

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по оценке "Прогности" – 71052, 70555, 72035;

Главная тема: **КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ**



НАТАЛЬЯ АЛЕХИНА
ОВИ РОССИЯ



МАРИЯ ЛУЦЕНКО
CONSORT GROUP



**ТАТЬЯНА
МАНОХИНА**



ИРИНА ПОПОВА
«СИНИМЕКС»



**ЕКАТЕРИНА
ГОРШКОВА-БЕКЕТОВА**



**МАКСИМ
ЧЕРНЫШОВ**



ИРИНА ДУНАЕВА
КОУЧ

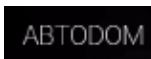


НАДЕЖДА ДРОЗДОВА
КОУЧ



**ВАЛЕРИЙ
СОКОЛОВ**

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Карьерные консультанты набирают силу, мощь и популярность. Все больше компаний приглашают лучших из них помогать искать новую фирму своим сотрудникам при сокращениях или трансформации.

В этом номере гвоздевая тема — IT-персонал (материал от Консорт групп).

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Павел
Кочетков



Анастасия
Насонова



Андрей
Лавринович



Наталья
Миронова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Карина
Шипелик



РУБРИКА: ТРИБУНА HRD

Диагностика позволят проявить проблемные моменты в работе и разработать способы их разрешения

В современном мире мы наблюдаем катастрофическую ситуацию на рынке труда. Дефицит кандидатов достиг своего пика за последние 25 лет, что привело к высокой конкуренции между работодателями. Диагностика становится ключевым инструментом для улучшения процессов управления персоналом, достижения стратегических целей компании, повышения конкурентоспособности и успешности на рынке.

РЕКОМЕНДУЮ ДИАГНОСТИКУ ТОПОВ, ЗВЕЗД И ТАЛАНТОВ ЗАКАЗЫВАТЬ У ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ ИЛИ КОНСУЛЬТАНТОВ, ИМЕЮЩИХ СООТВЕТСТВУЮЩУЮ КВАЛИФИКАЦИЮ И ОПЫТ РАБОТЫ С ВЫСШИМ РУКОВОДСТВОМ



**Наталья
Алехина**
OVI Россия

Читайте интервью Натальи Алехиной (директор по персоналу OVI Россия)

Читайте в **УТ 38** интервью на тему:
КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ

**КАРЬЕРНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ
НЕ ПРОСТО ДАЁТ ОБЩИЕ
СОВЕТЫ, А РАЗРАБАТЫВАЕТ
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**



**ИРИНА
ДУНАЕВА**

**НЕ БЕРУ В РАБОТУ И ТЕХ, КТО ХОЧЕТ ВСЮ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕЛОЖИТЬ НА КОУЧА ИЛИ
КОНСУЛЬТАНТА, СОТРУДНИЧАЮ ЛИШЬ С ТЕМИ,
КТО ГОТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ ИЗ ВЗРОСЛОЙ
ПОЗИЦИИ – ОСОЗНАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ**



**НАДЕЖДА
ДРОЗДОВА**

**БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО
КАРЬЕРНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ
РАБОТАЮТ БЕЗ
СООТВЕТСТВУЮЩЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ, НЕ СОБЛЮДАЯ
СТАНДАРТЫ**



**ЕКАТЕРИНА
ГОРШКОВА-БЕКЕТОВА**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Диагностика позволят проявить проблемные моменты в работе и разработать способы их разрешения

Трибуна HRD
Наталья Алехина, OBI Россия

ЕСТЬ МНЕНИЕ

15

Диагностика – это хорошо

Людмила Терехова, «Магнит»

IT & ПЕРСОНАЛ

17

Проблемы IT-подбора на современном рынке

Мария Луценко, CONSORT Group

ЕСТЬ МНЕНИЕ

25

Взгляд на проблему глазами финансового директора

Татьяна Манохина

IT ПЕРСОНАЛ

28

Важно не забывать, что цена приема некомпетентного сотрудника для бизнеса колоссальна

Ирина Попова, «Синимекс»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

31

«Истина в цене»

Антон Терехов

39

Главный игрок – сам карьерист

Екатерина Горшкова-Бекетова

КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ

45

Синергетический скачок в карьере: Разгадывая тайны карьерного консалтинга

Максим Чернышов

КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ

51

Карьерный консалтинг – это партнерство

Ирина Дунаева, коуч

КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ

55

Главное найти «белые пятна»

Надежда Дроздова, коуч

КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ

59

Копайте глубже

Валерий Соколов

КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ

62

Москва стала еще ближе к банкротству, большинство ее жителей – к обнищанию, а городские чиновники – к процветанию

Сергей Пронин

№38
(722)

Издается с 1990 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
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 08.12.2023 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

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

РУБРИКА: ТРИБУНА HRD

Диагностика позволят проявить проблемные моменты в работе и разработать способы их разрешения

В современном мире мы наблюдаем катастрофическую ситуацию на рынке труда. Дефицит кандидатов достиг своего пика за последние 25 лет, что привело к высокой конкуренции между работодателями. Диагностика становится ключевым инструментом для улучшения процессов управления персоналом, достижения стратегических целей компании, повышения конкурентоспособности и успешности на рынке.

Как понимать термин диагностика персонала?



Диагностику персонала условно можно разделить на первичную и вторичную.

Первичная диагностика проводится при приеме кандидата на работу и направлена на оценку соответствия его компетенций требованиям вакансии, а также выявление ценностей, потенциала, личностных особенностей и персональной мотивации с помощью анкеты, автобиографии, эссе, интервью по компетенциям, профессионального тестирования, ассесмент-центра и других. В результате мы создаем профессиональную команду с благоприятным психологическим климатом в компании, снижаем текучесть персонала, повышаем эффективность каждого сотрудника и команды.

Вторичная диагностика осуществляется для действующих сотрудников и направлена на оценку их производительности и потенциала, а также на выявление



**Наталья
Алехина**
ОВИ Россия

областей, где возможны улучшения. Она позволяет контролировать процесс адаптации новых сотрудников, оценивать их удовлетворенность работой и мотивацию. Кроме того, помогает выявлять потребность в обучении и развитии, определять кандидатов на продвижение и формировать кадровый резерв. В результате правильно организованной вторичной диагностики компании удастся повысить эффективность работы сотрудников, снизить текучесть кадров и улучшить общую производительность бизнеса.

Что сегодня представляет собой диагностика персонала в бизнесе?

— Сегодня диагностика персонала в бизнесе представляет собой комплексный подход к оценке профессиональных навыков: управления, мотивации, коммуникационных способностей и потенциала сотрудников. Она включает в себя использование различных методов и инструментов, таких как ассессмент-центры, тестирование, интервью, психометрические инструменты и другие. Диагностика персонала помогает бизнесу выявлять сильные и слабые стороны своих сотрудников, определять области для развития и улучшения, а также принимать обоснованные решения о найме, продвижении и обучении персонала.

ГЛАВНЫМ ОТКРЫТИЕМ СТАЛО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА (ИИ)

Что принципиально нового появилось?

— С развитием технологий появляются новые методы диагностики персонала, которые позволяют более точно и эффективно оценивать сотрудников. Главным открытием стало использование искусственного интеллекта (ИИ).

