

ЕВГЕНИЙ ШАМАРДИН —

Карьера. Команда. ИИ.

Как действовать,
когда привычные
способы больше
не работают

ВНУТРИ КОНСПЕКТА

Как говорить о росте и зарплате
Как перестать переделывать за команду
Как встроить ИИ в офисные задачи

Цитаты из эфира • схемы • практические шаги

Рабочие ситуации. Практические решения.

Я собрал здесь ответы на ваши вопросы: ситуации из работы, мои аргументы, примеры из опыта и практические выводы.

01 Команда

Ошибки, назначения, HR и договорённости

02 Карьера и доход

Потолок роста, зарплата, поиск работы

03 ИИ

Обучение, правила, файлы и свои приложения

04 Коммуникация

Интересы людей, подготовка, репетиции

05 Личная траектория

Рутина, возвращение к работе, профессиональный блог

О материале

Я сократил вопросы и собрал ответы по темам, чтобы к ним было удобно возвращаться. У цитат есть таймкоды в записи 57:30. Читайте целиком или начните с той ситуации, которая сейчас ближе всего к вашей.

01 Повторяющиеся ошибки: где заканчивается обучение

Вопрос: сотрудник снова и снова ошибается. Ему объясняли, показывали исправления, просили делать по образцу, ругали и снижали премию. Другого человека на небольшую зарплату найти трудно. Что делать?

✓ Сначала проверить собственную постановку задачи

Начну с важного условия: задача действительно поставлена понятно, правила существуют, а сотрудник знает, какой результат от него ждут. Прежде чем делать вывод о человеке, нужно исключить неясность требований. Одно дело — каждый раз менять ожидания, другое — видеть одинаковую ошибку при стабильных и понятных правилах.

💬 Не превращать управление в перевоспитание

Я отделяю работу с результатом от попытки переделать взрослого человека. Ругаться, наказывать и бесконечно повторять одно и то же — ещё не значит управлять. Если задача понятна, а ошибки повторяются, разбирайте невыполненные обязательства и договаривайтесь, что должно измениться.

✍ «Другого не найти» — тоже требует проверки

Мой встречный вопрос: сколько собеседований руководитель действительно провёл за последний месяц? Установка, что заменить сотрудника невозможно, легко превращает руководителя в человека, который постоянно закрывает чужие пробелы. Альтернатива — расширять поиск, рассматривать кандидатов с меньшим опытом, но готовых учиться, и выделять время на найм.

🌀 Почему это касается всей команды

Когда один сотрудник регулярно не выполняет работу, а руководитель всё переделывает, остальные видят последствия. Остальные понимают: требования можно не выполнять — руководитель всё исправит. Поэтому вопрос выходит за пределы одного неудачного документа: это вопрос работоспособности команды и роли руководителя.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Проверьте ясность задачи. Если ошибки повторяются, меняйте подход, а не переделывайте всё сами.

02 Повысили сотрудника, а руководителем он не стал

Вопрос: линейного сотрудника назначили руководителем подразделения. Уже год его пытаются «дотянуть», но он не справляется. Продолжать обучение или возвращать на прежнюю роль?

Сильный специалист и сильный руководитель — разные роли

Я тоже ошибался при назначениях и возвращал людей на позиции ниже. Сам факт такого решения не означает, что человек вообще плохой работник: проблема может быть именно в соответствии новой роли. Важнее признать это, чем бесконечно сохранять неработающую конструкцию.

Критерии лучше обсуждать до назначения

Я рекомендую заранее оговаривать, что будет считаться успешной работой на новой позиции. Какие результаты нужны? По каким признакам станет понятно, что человек справляется? Когда вы вернётесь к оценке? Формальный способ оформления перехода нужно проверять отдельно; управленческая идея — не оставлять ожидания неоговорёнными.

Если разговор не состоялся заранее

Начните с фактов. Не с оценки личности «ты не тянешь», а с задач, которые не выполнены, и результатов, которые не получены. Затем договориться о сроке исправления и вернуться к конкретным изменениям. Если ситуация не меняется, обсуждать дальнейшую роль человека, в том числе возвращение к прежней работе.

