолдинг. Просто стоило сказать, что мы создаем новый рекламный продукт, и у людей уже было некое понимание добропорядочности, что за словами будет идти дело. Клиенты понимали, что даже если мы только входим в этот рынок, мы будем его отрабатывать все равно досконально хорошо.

**«Пожары» и «узкие горлышки» – в чем Вы видите между ними отличие?**

— Пожар – это всегда нужно немедленно отреагировать, иначе ты сгоришь. Нужна очень быстрая реакция, иначе все чревато быстрым ухудшением в короткие сроки. Вот это для меня «пожар». А «узкое горлышко», это просто недополучение денег. Возникло «узкое горлышко», и ты знаешь, что оно есть, но ты можешь какое-то время пожить на те деньги, что у тебя есть. Это не прямая и не быстрая угроза твоему бизнесу, но все-таки угроза. «Узкое горлышко» - плановая работа: находим узкое место, начинаем с ним работать, плавно пытаемся его расширить, чтобы поток клиентов и заказов шел.

**УТ** Если ваша компания вырастет в 10 раз, то будете ли Вы менять персонал?

— Это очень интересный вопрос. Я отвечала на него себе в течение нескольких лет. За 17 лет у меня поменялся персонал несколько раз. И каждый раз с новыми людьми выстраивалась своя философия и внутренняя культура. В первый этап роста компании – это была прямо семья. Для меня люди – это очень важная составляющая в бизнесе. Мы занимаемся рекламой, и у нас без творчества никак. Если я надавлю на человека, и он будет в подавленном настроении, то он не сможет быть продуктивным с точки зрения творчества, не сможет что-то придумать, сделать очень быстро и красиво.

## **СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА, И ВООБЩЕ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА БУДЕТ КЛАССНЫМ, И ОДНОЗНАЧНО БУДЕТ УСПЕХ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА У ВЛАДЕЛЬЦА ЕСТЬ ЦЕЛЬ**

Макет, даже сделанный по стандартам, но без души, продавать не будет. И чтобы создавать такой продукт, люди должны, во-первых, работать на своих местах, во-вторых, в очень комфортном внутреннем состоянии, в состоянии любви к своей работе. Поэтому рост моей компании был связан не только с моим личным развитием, но и с профессиональным становлением моих людей, которые зачастую перерастали наш бизнес и уходили в другие проекты просто потому, что им здесь становилось тесно. Получился цикл в 5-7 лет, когда человек вырастает и уходит во что-то новое, он очень четко отобразился в бизнесе. У меня три таких смены поколений прошло. Рост сотрудников являлся главной причиной смены персонала. И сейчас у меня довольно новый коллектив. И мы сохраняем все те же принципы: чтобы человеку было комфортно работать в компании, чтобы у него была хорошая и правильная творческая атмосфера, чтобы он занимался любимым делом. Были ситуации, когда сотрудники возвращались работать и работали долго. Если компания вырастет в сто раз, не буду зарекаться, что коллектив не поменяется. Но отношение к людям будет прежним.

Я вот сказала про сотрудников, а сейчас призадумалась, кого считать сотрудниками, коллеги остаются очень близкими мне людьми. Да, последние пару лет в компании идет переориентация на подход к работе. Бизнес переходит в такой

формат, когда мои бывшие сотрудники – это мои управленцы и совладельцы. Именно поэтому, может быть, в компании и пожаров практически нет. И рост многократный вполне возможен.

### Ваш личный бренд – нужен ли он в вашем бизнесе?

— Однозначно да. Хотя к его популяризации я только приступаю. Я прекрасно понимаю, что этому нужно было больше внимания уделять.

Поэтому в планах есть раскрутка личного бренда. Это связано с тем, что, первое, у меня разные интересы, я такой стартапер - прекрасно запускаю продукты, ставлю на поток. Но потом вести их и работать там все время мне становится скучно. А есть люди, для которых это очень интересно! Они работают и прекрасно в этом состоянии себя чувствуют. Это мои руководители и партнеры.

Это так важно, найти правильного человека в команду. Для успешного развития бизнеса требуется и мотиватор, и реализатор, и человек педантичный, и тот, кто идеи сгенерирует, и аналитик со стратегическим мышлением, и классный специалист в данном направлении, и координатор проекта и душа команды тоже нужен! Создавать такие команды я умею, поэтому и новым продуктам в компании быть. Опыт показывает, что в цифровом мире личный бренд равно репутации. Я убедилась, что эта формула прекрасно работает, поэтому да, личный бренд нужен в моем бизнесе.