ИИ применяют, например, при обработке big data, автоматизации процессов диагностики персонала, сборе информации на социальных платформах. ИИ может анализировать внешний вид, мимику и жесты, интонацию голоса, резюме, анкеты, деловую переписку, результаты тестирования, опросов и др.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Диагностика – это хорошо

Но важнее то, КАК пользоваться ее результатом

К теме диагностики хочется добавить практики построения предиктивных моделей. На пересечении нескольких методов всегда есть корреляции и зависимости тех или иных параметров оценки с профилем эффективного/неэффективного сотрудника в заданных контексте и команде. Простроив эти зависимости, становится легко пользоваться результатами диагностики для конкретной компании, задачи, обстоятельств.

Предиктивная модель позволяет на этапе отбора уточниться, будет ли человек именно в нашей компании любить свою работу, делать больше, чем написано в должностной инструкции и для какой роли в команде он больше подходит. Ещё один важный аспект, ярко проявляющийся в нашей работе с удержанием сотрудников, — это мотивационный профиль и изменяющиеся потребности человека в единицу времени: от статуса кандидата и далее практически с каждым месяцем работы в компании. Этот факт не может не бодрить нас как профессионалов.



Людмила
Терехова
«Магнит»

ПРЕДИКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПОЗВОЛЯЕТ НА ЭТАПЕ ОТБОРА УТОЧНИТЬСЯ, БУДЕТ ЛИ ЧЕЛОВЕК ИМЕННО В НАШЕЙ КОМПАНИИ ЛЮБИТЬ СВОЮ РАБОТУ, ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НАПИСАНО В ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ И ДЛЯ КАКОЙ РОЛИ В КОМАНДЕ ОН

* Людмила Терехова,
Директор по корпоративной культуре
и бренду «Магнит»

Эксклюзивно для



приглашаем принять участие
в Национальной Деловой Премии
КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2023

НОМИНАЦИИ

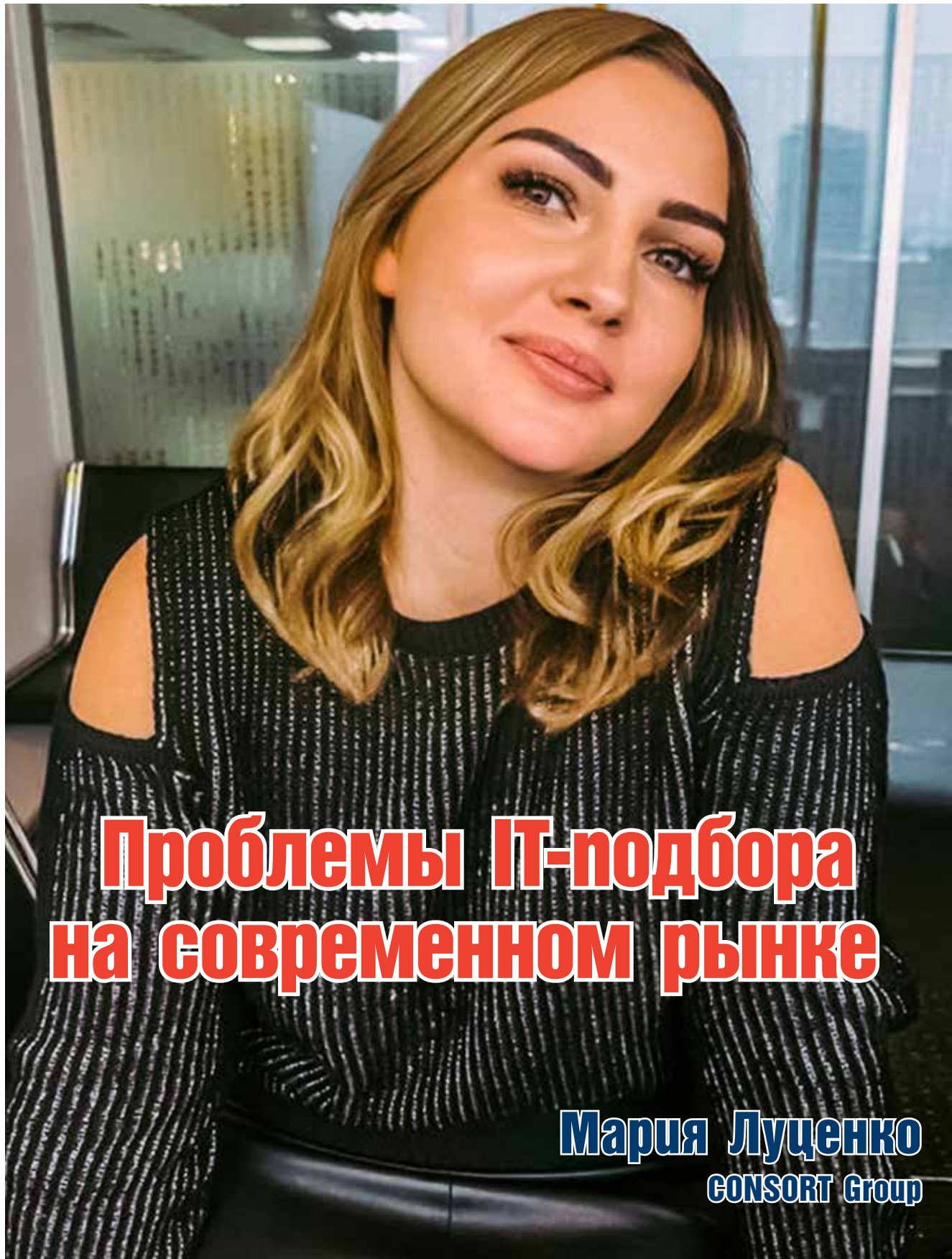
I
Лучшие работодатели
Лучшие продукты и услуги
Лучшие рекламные компании
Инновационные компании
Быстрорастущие компании
Удаленный формат работы
Сокращение издержек
Трансформация
Масштабирование
Нематериальная мотивация
Геймификация
Корпоративная культура
Лучшие ДМС
И др

II
Лучшие CEO
Лучшие HRD
Лучшие бизнес тренеры
III
Лучшие бизнес книги
Лучшие бизнес конференции
Лучшие сайты
Лучшие телеграм каналы
Лучшие ютьюб каналы
Инновационный продукт
Экологически чистый товар

ждем вашу заявку
на некоммерческое участие
7447273@bk.ru



РУБРИКА: ИТ & ПЕРСОНАЛ



Проблемы IT-подбора на современном рынке

Мария Луценко
CONSORT Group

За 10 лет моей практики в IT-подборе рынок претерпел кардинальные изменения. И основное из них — гигантский дефицит специалистов продвинутого уровня, возникший по совокупности всем известных причин. Но работать над обеспечением своего коллектива компетентными разработчиками все же приходится, и я ответственно заявляю, что это возможно — если проявить гибкость, трезвый подход и отказаться от стереотипов прошлого. В этой статье я попыталась сформулировать распространенные проблемы в процессе подбора, которые создают сами себе как руководители и HR-ы в IT-компаниях, так и рекрутеры.