Отдельный вопрос: HR не разрешает менять команду

HR должен помогать руководителю решать кадровые задачи. Если взаимодействие заблокировано, вопрос нужно поднимать на следующий управленческий уровень. Это не отменяет корректного оформления решений: речь о распределении ответственности за работоспособность команды.

03 Договорённости вместо спора о жёсткости

Один из участников описал расхождение обещаний и реальности: договаривались работать до 18:00, фактически — до 22:00; обещали удалёнку и самостоятельность, но условия не соблюдаются.

✓ Сначала сделать ожидания общими

Рабочие отношения держатся на договорённостях. Руководителю важно не просто произнести задание, а убедиться, что сотрудник одинаково понимает задачу, результат и процесс. Иначе стороны могут добросовестно выполнять разные версии одной работы.

🎯 Разбирать нарушение конкретно

Вместо вопроса «я слишком мягкий или слишком жёсткий?» полезнее спросить: о чём договорились, что произошло и как на это реагировать? Обсуждайте поступки и результаты, а не характер человека. Он одинаково полезен в разговоре руководителя с сотрудником и сотрудника с руководителем.

☑ Если обещания нарушает работодатель

Первый шаг — вернуться к человеку, с которым обсуждали условия, и прямо спросить, почему договорённости не выполняются. Следующий — оценить, устраивает ли вас реальная работа, а не её первоначальное описание. Если переработки стали нормой, а условия и оплата этому не соответствуют, я предлагаю параллельно искать другой вариант.

💬 Что выписать перед разговором

Исходная договорённость; фактическая ситуация; конкретные примеры; что вы хотите изменить; какой ответ или решение вам нужен. Так разговор будет о решении, а не о взаимных претензиях.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Договорённость работает, когда обе стороны одинаково понимают результат.

04 Карьерный потолок: проверить варианты и выбрать

Вы спрашивали о разных ситуациях: пять лет без роста; нет руководящих вакансий в любимой компании; на освободившуюся должность назначили другого человека. Общая тема — как отличить временную остановку от настоящего потолка.

Рост бывает не только должностным

Если вы пять лет на одном месте, сначала уточните: что происходит с доходом, профессиональным развитием и перспективами? Если движения нет ни в одном направлении и вариантов не видно, важно не оправдывать стагнацию привычной обстановкой. Мой подход — сначала найти следующую работу, затем увольняться, а не уходить в никуда.

Проверить компанию шире своего отдела

Если менять работодателя не хочется, стоит изучить смежные подразделения, возможные внутренние переходы и ожидаемые освобождения ролей. Разговор с руководителем должен прямо обозначить профессиональные и финансовые амбиции: компания нравится, но хочется понять реальные перспективы. Предположение «тут ничего нет» полезно заменить проверкой.

Если выбрали не вас

Запросить обратную связь без обвинения: почему другой кандидат оказался предпочтительнее, каких результатов или компетенций не хватило вам? Даже если вы затем уйдёте, эта информация пригодится. За обидой можно не заметить причины, которые вы способны исправить, но о которых вам никто прямо не сказал.

Не считать комфорт доказательством перспектив

У меня самого хорошая зарплата и красивый кабинет не отменяли отсутствия дальнейшего роста. После проверки возможностей решение приходится соотносить со своими приоритетами. Остаться — тоже выбор, но лучше понимать, ради чего вы его делаете и от чего отказываетесь.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Чтобы расти, нужно знать, почему вас не выбрали и что вы можете изменить.

ПЕРЕГОВОРЫ О ДОХОДЕ

Разговор о зарплате начинается до оффера

Оффер — дополнительный аргумент. Сначала — результат, его видимость и регулярный разговор.



1. Понять приоритет.

Что сейчас важно руководителю?
Какой результат нужен компании?

2. Показать свой вклад.

Соберите факты: что сделали, какие трудности преодолели и что изменилось благодаря вам.

3. Обозначить амбиции.

Говорите о желаемом росте регулярно, не дожидаясь предложения из другой компании.

4. Предложить план.

Покажите, как готовы повлиять на важный для руководителя результат дальше.



Перед встречей: три факта о своём вкладе и план следующих действий.

“Собрать ту фактуру, которая важна ему лично.”