### Есть ли у Вас время думать о стратегии?

— Я считаю, что главная функция для владельца бизнеса – это стратегическое управление. Это ключевое, чем я в компании занимаюсь. Иногда в рекламе приходится думать не только о своем бизнесе, но и о бизнесе клиентов: если приходит крупный заказчик или стоит сложная задача, то я включаюсь в проект. Потому что это очень важный момент – продумать стратегию рекламы, чтобы она в итоге сработала. Отработку любого рекламного продукта, помимо того, что мы смотрим на конкурентов и правильно определяем целевую аудиторию, мы начинаем с формирования стратегии. К сожалению, когда были периоды кризисов и пандемия, был сильный спад продаж и приходилось очень много работать с клиентами, вот там на стратегию своей компании времени почти не оставалось. Тем не менее, как раз перед пандемией я проработала стратегию по продвижению компании с местного на федеральные рынки. Для этого нужно было набрать определенный фи-

нансовый массив, переупаковаться и увеличить штат специалистов. Я полностью эту стратегию отработала и сейчас у компании больше половины федеральных клиентов. Но хочу сказать одну вещь, которую я очень четко понимаю. Стратегия бизнеса, и вообще развитие бизнеса будет классным, и однозначно будет успех только тогда, когда у владельца есть цель. У меня был такой период, когда меня все устраивало, было распрекрасно жить, бизнес работал как часовой механизм, деньги текли рекой, Мы развивали издательские рекламные продукты и были на коне. Наш бизнес очень хорошо себя чувствовал до того момента, пока не пришла эра смартфонов, мессенджеров и всеобщего погружения в интернет. Тогда у меня цели анализировать рынок и искать новые решения для компании не было. Сейчас ситуация поменялась.

Стратегия бизнеса, и вообще развитие бизнеса будет классным, и однозначно будет успех только тогда, когда у владельца есть цель. Именно поэтому я задумалась о личном бренде. Если у владельца есть большая цель, то у него сразу же автоматически выстраивается его стратегический план и уже после этого идет работа по дальнейшему развитию.