Проблема № 1 — Выбор стратегии поиска кандидатов: пассивный или активный подходы

В среде HR-ов и руководителей IT-компаний часто бытует мнение, что путь «пассивного поиска» не эффективен, и нужно обязательно активно «хантить», чтобы найти хорошего кандидата. Я заметила, что об этом говорят почти так же часто, как о том, что в продажах уже не работают холодные звонки. Корень обеих проблем, по моему мнению, в неправильном применении методик.

Моя рекомендация простая — нужно начинать с доведения вакансии «до ума», то есть до того момента, когда в результате «пассивного» поиска не появятся более или менее релевантные кандидаты. Первое, что я делаю, когда беру заказ в работу — это подробно выясняю требования и предыдущий опыт поиска. Затем переписываю вакансию по-своему и размещаю на рабочих ресурсах. По откликам и общению с кандидатами делаю выводы о том, что стоит поправить в вакансии.

Но если такой «пассивный поиск» совсем не дает откликов от релевантных кандидатов в течение, скажем, месяца, то это однозначно указывает на то, что с вашей вакансией что-то не так. Либо у вас там описано мифическое существо, которое в реальной жизни не встречается. Либо ваше предложение очень плохое, и никто не хочет иметь с вами дела. И вот тут наступает время, когда имеет смысл начинать активный поиск, чтобы увеличить поток кандидатов, если вам мало тех, кто сам пришел.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

Взгляд на проблему глазами финансового директора

IT-специалисты — это очень увлеченные люди, для которых работа главное хобби, они очень специфичны, с особым взглядом на мир. И стандартный найм, и сложные тестовые задания вгоняют их в стресс.

*На*пример, у меня в практике был случай, когда зам. пред. правления банка (IT-директор) боялся волны возмущений со стороны «чувствительных» программистов от внедрения системы учета времени. А эти данные необходимы для юнит-экономики, для расчета финансового результата по продуктам. Я подключилась к проблеме, пояснила преимущества от внедрения учета времени, показала, как это скажется на общем финансовом результате компании, а также заверила сотрудников, что их частые переработки таким образом тоже будут учтены. В результате сами же программисты были довольны и еще дополнительно вывели количество необходимых сотрудников и средний срок интеграции продуктов, а следовательно, и затраты рассчитали, чтобы учесть это при расчете новых инициатив.



**Татьяна
Манохина**

Поэтому рассматривать найм крутых IT-специалистов (и не только) надо системно. Начинать с повышения привлекательности бренда компании, работать с вузами (например, я выступаю в РАНХиГС, Финуниверситете и являюсь ментором в МГТУ им. Баумана), выстраивать корпоративную культуру, систему мотивации, политику найма, онбординга и наставничества. Все это возможно совместно с директором по маркетингу и сильным HRD.

Т. к. компании жизненно необходимо адаптироваться к изменениям (изменяемый рынок, санкции, конкуренция, изменения в стране и мире), а в финтех доля

IT-специалистов в ФОТ достигает до 70%, то важно быстро закрывать такие вакансии. В этом я полностью согласна с автором Марией Луценко!

Тем не менее, несмотря на продолжающуюся борьбу за кадры, не могу не отметить, что фокус сместился и со стороны работодателя: компании важно сохранить бизнес, поэтому в приоритете специалисты, которые помогут этот бизнес развивать в новых условиях. Сейчас мы все больше смотрим на спецов с опытом в разных сферах, например, системного аналитика, готового развиваться в разработке, архитектуре или devops, или тестировщика, умеющего программировать на python и java. Также важны soft skills, поскольку спецу необходимо работать непосредственно с командой. А если растить «мидлов» внутри, то без soft-навыков они не смогут совершенствоваться и вырасти.

В ПРИОРИТЕТЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ЭТОТ БИЗНЕС РАЗВИВАТЬ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

И несколько моих наблюдений, которые помогут при найме.

– За 2023 год количество фрилансеров и самозанятых увеличилось в 1,4 раза, а с начала 2020 более чем в 4 раза, т. е. топовые разработчики все чаще работают на себя. Поэтому их нужно убедить в том, что работать с нами в найме выгоднее, чем на фрилансе или в корпорациях.

– Если все же необходимо оценить, как пишут код, то можно устроить онлайн-игру, заодно соберется пул релевантных специалистов.

– Надо понять их мотивацию, опасения и подсветить важное на собеседовании, т.е. воздействовать на болевые точки.

– Пояснить подробнее про продукты/проекты компании, т.к. айтишники люди идейные и им не все равно, какой продукт они производят.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

- Должен быть понятный карьерный трек.
- Обеспечить онбординг, наставничество, обучение.
- Создать специальные условия по ипотеке, ДМС.
- Предложить удаленный или гибридный формат работы.
- Обустроить рабочее место современной оргтехникой (возможно, это будет коворкинг).

***Татьяна Манохина**, Стратегический финансовый директор и эксперт по ЦФА и человеческим ресурсам

Эксклюзивно для 

Бесплатный вебинар по бережливому производству 5 ключей вовлечения или «Как создать Кайдзен – команду?»



На вебинаре Вы узнаете:

- Почему сотрудники или коллеги сопротивляются, не готовы поддерживать изменения
- От кого или чего зависят культура на предприятии
- Как создать систему, в которой люди начнут болеть за эффективность, сами подавать предложения по улучшениям, активно участвовать в проектах

Спикер вебинара: Маргарита Горбачева

Вебинар для руководителей и специалистов HR, которым важно волечь персонал в процесс непрерывного совершенствования



Подробнее на сайте: intensive.mba-lean.ru/vebinar2/

РУБРИКА: ИТ ПЕРСОНАЛ

Важно не забывать, что цена приема некомпетентного сотрудника для бизнеса колоссальна

Проблема 1: Выбор стратегии поиска кандидатов: пассивный или активный подходы

В Компании «Синимекс» мы используем пассивные и активные подходы поиска кандидатов в зависимости от типа вакансии. Если профиль кандидата не самый популярный, то мы получаем релевантные отклики. Закрываем с помощью входящего потока вакансии инженеров Linux, системных архитекторов, junior-специалистов. Для найма самых востребованных вакансий, таких как java-разработчики, системные аналитики, 1С-разработчики, python-разработчики, используем активный поиск, но в основном работаем с кандидатами, которые уже вышли на рынок труда. Специалистов data-science, data-инженеров «хантим», а до этого долго с ними дружим. Согласно с коллегой, что «хантинг» — сложный, длительный и дорогостоящий процесс. Иногда он занимает больше года. У нас в компании работают все подходы. На популярные вакансии очень сложно получить отклики, так как подходящие кандидаты избалованы предложениями рекрутеров и не откликаются сами, поэтому их активно ищем.



Ирина Попова
«Синимекс»

Проблема 2: Излишнее количество и неправильный порядок этапов отбора

Современным специалистам по подбору ИТ-персонала необходимо лавировать между сокращением количества интервью и качеством оценки, искать баланс.

Скорость на рынке сейчас очень высокая: востребованный кандидат может получить несколько офферов в первую неделю поиска работы, кроме этого, во многих компаниях существуют так называемые One Day Offer — мероприятия, на которых кандидат может получить предложение о работе за 1 день. При этом важно не забывать, что цена приема некомпетентного сотрудника для бизнеса колоссальна. Не существует универсального рецепта, как найти баланс между скоростью и качеством. Надо анализировать воронку, текучесть на испытательном сроке, собирать обратную связь от нанимающих менеджеров, оценивать длительность каждого из этапов подбора и делать выводы.