— Евгений Шамардин

05 Переговоры о деньгах: результат, видимость, будущее

Вопрос: почему работодатель повышает зарплату только после того, как сотрудник приносит оффер из другой компании? Я с этим не согласен: так бывает не всегда, а оффер — скорее последний дополнительный аргумент.

✓ Делать важное для компании

Отправная точка — не просто большой объём выполненной работы. Нужно понимать, какой результат ждёт руководитель и что имеет ценность для компании. Если вы заняты сложной, но не приоритетной задачей, её трудоёмкость сама по себе не делает разговор о прибавке убедительным.

💬 Показывать вклад, а не ждать, что его заметят

Я говорю о регулярной коммуникации: что сделано, как шёл процесс, какие трудности возникали и как вы их преодолели. Это делает результат видимым и помогает руководителю связать его с вашей работой. Одновременно стоит говорить о своих амбициях, а не впервые сообщать о них в момент возможного ухода.

⚡ Почему не стоит начинать с ультиматума

Предъявление оффера первым ходом может загнать руководителя в угол и испортить разговор. Другая ситуация — когда вы уже объясняли свой вклад и желаемые условия, но решение откладывается. Тогда реальное внешнее предложение может стать мягким дополнительным аргументом: работа нравится, однако у вас есть конкретная альтернатива.

🎯 Показать не только прошлое, но и следующий шаг

Если хотите продлить договор на лучших условиях, соберите фактуру, важную лично руководителю: на что вы уже повлияли и как готовы повлиять дальше. Поэтому полезный итог подготовки — не только список достижений, но и понятный план будущего вклада.

“

Собрать ту фактуру, которая важна ему лично.

ТАЙМКОД В ЗАПИСИ • 56:20

06 «Меня блокируют»: где факт, а где версия

Участница освоила новые инструменты, взяла дополнительные задачи и попросила расширить должность с повышением оклада. Ответ затянулся. Возникло ощущение, что влиятельная заместительница мешает её росту.

Не объяснять чужие мотивы за человека

Я предлагаю сначала распутать ситуацию. Из того, что решение не принято, ещё не следует, что руководитель сознательно блокирует карьеру. Важны конкретные интересы, отношения, приоритеты и контекст. Версия «я стала неудобной» сама требует ответа: чем именно и на основании каких наблюдений?

Проверить ценность инициативы

Иногда сотрудник сам создаёт себе объёмные задачи, а потом ожидает, что компания обязательно оценит усилия. Но руководитель может не считать эти задачи важными. Ключевой вопрос: решаете ли вы ту проблему, которая действительно волнует другую сторону? Если нет, сначала нужно синхронизировать приоритеты.

Собрать контекст для разговора

Нужны дополнительные вводные: текущая зарплата, уровень оплаты на рынке и в смежных подразделениях, отношения с руководителем, его ожидания. Это помогает не свести сложную ситуацию к единственной удобной причине. Работа с фактурой повышает шанс найти реальную точку влияния.

При этом не отказываться от действий

Мне нравится сама готовность учиться и искать выход. Возможны разговор с непосредственным руководителем, демонстрация результатов вышестоящему, внутренний переход или внешний поиск. Но последовательность действий лучше выбирать после прояснения ситуации, а не только из накопленной обиды.

07 Вернуться в управление и искать работу предметно

После шести лет на позиции ведущего менеджера участник хочет снова руководить. Раньше он управлял филиалом и отделом продаж. Как показать, что этот опыт всё ещё имеет значение?

✓ Сделать резюме под руководящую роль

Не ждите, что работодатель сам увидит управленческий потенциал в универсальном резюме. Нужна отдельная версия под целевую позицию, например руководителя отдела продаж, с результатами, проектами и достижениями. Хороший балл резюме говорит о содержательной фактуре, но не гарантирует трудоустройство.

🕒 Проверять два маршрута одновременно

Первый — откликаться сразу на управленческие вакансии. Второй — обсуждать рост внутри нынешней компании. Я сам подолгу искал сильных руководителей: подходящих кандидатов было трудно найти даже на хорошие условия. Перерыв в названии должности не означает, что прошлый опыт автоматически обнулился.