**\* Елена Бектяшкина,**  
директор **Медиахолдинг «Максимум рекламы»**

агентство  
**МАКСИМУМ**  
рекламы

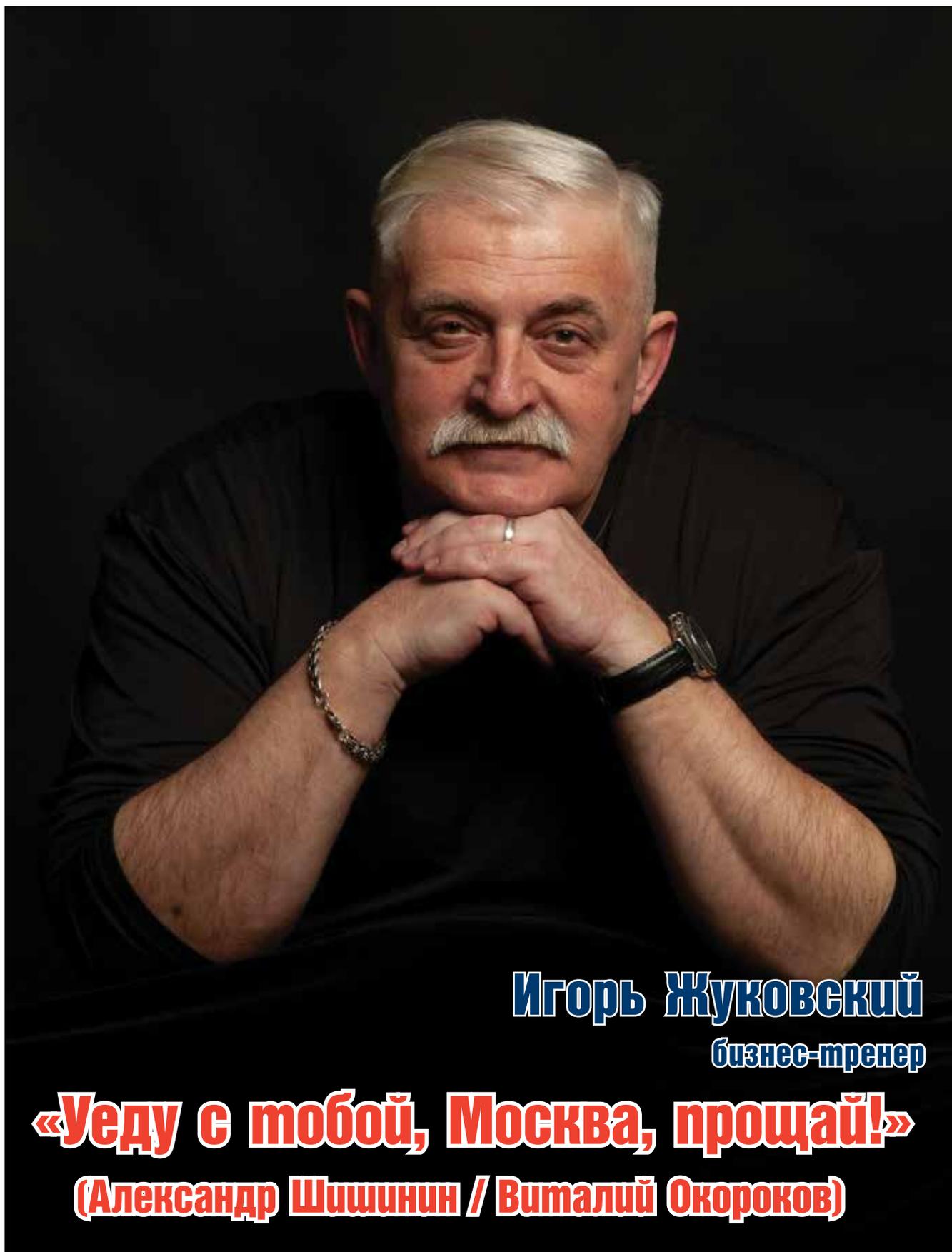
Эксклюзивно для



**Справка:**

**«Максимум рекламы» расположен в г. Хабаровске. На рынке рекламы с 2005 года. За это время вышло 6,5 миллионов экземпляров газет!!!**





**Игорь Жуковский**  
бизнес-тренер

**«Уеду с тобой, Москва, прощай!»**

**(Александр Шишинин / Виталий Окороков)**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ного процесса также играет важную роль. Глубокое понимание воспитания, его движущих сил, закономерностей и противоречий является ключевым условием правильной организации воспитательной работы на всех уровнях компании – от первичного коллектива до компании в целом.

Что же нужно делать современному руководителю? Прежде всего, ему следует осознать, что его окружающие люди могут работать лучше и приносить больше прибыли, если им не навязывать двойные стандарты. Во-вторых, при принятии решений руководитель должен учитывать специфику воспитания и формирования психологических систем своей команды. Если он игнорирует этот аспект, то не стоит ждать успеха и результативности. В-третьих, проведение воспитательных мероприятий и процессов в коллективе становится все более необходимым сегодня. Воспитание команды является ключом к успеху.

\* **Игорь Жуковский**, бизнес-тренер



Эксклюзивно для 

**КУПИТЬ НОМЕР ЗА 600 РУБ**

**7447273@VK.RU**

РУБРИКА: ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

## Нужно мыслить за пределами своего бизнеса

«Это классная драйвовая команда, которая знает всю специфику, которая находится в постоянном развитии. Было наработано много компетенций, которые нужно было сохранить», — говорит президент компании Любовь Александровна.

**В** подтверждение этому в октябре 2022 года компания запустила собственное производство. И для сотрудников это было успокаивающе — если компания инвестирует в производство, значит все хорошо.

Из-за высочайшего уровня тревожности в сентябре-октябре в штат был введен психолог.

Одно из нестандартных решений — в октябре появилась в офисе кошка, которая официально принята на работу и возглавляет департамент по работе со стрессом.

Любовь Александровна рассказывает о результате такого решения: «Это дало потрясающий антистресс-эффект. Было огромное количество обратной связи с благодарностью за такое решение. У нас 3 этажа, и она ходит абсолютно по всем департаментам, а переговорку она выбрала как свои апартаменты».

Также параллельно в ноябре в офисе открыли кофейню.

И опрос показал, что подобные мероприятия оказались для сотрудников успокаивающими, демонстрировали, что в компании все в порядке. И это помогло сохранить позитивную атмосферу в компании, не был закрыт ни один проект, не было сокращения зарплаты.

Своим опытом Любовь Александровна делится на интервью различным СМИ: «Я отвечаю, что здесь нужно мыслить за пределами своего бизнеса. Я даже как



Любовь Леванюк  
МейТан

РУБРИКА: ДОКУМЕНТЫ

## Фальсификации трудовых документов: споры по ним

**В** последнее время количество судебных прецедентов по спорам о фальсификации документов в рамках трудовых споров значительно увеличилось, при этом правоприменительная практика по вопросу увольнения в связи с представлением работником поддельных документов носит весьма противоречивый характер.