У нас в компании традиционно есть два этапа подбора: HR-интервью по видео-конференц-связи или по телефону (это зависит от предпочтений рекрутера и вакансии) и техническое интервью с экспертом в предметной области, которое чаще тоже проходит в удаленном формате. От традиций мы отходим, если это может помочь в оценке команде найма или кандидату в его выборе. Например, у топ-специалистов может быть дополнительное собеседование в офисе, молодым специалистам мы можем предложить тестовое задание. Бывают дополнительные этапы по желанию кандидата, он может инициировать знакомство с проектной командой, мы это приветствуем. Кроме этого, у каждого кандидата мы узнаем его статус поиска, и, если процесс нужно ускорить, стараемся это сделать.

Проблема 5: Отсутствие практики выращивания «молодого поколения»

На рынке сейчас много молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения и профессиональные курсы. Практика показывает, что первым сложно найти стартовую работу, а вторым ещё сложнее, к сожалению. Почему?

1. Подготовка выпускников вузов по-прежнему оторвана от практики, а обучение на курсах не всегда бывает качественным. У курсов ещё есть плохая репутация, связанная с тем, что они следуют коммерческим целям, а иногда только им. Например, обучают тестировщиков за две недели.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство «Бомбора»
+7 (495) 411-68-86
www.bombora.ru

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО
НОВОЕ НАЗВАНИЕ ЭКСМО NON-FICTION
ВСЕГДА НА ВОЛНЕ!

ГЛАВА 1.6. ПРЕМИАЛЬНЫЕ И ЛЮКСОВЫЕ ЦЕНЫ. ПОЧЕМУ КАЖЕТСЯ, ЧТО ВЫСОКАЯ ЦЕНА ГАРАНТИРУЕТ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО

Не так давно мы разговаривали со знакомым репетитором по математике. Основную массу его учеников составляют дети старших классов, которым надо готовиться к ЕГЭ. Услуги, которые предлагают его конкуренты, схожи. Все преподаватели разбирают прошлогодние варианты экзаменов и, по сути, повторяют школьную программу, подстраиваясь под конкретного ученика. Фокусируются на темах, которые он знает хуже, и пропускают то, что знает лучше. Такой своего рода компенсаторный подход. Есть достаточно узкий конкурентный коридор — от 1 до 2 тысяч за час, отклонения от которого приводят к снижению продаж. Цена большинства преподавателей — внутри этого коридора. Да и продвигаются они схожими методами, размещают профили на маркет-плейсах образовательных услуг, собирают рекомендации, и вот это вот все.

Но квалификация моего знакомого существенно отличается от других преподавателей, он действительно глубоко понимает математику, свободно может подняться не только на университетский уровень, но и на уровень академической науки. При этом его объяснения выглядят просто, жизненно и понятно. В нужный момент он может удачно пошутить или нажать на ученика. В общем, он отличный преподаватель.



Но как ему выделиться среди других, массово размещающих профили на маркетплейсах? Конкуренты ведь тоже качественно работают с контентом, имеют неплохие отзывы. Ученику и родителю на стадии первого знакомства достаточно тяжело оценить уровень предлагаемых им услуг.

Тут на помощь может прийти так называемое премиальное или даже люксовое ценообразование. Искусство этого метода в том, чтобы найти на кривой спроса особый участок с близкой к нулю, а еще лучше — положительной эластичностью спроса по цене и максимально сдвинуться по ней вправо, в область высокой цены, несильно теряя в спросе.

Почти невозможно найти такой участок внутри конкурентного коридора — на то он и конкурентный. Если такие участки и существуют, то вне его. Либо там, где цены настолько невелики, что пользователю попросту все равно — платить чрезмерно мало или просто мало. Либо там, где цены велики. Ведь те, кто готов платить высокую цену, делают выбор не только на ее основании.

Если хотите красивую фразу для лучшего понимания, вот она:

«В СЕГМЕНТЕ ВЫСОКИХ ЦЕН ЦЕНИТСЯ НЕ ЦЕНА, А ЦЕННОСТЬ».

© Терехов А. А.

Попросту говоря, наш репетитор может выйти из конкурентного коридора и спозиционировать свою услугу двумя способами.

Премиальное ценообразование

Поставить цену НЕМНОГО выше конкурентного диапазона, по сути, не противопоставляя себя конкурентам, а расширяя спектр их предложений. Премиальное позиционирование не подразумевает существенного отличия от предложений наиболее сильных конкурентов. Оно «чуть лучше» самого дорогого. Появление предложений в этом сегменте — результат дифференциации от конкурента. Это именно игра на особенностях позиционирования.

Представьте себе рынок, на котором все продают абсолютно одинаковый товар, например бабушки продают семечки. Рано или поздно ценовые войны приведут к тому, что цены всех продавцов выровняются на нижней границе. Никто из бабушек не сможет играть на повышение, ведь у них просто никто не купит. Но если одна из бабушек, допустим, использует специфическое сито и отсеет мелкие семечки от крупных, то она создает другой продукт, а значит, сможет продавать крупные семечки чуть дороже, а мелкие чуть дешевле. А другая бабушка будет использовать морскую соль, а третья



даст своим семечкам броское название. В результате на рынке у потребителя возникнет ощущение выбора. И каждая бабушка станет «маленьким монополистом» в своем сегменте и сможет внутри него повышать цены.

В этом суть премиального ценообразования. Найти отличие, пусть и небольшое, но отсутствующее у конкурентов, и поднять цены. Несильно, не выходя за конкурентный диапазон.

Психологически покупатель остается в конкурентном поле, но акцент в его восприятии смещается с понятия «цена» на понятие «цена — качество». На рис. 4 премиальное ценообразование соответствует «второму» локальному максимуму на кривой прибыли.

В примере с репетитором это означает, что он может «предложить авторскую методику», добавить в программу «разбор задач, которых нет в учебнике», «выйти за пределы школьной программы», дать обещание «заинтересовать ребенка математикой». В общем, найти такие отличия и установить цену, которая подтверждает высокое качество предлагаемых им услуг.

Люксовое ценообразование

Я уже упоминал выше феномен так называемых товаров Веблена, товаров демонстративного потребления и роскоши, для которых кривая зависимости спроса от цены может вести себя аномальным образом. При повышении цен на такие товары спрос не падает, а растет.

Предположим, у репетитора есть возможность нащупать этот участок. В этом случае цена его услуг окажется не просто немного выше границ конкурентного коридора, а существенно. Может быть, даже в несколько раз будет отличаться от его верхней границы. Для этого репетитору придется уйти с маркетплейсов и взаимодействовать только с теми родителями, которые привыкли давать своим детям лучшее. Необязательно это олигархи или успешные предприниматели, это могут быть и представители среднего класса, но с определенными ментальными установками на приоритет образования.

Если вы чувствуете, а еще лучше видите на экспериментах, что в «дорогом диапазоне» ценовая эластичность спроса по цене достигает положительных (ну или хотя бы нулевых) значений эластичности, то это редкая удача и редкая возможность. Не надо игнорировать это. Может быть, вы и ошибетесь, но даже если так, ничего страшного. Ведь снизить цены всегда можно, а вот повысить гораздо сложнее. Еще раз — существенное повышение цены часто вызывает интерес: «Что же там такое предлагают за эти деньги???» Или желание выделиться: «Я даю своим детям самое



лучшее», — или компенсировать внутреннюю травму: «Я недодал ребенку внимания».