✓ Как искать без волшебного канала

Нужны обычные, но требующие работы действия: вакансии, профессиональные связи, адаптация резюме, тестовые задания, собеседования и прямые обращения в интересующие компании. Для особенно подходящей роли стоит доработать и резюме, и отклик. На встрече — искренне выяснять, какой результат нужен работодателю, сохраняя понимание собственной ценности.

💬 Возвращение и короткий период работы

Возвращаться к прежнему работодателю — нормально, если вы были сильным специалистом или руководителем. Поэтому стоит уходить, сохраняя отношения. Короткий период на испытательном сроке может вызвать вопрос на интервью, но это не автоматическая «чёрная метка»: нужно уметь объяснить свой выбор.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Под каждую целевую роль — своё резюме с результатами, которые нужны работодателю.

ИИ В ОФИСНОЙ РАБОТЕ

От одной задачи — к своему инструменту

Превращайте рутинные задачи в понятный процесс. Накопленные правила и примеры делают ИИ вашим надежным помощником.



1 Сначала — контекст и проверка

На старте объясняйте специфику задачи, показывайте примеры и проверяйте результат. Как с новым сотрудником: обучение требует времени.

2 Потом — накопленные правила

Фиксируйте ошибки и удачные решения в файлах. Постепенно собирайте свою базу знаний и повторяемый процесс работы.

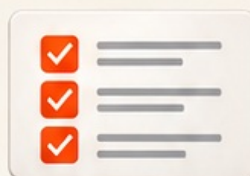
Пример из эфира:



Запись встречи



Расшифровка



Задачи по сотрудникам



Сроки.

➔ **Начните с одной повторяющейся офисной задачи.**

“Формируете файлы с правилами, со скиллами определенными. — Евгений Шамардин

08 ИИ: сначала вложить время, затем собрать систему

Вопрос: не окажется ли, что перепроверка результатов ИИ занимает больше времени, чем самостоятельное выполнение задачи? Мой ответ: на первом этапе это возможно — как при вводе нового сотрудника в работу.

Объяснить специфику

Новый сотрудник даже с опытом не знает всех особенностей вашей компании и задач. Его приходится погружать в контекст, обучать и проверять. Та же логика работает с ИИ: одного запроса не всегда достаточно, чтобы сразу получить подходящий результат. Начальные затраты времени — часть настройки, а не доказательство бесполезности инструмента.

Превращать ошибки в правила

В инженерных задачах я предлагаю начинать с простого, показывать примеры и объяснять, на что обращать внимание. Следующий шаг — сохранять правила и накапливать свою базу знаний. Тогда полезный результат работы — не только один документ, но и инструкции, которые можно использовать в следующих похожих задачах.

Хранить результаты своей настройки

Сохраняйте локальные файлы: правил, материалов, примеров и других наработок. Я не хочу терять вложенный труд при проблемах с аккаунтом. Практический смысл — понимать, где именно хранятся ваши рабочие материалы и как вы сможете продолжить работу с ними.

Важная граница примера

Готового проверенного кейса именно по инженерным компетенциям я здесь не привожу. Я описываю подход к освоению таких задач. Поэтому схема «пример → проверка → правило → повторение» здесь передаёт метод работы, а не доказательство точности ИИ в любом расчёте или чертеже.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Настройка ИИ требует времени. Сохраняйте правила и исправления, чтобы этот труд не пропадал.

09 Офисные сценарии: от файлов до своих приложений

Большие демонстрации инструментов я показывал на предыдущем эфире. Здесь разберём логику перехода от отдельной операции к повторяемому процессу.

✓ Встреча превращается в управленческий результат

У меня есть свой бот в Telegram для записей разговоров. На выходе я получаю расшифровку, а для совещаний — отдельно задачи по сотрудникам и сроки. Ценность не только в переводе звука в текст: материал становится удобным для последующих действий и контроля.

💬 Файлы, данные, презентации

Документы, данные, визуальное оформление презентаций, офисная аналитика — всё это рабочие сценарии. Для графики я предпочитаю ChatGPT, а Claude использую как основной инструмент во многих других задачах. Это мой опыт: выбирайте по качеству результата в своей задаче.

✓ Приложения и автоматизации

Следующий уровень — Telegram-боты, сайты и приложения. Я использую инструменты в связке, в том числе для взаимной проверки, а часть проектов храню и локально, и в репозитории. Общий смысл: ИИ может помогать создавать инструмент под свою работу, а не только отвечать на вопросы в чате.