Анализ судебной практики по данной категории дел позволит учесть ряд важных аспектов для того, чтобы оценить перспективы разрешения спора в суде.

С одной стороны, закон прямо указывает на возможность увольнения за представление работником подложных документов согласно п. 11 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Но данное основание подлежит применению только при условии, что подлинные документы, которые работник должен был представить, или отсутствие таких документов могли явиться законным основанием для отказа в заключении с ним трудового договора. Данным доводом оперировал кассационный суд в определении от 21.09.2020 по делу N 88-14696/2020.

В связи с этим отмечается, что, если должность не требует наличия образования, указанного в поддельном документе, уволить работника по п. 11 ч. 1 ст. 81 ТК РФ нельзя. Так, наличие поддельного документа об образовании не будет основанием для увольнения работника, если выполняемая работа не требует обяза-

РУБРИКА: МУДРЫЕ МЫСЛИ

## Цитаты Макиавелли

*Никколо Макиавелли, итальянский политический деятель (1469-1527)*

**У ПОБЕДИТЕЛЯ МНОГО ДРУЗЕЙ,  
И ЛИШЬ У ПОБЕЖДЕННОГО ОНИ НАСТОЯЩИЕ.**

**КАЖДЫЙ ВИДИТ, КАКИМ ТЫ КАЖЕШЬСЯ,  
МАЛО КТО ЧУВСТВУЕТ, КАКОВ ТЫ ЕСТЬ.**

**СКРОЙ ТО, ЧТО ГОВОРИШЬ САМ, УЗНАЙ ТО,  
ЧТО ГОВОРЯТ ДРУГИЕ, И СТАНЕШЬ  
ИСТИННЫМ КНЯЗЕМ.**

**КАКОЕ БЫ ДЕЛО МЫ НИ ЗАТЕВАЛИ,  
ВРЕМЯ ВСЕГДА КАЖЕТСЯ НЕПОДХОДЯЩИМ,  
И НИКОГДА НЕ БЫВАЕТ АБСОЛЮТНО  
БЛАГОПРИЯТНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ.**

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

**КТО ЖДЁТ ИДЕАЛЬНОГО СЛУЧАЯ,  
ТАК НИКОГДА И НЕ НАЧНЁТ ДЕЛА,  
А ЕСЛИ И НАЧНЁТ, ТО ЗАЧАСТУЮ  
ЕГО ОЖИДАЕТ ПЕЧАЛЬНЫЙ КОНЕЦ.**

**ВОЙНЫ НАЧИНАЮТ КОГДА ХОТЯТ,  
НО ЗАВЕРШАЮТ, КОГДА МОГУТ.**

**ЛЮДИ ПО НАТУРЕ СВОЕЙ ТАКОВЫ,  
ЧТО НЕ МЕНЬШЕ ПРИВЯЗЫВАЮТСЯ К ТЕМ,  
КОМУ СДЕЛАЛИ ДОБРО САМИ,  
ЧЕМ К ТЕМ, КТО СДЕЛАЛ ДОБРО ИМ.**

**ОТ ЧАСТОТЫ ОТКРОВЕНИЯ  
ИСТИННОСТЬ НЕ СТИРАЕТСЯ:  
«СЧАСТЬЕ – ЭТО КОГДА ТЕБЯ ПОНИМАЮТ».**

**ТОТ, КТО ЖЕЛАЕТ, ЧТОБЫ ЕМУ  
ПОДЧИНЯЛИСЬ, ДОЛЖЕН УМЕТЬ УПРАВЛЯТЬ.**

**НЕ СЛЕДУЕТ НИКОМУ ДАВАТЬ СОВЕТЫ  
И ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЧУЖИМИ СОВЕТАМИ,  
КРОМЕ ОБЩЕГО СОВЕТА –  
ПРАВИЛА КАЖДОМУ – СЛЕДОВАТЬ  
ВЕЛЕНИЯМ ДУШИ И ДЕЙСТВОВАТЬ СМЕЛО.**

**ДРУЖБУ, КОТОРАЯ ДАЕТСЯ ЗА ДЕНЬГИ,  
А НЕ ПРИОБРЕТАЕТСЯ ВЕЛИЧИЕМ  
И БЛАГОРОДСТВОМ ДУШИ, МОЖНО КУПИТЬ,  
НО НЕЛЬЗЯ УДЕРЖАТЬ.**