В любом случае, это будет отражаться на спросе. Хоть цена на услуги в разы отличается от конкурентов, он остается стабильным.

Возвращаясь к нашему репетитору, я бы дал ему совет дифференцироваться от конкурентов и практиковать премиальное ценообразование, так как не вижу практической возможности реализации люксовой стратегии на его рынке. Хотя...

Некоторые родители готовы тратить безумные деньги. На первом этаже моего дома расположен детский сад, в котором воспитатели разговаривают с детьми на английском языке и занимаются с ними по супермодным технологиям. Я все время восхищался автомобильным парком, который привозит этих детей, и решил узнать цены. Каково было мое удивление, что цена там сравнима с обучением в крутой кембриджской школе. При этом рядом есть еще три частных детсада, которые бьются не на жизнь, а на смерть, в «стандартном» конкурентном диапазоне.

Перед нами вариант именно люксового, а не премиального ценообразования. Ведь стоимость отличается «в разы». Наверное, нашему репетитору стоит внимательно посмотреть на этот пример.

Но давайте разберемся, почему люди готовы платить дороже за то, что можно купить дешевле. Современные психологи и экономисты приложили серьезные усилия, чтобы объяснить феномен: высокую цену потребители воспринимают как иллюстрацию высокого качества продукта. Они выделили четыре основные особенности этого восприятия.

Эффект плацебо

Внутреннее предположение покупателя: если цена одного товара выше, значит, на его изготовление потратили больше ресурсов, поэтому он более качественный. Иногда это соответствует действительности, но иногда нет. Изредка эта связь не так значительна.

В люксовом детском саду действительно зарплата англоговорящих воспитателей чуть выше, чем обычных. Кроватки для дневного сна могут быть чуть дороже. Но, конечно, затраты отличаются не так сильно, как цена.

Для продавцов и маркетологов важно запомнить, что, упирая на эффект плацебо, они получают возможность уходить в премиальное ценообразование и зарабатывать почти на том же самом продукте существенно больше. Как это сделать? Обратит внимание на дизайн своего продукта.



Моя обычная рекомендация тем, кто раздумывает над переходом в премиальный сегмент: если ваш товар действительно не хуже конкурентов, направьте усилия на два действия одновременно — улучшите дизайн упаковки своего продукта и повысьте цену чуть выше границы конкурентного диапазона. Дизайн тут, конечно же, я рассматриваю в широком смысле. Это и контент, и сервис, и упаковка, и окружающий продукт визуальный ряд.

Механизм ассоциации

В других сегментах продуктов, иногда совершенно не связанных с вашим, более высокая цена действительно соответствует более высокому качеству продукта. Например, ездить на дорогой машине приятнее, чем на дешевой. И это ожидание высокого качества попросту переносится на остальные продукты с высокой относительной ценой. Слоган Вавилена Татарского, главного героя романа Пелевина «Generation P», который он разработал для рекламы презервативов: «BMW в мире гандонов» — очень четко отражает такое позиционирование.

Фактор «избыточности»

У некоторых видов животных самцы (а иногда и самки) отличаются строением тела. Некоторые его особенности не помогают, а мешают им в повседневной жизни. Огромный цветастый хвост, нарост на черепе или гребень на голове не несут никакой пользы, они просто демонстрируют противоположному полу: «Смотрите, я такой крутой и эволюционно успешный, что даже такая огромная фигня на лбу мне совершенно не мешает».

Избыточное демонстративное потребление в человеческом обществе — продолжение этого механизма. Тут уже речь не идет о практичности, удобстве и качестве, тут на первый план выходят излишняя вычурность и непрактичность. Это и есть основа психологии люксового позиционирования. «Смотрите, я могу потратить столько денег на дорогие часы и это никак не скажется на качестве моей “остальной” жизни».

Желание выйти на демонстративный уровень потребления иногда таков, что человек (обычно фертильного возраста) ездит на машине, стоимость которой сравнима со стоимостью его квартиры, тогда как очевидно, что качество жизни от этого страдает.

Диапазон люксового ценообразования находится на границе интервала «случайных покупок» очень богатыми людьми. Это самая правая часть кривой зависимости спроса от цены.



На этом участке спрос невелик — покупки делаются небольшим количеством богатых людей — и сделки носят случайный характер.

В этом сегменте недопустимо сравнение с конкурентами и аналогами, недопустимо материальное стимулирование и скидки, здесь царят своеобразные законы. Создатель Porsche на ранних стадиях развития компании говорил: «На любой улице в центре города должен быть один и только один Porsche».

Фактор принадлежности к определенной социальной группе

Так как более низкие социальные группы не могут себе позволить приобретать товары по высоким ценам, наличие таких товаров делает покупателя принадлежащим к определенному социальному слою. Это и внутреннее ощущение, и желание демонстрации. Маркетинг таких продуктов — это обычно лимитированный выпуск небольших коллекций и «приватное» уведомление о их выходе своей ЦА.

Также обратите внимание на некую лингвистическую особенность. Во многих языках, в том числе и в русском, слово «дешевый» зачастую означает не только «имеющий низкую цену», но и «неполноценный». Тогда как «дорогой» — не только «стоящий дорого», но и «престижный», и «важный для меня» (Привет, дорогой друг!). Многочисленные повторения этих лексем в бытовой речи закрепляют эффект, что «имеющий более высокую цену» продукт — более полноценный, важный и престижный.

Премиальное ценообразование, несмотря на то что оно базируется на высокой экономической эффективности для продавцов и понятных психологических факторах для покупателей, применяются не так часто, как гораздо более спорная модель низких цен. Это по-настоящему странно.

Чтобы проиллюстрировать отличия премиального и люксового ценообразования, давайте приведу еще несколько примеров (Таб. 2).

Огромное количество компаний и людей недооценивают стратегию премиальных цен. Им кажется, уйти из конкурентного коридора — огромный риск. Но зачастую, оставаясь в этом коридоре, они попросту «выживают», фактически не получая прибыли. В большинстве случаев лобовая конкуренция в середине конкурентного коридора — это просто «вращение денег» без коммерческого смысла.

И правда, почти невозможно заработать существенную прибыль ровно на том, что делают все остальные. Ведь всегда найдется предприниматель, который решит «снизить цену». И кстати сказать, рисков от ухода в премиальный сегмент не так уж и много, как кажется на первый взгляд. Если не



Продукт/товар/услуга	Масс маркет внутри конкурентного диапазона	Премиальное	Люксовое
Книга по ценообразованию	500 руб. Выкладка во всех магазинах	8 тыс. руб. Выкладка во всех магазинах, отличный от обычного дизайн обложки	20 тыс. руб. Индивидуальное пространство ограниченной серии по ученикам и клиентам автора с автографом и с возможностью заказать короткую личную консультацию
Курсы по математике	1500 руб. за acad. час. Продвижение на маркетплейсах, подготовка к ЕГЭ	3 тыс. руб. за acad. час. На «обложке» высвечиваются уникальные достоинства преподавателя	10 тыс. руб. в час. Индивидуальное обучение исключительно детей крупных бизнесменов
Хендмэйд светильники	3 тыс. руб. Продвижение на маркетплейсе	10 тыс. руб. Дизайнерский интернет-магазин	50 тыс. руб. Светильники от «Имя». Лимитированная коллекция для загородных домов в стиле X

Таб. 2. Отличия премиального и люксового ценообразования.