**ЛЮБОВЬ ПЛОХО УЖИВАЕТСЯ СО СТРАХОМ.**

**НЕРАЗУМИЕ ЛЮДЕЙ ТАКОВО, ЧТО ОНИ ЧАСТО  
НЕ ЗАМЕЧАЮТ ЯДА ВНУТРИ ТОГО,  
ЧТО ХОРОШО С ВИДУ.**

**НЕ СТРОЙ СКРОМНЫХ ПЛАНОВ –  
ОНИ НЕ СПОСОБНЫ ВЗВОЛНОВАТЬ ДУШУ.**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**ОБ УМЕ ПРАВИТЕЛЯ ПЕРВЫМ ДЕЛОМ  
СУДЯТ ПО ТОМУ, КАКИХ ЛЮДЕЙ  
ОН К СЕБЕ ПРИБЛИЖАЕТ.**

**ЦЕЛЬ ОПРАВДЫВАЕТ СРЕДСТВА.**

**ХОРОШИЕ ДРУЗЬЯ ДОСТАЮТСЯ ТОМУ,  
КТО САМ УМЕЕТ БЫТЬ ХОРОШИМ ДРУГОМ.**

**С ВРАГОМ МОЖНО БОРОТЬСЯ  
ДВУМЯ СПОСОБАМИ: ВО-ПЕРВЫХ, ЗАКОНАМИ,  
ВО-ВТОРЫХ, СИЛОЙ.**

**ПЕРВЫЙ СПОСОБ ПРИСУЩ ЧЕЛОВЕКУ,  
ВТОРОЙ – ЗВЕРЮ.**

**ТЯЖЕЛУЮ БОЛЕЗНЬ ВНАЧАЛЕ ЛЕГКО  
ВЫЛЕЧИТЬ, НО ТРУДНО РАСПОЗНАТЬ,  
КОГДА ЖЕ ОНА УСИЛИЛАСЬ, ЕЕ ЛЕГКО  
РАСПОЗНАТЬ, НО УЖЕ ТРУДНО ВЫЛЕЧИТЬ.**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

**ДОСТОЙНУЮ ОСУЖДЕНИЯ ОШИБКУ  
СОВЕРШАЕТ ТОТ, КТО НЕ УЧИТЫВАЕТ СВОИХ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ И СТРЕМИТСЯ  
К ЗАВОЕВАНИЯМ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ.**

**ЗАБЛУЖДАЕТСЯ ТОТ, КТО ДУМАЕТ,  
ЧТО НОВЫЕ БЛАГОДЕЯНИЯ МОГУТ ЗАСТАВИТЬ  
ВЕЛИКИХ МИРА СЕГО ПОЗАБЫТЬ  
О СТАРЫХ ОБИДАХ.**

**НИКОГДА НИЧЕГО ВЕЛИКОГО  
НЕ ДОСТИГАЛОСЬ БЕЗ ОПАСНОСТИ.**

**КТО МЕНЬШЕ ПОЛАГАЛСЯ НА МИЛОСТЬ  
СУДЬБЫ, ТОТ ДОЛЬШЕ УДЕРЖИВАЛСЯ  
У ВЛАСТИ.**

**ВСЯКАЯ ПЕРЕМЕНА ПРОКЛАДЫВАЕТ ПУТЬ  
ДРУГИМ ПЕРЕМЕНАМ.**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

**ЛЮДИ ТАК ПРОСТОДУШНЫ  
И ТАК ПОГЛОЩЕНЫ БЛИЖАЙШИМИ НУЖДАМИ,  
ЧТО ОБМАНЫВАЮЩИЙ ВСЕГДА НАЙДЕТ ТОГО,  
КТО ДАСТ СЕБЯ ОДУРАЧИТЬ.**

**ПРОМЕДЛЕНИЕ МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ ЧЕМ  
УГОДНО, ИБО ВРЕМЯ ПРИНОСИТ С СОБОЙ КАК  
ЗЛО, ТАК И ДОБРО, КАК ДОБРО, ТАК И ЗЛО.**

**ЛУЧШЕ БЫТЬ СМЕЛЫМ, ЧЕМ ОСТОРОЖНЫМ,  
ПОТОМУ ЧТО СУДЬБА – ЖЕНЩИНА.**

**ГОСУДАРСТВА ПРИОБРЕТАЮТСЯ ЛИБО СВОИМ,  
ЛИБО ЧУЖИМ ОРУЖИЕМ, ЛИБО МИЛОСТЬЮ  
СУДЬБЫ, ЛИБО ДОБЛЕСТЬЮ.**

**КУПИТЬ НОМЕР ЗА 600 РУБ**

**7447273@VK.RU**