получится, всегда можно снизить цены и вернуться в конкурентный коридор, ведь вы не сильно вложились в себестоимость продуктов. Улучшили дизайн упаковки? Это точно не помешает.

Стратегия высоких цен основывается на высокой ценности продукта для клиента. В некоторых случаях ее можно создать относительно искус-



ственными методами. Я уже упомянул про дизайн, упаковку и сервис. Еще один из таких инструментов — гарантия, предложение бесплатного возврата продукции в случае ее поломки. Это простой способ создания дополнительной ценности, который порождает возможность перехода в премиальный сегмент, даже при, казалось бы, абсолютно одинаковом продукте.

Представьте два питомника декоративных растений, стоящих рядом друг с другом и имеющих сходный ассортимент.

И один из питомников сделает следующее:

1) Вложит чуть больше усилий в оформление теплиц, офисного помещения, форму сотрудников.

2) Одновременно проработает упаковку саженцев, будет сопровождать их продажи краткими рекомендациями по уходу и ландшафтному дизайну, распечатанными на дорогой бумаге.

3) Даст гарантии замены саженцев, (которыми, возможно, никто и не воспользуется).

4) Предложит дополнительные услуги по уходу за саженцами, которыми тоже, может, никто и не воспользуется.

Такие в общем-то малозатратные способы дадут ему возможность уйти в премиальный сегмент и брать «премию» в размере 20—30% относительно конкурента, который этого не сделал, что с лихвой покроет все перечисленные затраты.

ЧТО ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ:

- Премиальное ценообразование подразумевает небольшой выход за границы конкурентного диапазона, по сути, расширяющий его. Потенциально — это высокоприбыльная стратегия.

- Спрос на премиальные товары поддерживается за счет высоких ожиданий от качества продукта, поэтому большое внимание нужно уделять внешнему виду, упаковке, сервису и гарантиям. Простой способ — улучшить дизайн и поставить цены чуть выше, чем самое дорогое предложение прямых конкурентов.

- Люксовое ценообразование подразумевает существенный выход за границы конкурентного диапазона. Оно подразумевает наличие спроса у наиболее обеспеченных клиентов, который возникает именно за счет недоступности таких покупок для массового продукта. И не каждый отдел маркетинга может дотянуться до этой аудитории.

РУБРИКА: **КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ**

Главный игрок — сам карьерист

УТ Кому из кандидатов (каким категориям) выгодно пригласить вас и коллег для лучшего поиска новой работы?

А карьерному консультанту может обратиться представитель любой профессии и категории: студент, выпускник университета, делающий первые шаги в профессии, специалист и руководитель.

Но, отвечая на вопрос, кому выгодно, то, безусловно, топ-менеджерам, поскольку их риски при отсутствии правильной системы поиска работы очень велики. Почему?

Во-первых, в результате очередного кризиса на рынке вакансий топ-менеджеров значительно меньше, чем соискателей. К примеру, на конец ноября 2023 по данным hh.ru мы видим, что в Москве открыты порядка полутора тысяч вакансий генеральных директоров и около 360 000 соискателей на эту позицию. 240 кандидатов на одну вакансию.

Во-вторых, опыт каждого топ-руководителя специфичен относительно отрасли и размера бизнеса. Если кассир ищет работу, имея опыт работы в продуктовом магазине, то он без особого труда может найти работу кассиром в супермаркете любой сети. А вот генеральный директор сети кофейных точек вряд будет готов занять позицию генерального директора химического производства и успешно его возглавлять без специального опыта и компетенций.

Поэтому менеджеры высшего звена ищут работу дольше и найти ее сложнее.



**Екатерина
Горшкова-
Бекетова**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Я работаю с мидл- и топ-менеджерами на протяжении 8 лет, и каждому клиенту в начале нашей работы говорю, что в ближайшие месяцы, возможно, на рынке появится всего лишь 2-3 вакансии, которые действительно будут ему интересны. И, необходимо построить такую систему поиска, чтобы эти вакансии не прошли мимо нас. Кандидат их увидел и откликнулся, либо рекрутер смог найти кандидата, потому что мы повысили его видимость на рынке труда, и он стал заметен. А также, нужна 100%-я готовность к собеседованиям, чтобы обойти конкурентов.

Если клиент проигрывает в конкурсе, то следующие вакансии нужно будет ждать еще полгода. А это репутационные и финансовые риски. На рынке труда по-прежнему с сомнением относятся к кандидатам, которые долго ищут работу, и финансовая подушка потихоньку уменьшается.

ПОЛУТОРА ТЫСЯЧ ВАКАНСИЙ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ И ОКОЛО 360 000 СОИСКАТЕЛЕЙ НА ЭТУ ПОЗИЦИЮ

Можно в принципе согласится выйти туда, где не очень интересно и комфортно, что по опыту приводит к быстрому выгоранию и необходимости опять искать работу. Поэтому помощь профессионального карьерного консультанта для этой категории очень важна.

Для кого карьерный консалтинг будет бесполезным и почему?

— Ответ однозначный — карьерное консультирование бесполезно для тех, кто не берет ответственность за результат на себя.

Проблема в том, что карьерное консультирование – профессия достаточно новая для России. Профессиональный стандарт был утвержден только в сентябре 2022 года.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ**

Синергетический скачок в карьере: Разгадывая тайны карьерного консалтинга

В современном, быстро меняющемся мире карьерный консалтинг становится ключевым фактором успешного профессионального развития для тысяч людей. Этот процесс даёт уникальные возможности для синергетического скачка в карьере, обеспечивая персональные стратегии роста и процветание в профессиональной сфере.

Вот ответы на несколько вопросов, которые помогут приоткрыть мистические тайны карьерного консультирования, которое трансформирует карьерный путь кандидатов и приводит к успеху во всех смыслах.

УП Кому из кандидатов (каким категориям) выгодно пригласить вас и коллег для лучшего поиска новой работы?

Карьерный консалтинг выгоден кандидатам, желающим перейти на новый уровень в своей карьере. Тем, кто сталкивается с изменениями в своей отрасли или планирует сменить сферу деятельности. Еще одной категорией клиентов являются выпускники, только начинающие свой трудовой путь. Мой опыт показывает разнообразие профессий, статусов и возрастов людей, для которых эта услуга востребована. Я работал с недавними выпускниками вузов, опытными строителями, а также представителями нефтяной и газовой промышленности. Что касается должностей, то это может быть как продавец, так и топ-менеджмент, включая генеральных, исполнительных, коммерческих, финансовых директоров. Вне зависимости от того, с какой целевой аудиторией проводится карьерное консультирование, усилия направляются



**Максим
Чернышов**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

на формирование стратегий, индивидуально адаптированных под особенности и цели каждого кандидата. Происходит изменение профессионального пути, обеспечивается поддержка при разработке логичных и понятных тактических решений для достижения успеха. Такая модель позволяет преодолеть страхи и с уверенностью вступить в мир карьерной трансформации.

Для кого карьерный консалтинг будет бесполезным и почему?

— Карьерный консалтинг может оказаться неэффективным для тех, кто не готов или не заинтересован в изменениях в своей профессиональной жизни. Чтобы ответить на вопрос, воспользуемся концепцией «хочу-могу-надо». Можно выделить категории людей, для которых карьерный консалтинг будет непродуктивным.

КАЖДАЯ СИТУАЦИЯ, С КОТОРОЙ СТАЛКИВАЕТСЯ КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ, ПО-СВОЕМУ УНИКАЛЬНА, И ПОХОЖИХ СИТУАЦИЙ НЕ БЫВАЕТ ПО ФАКТУ

Не хочу изменений (хочу). Если человек удовлетворен своим текущим положением и карьерными перспективами, и он не имеет желания что-то менять, то карьерный консалтинг может быть воспринят как неактуальный или бесполезный.

Не могу или не готов (могу). Некоторые люди могут столкнуться с личными или профессиональными ограничениями, которые могут затруднить изменение карьерного пути. Это могут быть финансовые обязательства, либо семейные обстоятельства или нехватка времени.

Не надо (надо). Люди, которые не осознают необходимость изменений в своей карьере, могут считать, что консультироваться по этому вопросу не надо. В этом случае еще не наступила «полнота времени». Однако даже, если они не осознают, что им «надо», консультант может помочь прояснить перспективы и возможности, которых они не видят.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

РУБРИКА: **КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ**

Карьерный консалтинг – это партнерство

Партнерство с клиентом, стимулирующее и вдохновляющее его на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала для решения карьерных задач.

УТ Кому из кандидатов (каким категориям) выгодно пригласить вас и коллег для лучшего поиска новой работы?

Услуги по карьерному консультированию могут быть полезны широкому кругу кандидатов. Это в первую очередь те, кто ищет работу – как специалисты без опыта, так и профессионалы с большим стажем. Карьерный консультант помогает оптимизировать резюме, выстраивать эффективную стратегию поиска, готовиться к собеседованиям. Также обращаются люди, которые хотят сменить профессиональную сферу деятельности или вернуться на работу после перерыва. В этом случае важно грамотно спланировать переход, обозначить новые цели и задачи. Ещё одна большая категория клиентов – те, кто стремится к карьерному росту на текущем месте работы. С ними мы выстраиваем долгосрочные планы развития, работаем над укреплением профессиональных навыков, лидерских качеств, умением выстраивать эффективные рабочие процессы. Также это важно для тех, кто столкнулся с трудностями в поиске работы, чтобы оптимизировать свои усилия и выделиться на фоне конкурентов.



Ирина Дунаева
коуч

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Для кого карьерный консалтинг будет бесполезным и почему?

— Карьерный консалтинг не принесет ощутимой пользы в нескольких случаях.

Во-первых, если человек нацелен исключительно на быстрое получение работы и не готов тратить время на анализ ситуации и выстраивание долгосрочных планов. Во-вторых, если кандидат убеждён, что делает всё правильно и не нуждается в рекомендациях и корректировке стратегии. Выстраивание карьерной траектории — это совместная работа карьерного консультанта и соискателя. Невозможно кардинально повлиять на ситуацию, если человек не открыт к диалогу и не готов менять свои установки. Ведь поиск работы — это тоже работа, и необходимо уделять этому процессу достаточно внимания.

КАРЬЕРНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ НЕ ПРОСТО ДАЁТ ОБЩИЕ СОВЕТЫ, А РАЗРАБАТЫВАЕТ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

 Как определить объем консультации для кандидата? Сколько времени ему надо?

— Объём консалтинговых услуг всегда определяется индивидуально, исходя из потребностей и запроса конкретного клиента. Кому-то достаточно 1–2 консультаций для оптимизации резюме и повышения эффективности поиска работы. Но есть случаи, когда требуется комплексное сопровождение в течение нескольких месяцев — особенно если речь идёт о смене карьерной траектории или значительном росте в рамках текущей компании. Много зависит и от рыночной ситуации в конкретной сфере деятельности.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ**

Главное найти «белые пятна»

Уаще всего в запросах встречаются темы, связанные с блоками в карьерном и финансовом росте. У таких клиентов четко обозначены цели, и им лишь нужно помочь увидеть их «белые пятна».

Однако лидером среди прочих запросов сегодня является желание кардинально сменить сферу деятельности. Обычно клиент говорит, что «уперся в потолок» или просто устал заниматься одним и тем же. Или жалуется в целом на область, в которой работает уже не первый год. И просит помощи в определении его сильных сторон для возможного перехода.

Первым делом обязательно проводим диагностику на профессиональное выгорание. И в 9 из 10 запросов приходится работать именно с этим.

Как правило, есть некая точка кризиса, в которой человек пребывает длительное время. И если это не разрешить, то, скорее всего, выгорание на новом месте произойдет еще быстрее, и так далее по спирали. Только разобравшись с этим, восстановив ресурс клиента, движемся в сторону профдиагностики.

Бессмысленно идти на карьерную консультацию людям, находящимся в состоянии затянувшейся депрессии — у таких клиентов не будет энергии даже воспринимать информацию, не то, чтобы совершать какие-то действия в сторону изменений. Нередко приходится рекомендовать таким клиентам обратиться к смежным специалистам — психотерапевтам, например...

Не беру в работу и тех, кто хочет всю ответственность переложить на коуча или консультанта, сотрудничаю лишь с теми, кто готов взаимодействовать из взрос-



**Надежда
Дроздова**
коуч

лой позиции — осознанности и ответственности. Если говорить исключительно о карьерном консультировании, то, как правило, это не менее 2–3 встреч по 1,5–2 часа, которые включают диагностические (тестовые) мероприятия. Если же в запросе клиента встречаются блоки, страхи, необходимо проработать эмоциональное (профессиональное выгорание), повторяющиеся сценарии и т. д., то необходимо минимум 5–7 коуч-сессий (1–1,5 часа). В итоге общее количество времени может занять от 2 недель до полугода (в зависимости от развернутости запроса).

Многие считают, что «лучше себя самого никто не поможет» — ищут информацию в открытых источниках, опираются на советы из интернета и т. д. Да, безусловно, можно найти сегодня немало полезных рекомендаций, однако нужно понимать особенности работы нашего мозга. Около 80% принимаемых решений

НЕ БЕРУ В РАБОТУ И ТЕХ, КТО ХОЧЕТ ВСЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕЛОЖИТЬ НА КОУЧА ИЛИ КОНСУЛЬТАНТА, СОТРУДНИЧАЮ ЛИШЬ С ТЕМИ, КТО ГОТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ ИЗ ВЗРОСЛОЙ ПОЗИЦИИ — ОСОЗНАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

и совершаемых действий происходит бессознательно. Задача специалиста переводить мыслительный процесс в осознанность, отследить ключевые нюансы, которые самостоятельно сделать практически невозможно.

Отдельный момент во взаимодействии консультанта/коуча — поддержка клиента. Я всегда открыта для обратной связи, готова выслушать и разобрать всплывающие ситуации. Проговорить отдельные моменты или подготовить его к собеседованию — если такая задача стоит — тоже считается распространенным в нашей практике.

Бывает, что клиент нуждается в дополнительной работе спустя определенное время (решил выйти куда-то или не уходить с прежнего места и т. д.) — всегда

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **КАРЬЕРНЫЙ КОНСАЛТИНГ**

Копайте глубже

Современный интернет-маркетинг объединяет множество разных специалистов. Каждый из них приходит в профессию и пытается построить успешную карьеру. К сожалению, потолок у всех разный. Одни останутся специалистами на долгие годы. Другие станут руководить группой или отделом. Третьи уйдут делать собственный бизнес, применяя полученные знания.

За 8 лет будучи руководителем я видел сотрудников, которые быстро растут, и тех, кому повышения достаются с большим трудом. В данной статье хочу рассказать о действиях, которые отличают успешных маркетологов и помогают им быстро расти.

1) Найдите хорошего директора по маркетингу. Успешный рост начинается с крутых наставников. Не волнуйтесь, их много. Уточните на собеседовании, какие сотрудники добились успеха в карьере? Будет ли у вас личный план роста за год? Хороший руководитель сможет ответить на такие вопросы. Следите за тем, как он мыслит, где находит ответы в анализе данных. Ваши рамки в голове, точно раздвинутся. Если у вас меньше 3 лет опыта, не идите в компанию, где вы один маркетолог. В далеком 2014 году Виктор Бабичев за полгода дал мне больше знаний, чем я получил за 3 года. Он не сидел со мной, а я смотрел за ним и удивлялся, насколько же я узко мыслил.

2) Задавайте вопросы, пытайтесь понять смысл каждого действия. Самое страшное, что я слышу на собеседованиях от кандидата, — это фраза «Мне так сказали». Специалист должен знать, для чего он делает каждое действие, каждую настройку внутри рекламных систем. Почему он выбирает именно такую аудиторию, такие ключевые слова, такие настройки.



**Валерий
Соколов**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

3) Учитесь систематизировать отчетность. Уясните одно правило: отчетность всегда должна показывать динамику. Просто данные за период не скажут вам ничего. Один сотрудник смотрит статистику за месяц, другой за 3. А умный посмотрит динамику по неделям с самого начала. Найдет, в какой момент статистика начала меняться и начнет выяснять, что могло привести к этому. Если вы будете подходить так к каждому вопросу — легко сможете строить как локальные, так и управленческие отчеты для всего бизнеса.

4) Копайте глубже. Приведу пример: за 8 лет работы со специалистами по контекстной рекламе я постоянно сталкиваюсь с такой ситуацией: сотрудник отключает ключевые слова просто исходя из статистики. Не посмотрев отчет по поисковым фразам, чтобы узнать, какие хвосты за собой тащит слово. Не изучив данные по позиции показа и другие отчеты. Часто там и скрывается ответ, почему ключевой запрос плохо работает. Это относится и к таргетированной рекламе, CPA, медийной рекламе, SEO и даже к рассылкам и триггерным цепочкам. В Яндекс Метрике и Google Analytics есть множество разрезов для изучения статистики. Частый запрос к отделу маркетинга: «Нам нужно поднять конверсию сайта». 95% маркетологов начнут изучать сайт, предлагать двигать блоки, запускать А/Б тесты: «А давайте карточку товара переделаем?» И только единицы начнут проверять конверсию в разрезе устройств, браузеров, разрешений экрана и прочему. Найдут конкретные конфигурации, где конверсия сильно ниже средней. Построят по ним воронку и найдут, на каком этапе происходит проблема.

5) Общайтесь с коллегами. Коммуникация — ключевой элемент успеха. Изучайте, что делают другие отделы и сотрудники. Словами легче рассказать дизайнеру, что ты хочешь видеть на баннерах и лендингах. Коммерческий отдел расскажет, какие новинки будут появляться в ассортименте. Трейд-маркетологи расскажут о ближайших точечных акциях на определенные товары. Разработчики помогут настроить передачу данных из CRM, которые помогут вам в построении управленческих отчетов. Отдел продаж расскажет о возражениях клиентов, подумайте, как их закрыть на сайте и в рекламе. Не ждите, что к вам придут и все расскажут. Этого никогда не произойдет.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год

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

РУБРИКА: ИТ ПЕРСОНАЛ

Москва стала еще ближе к банкротству, большинство ее жителей – к обнищанию, а городские чиновники – к процветанию

Недавно Московская городская Дума в ускоренном порядке сразу в трех чтениях приняла закон о бюджете столицы на 2024 год и плановый период на 2025–2026 годы. Представленный Департаментом финансов Правительства Москвы проект был принят без тех поправок, которые подготовили фракции «КПРФ» и «Яблоко». Особо хочется отметить, что были отклонены всего 34 поправки, причем ушло на это лишь 10 минут, хотя каждая из поправок голосовалась отдельно.

«Длительное обсуждение проекта невыгодно Москве и москвичам», — пояснил председатель Московской городской Думы Алексей Шапошников. Стесняюсь спросить, а на что же такое еще более важное депутаты намерены потратить свое оставшееся рабочее время, если они так спешно утвердили главный документ города на год — годовой бюджет о доходной части почти на 5 трлн рублей.

Но если «скорость» депутатской работы вызывает удивление и недоумение, а также желание позвать представителей Книги рекордов Гиннеса, то ее результат — утвержденный бюджет — у жителей Москвы, не причастных к освоению этого бюджета, однозначно вызовет недовольство и даже негодование.



Сергей Пронин

Назову несколько, на мой взгляд, ключевых показателей нового городского бюджета:

- общий объем доходов — 4 трлн 290 млрд рублей;
- общий объем расходов — 4 трлн 790 млрд рублей;
- дефицит бюджета — более 500 млрд рублей, что составляет свыше 11,6 % от его доходной части.

Для сравнения — дефицит федерального бюджета составляет всего лишь 4,3 %. А это значит, что уровень дефицитности столичного бюджета в 2,7 раза выше, чем у федерального!

Интересно сравнить запланированный дефицит городского бюджета на 2024 год с теми цифрами, которые были озвучены мэром и единороссами из Мосгордумы в 2021 году. Так вот, всего 2 года назад мэр обещал, что дефицит московского го-

ПРЕДЛАГАЮ ЗАГЛЯНУТЬ В МОЙ ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ «ПРО ЛЮДЕЙ И УПЫРЕЙ», ГДЕ ПОДРОБНО РАССКАЗАНО О «ПОДВИГАХ» НЕ ТОЛЬКО ГОРОДСКИХ, НО И ФЕДЕРАЛЬНЫХ ЧИНОВНИКОВ

родского бюджета в 2024 году составит 225 млрд рублей, т. е. в 2,5 раза меньше, чем сейчас утвердила Мосгордума! А покрывать этот бюджетный дефицит придется рядовым москвичам. За счет роста цен на проезд в общественном транспорте, роста квартплаты, роста цен на продукты и лекарства, а также другие товары и услуги. Я уже не говорю, что москвичам придется заплатить еще за обслуживание городского долга, а это почти 50 млрд рублей за 2024 год, что составляет около половины годового бюджета среднего размера субъекта РФ, например, моей родной Ульяновской области.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год