🎯 Нужен помощник или новый способ работы?

Налоговый менеджер спросил, как обосновать дополнительного сотрудника при ограниченном бюджете. Я предлагаю сначала посмотреть на долю работы с файлами и данными: возможно, часть нагрузки снимет ИИ. Проверьте это на своих задачах — станет понятно, какую нагрузку действительно можно снять.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Не объясняйте одно и то же заново: сохраняйте правила, примеры и решения.

10 ИИ запрещён: как я смотрю на этот вопрос

Меня спросили о коммерческой тайне, персональных данных и корпоративных запретах. Здесь я разделяю личный опыт и правила работы с конкретными данными.

Мой опыт

В своей работе я искал способы обходить мешающие делу ограничения и иногда согласовывал решения с руководителями. Не стоит прекращать профессиональное развитие только потому, что среда консервативна. При этом мой личный опыт — не универсально безопасный порядок действий.

Карьерный аргумент

Я считаю, что навыки использования ИИ будут всё чаще проверять при найме. Поэтому ответ «у нас было запрещено» может не помочь на внешнем рынке. Это мой прогноз изменения требований, а не правило, действующее у всех работодателей.

Не смешивать разные решения

Хорошая репутация и полезность сотрудника сами по себе не дают гарантии отсутствия последствий за нарушение правил. Мои личные истории не стоит воспринимать как инструкцию по передаче рабочих данных во внешние сервисы. Конкретные ограничения нужно разбирать отдельно от вопроса, стоит ли в принципе осваивать ИИ.

Сохранить главный профессиональный вопрос

Какие задачи вы уже умеете решать с помощью новых инструментов и что можете показать? Именно этот вопрос я предлагаю себе задавать. Развитие навыка, выбор учебной задачи и режим работы с конкретными данными — связанные, но разные решения. Их полезно не смешивать в одну установку «мне вообще нельзя заниматься ИИ».

11 Конкретный человек вместо общих ярлыков

«В нашей компании ценят лояльность, а не результат»; «руководитель только наказывает»; «как общаться с зумерами?» Моя главная мысль: понять, что важно конкретному человеку.

✍ Что нужно вашему руководителю

Смотрите на действия и реакции, а не только на декларации. За что с руководителя спрашивает его собственный начальник? Где ему нужна помощь? Если вы хотите больше самостоятельности, покажите на конкретном проекте, какой результат эта самостоятельность даёт. Слово «автономность» само по себе не аргумент.

🎯 Почему давление может быть невыгодно самому начальнику

Посмотрите на последствия авторитарного управления: сильные профессионалы могут не прийти в такую команду или быстро уйти. Не все руководители меняют стиль, но разговор о результате и работоспособности команды предметнее, чем абстрактное требование стать другим человеком.

✅ Возраст не объясняет всю мотивацию

С сотрудниками 22 лет принцип тот же, что и со всеми остальными. Кому-то важны деньги, кому-то проекты, кому-то развитие или детали организации работы. Руководителю нужно знать людей своей команды и регулярно обсуждать с ними эти вопросы.

💬 Готовиться к сложному разговору

Чтобы увереннее говорить, подготовьтесь: соберите факты, разберитесь в теме и проговорите речь. Репетиция на видео позволяет заметить проблемы подачи и формулировок до настоящего разговора. С опытом импровизировать легче, но практика не отменяет подготовки.

“

Там дело не в возрасте, а дело в том, чтобы понять, что для конкретного человека важно.

ТАЙМКОД В ЗАПИСИ · 53:47

12 Рутина, декрет и свой профессиональный голос

Возвращение после декрета, усталость от многолетней работы в крупной компании, желание начать профессиональный блог — во всех этих ситуациях важно найти пространство для собственного развития.

После декрета — сначала осмотреться

Участница описывает рост нагрузки, усталость и уход в декрет. Я предлагаю освоить ИИ и проверить, что изменилось в компании за время отсутствия: команда, руководитель, условия. Посмотрите на конкретные причины неудовлетворённости работой.

Создавать себе интересную задачу

За пятнадцать лет в структуре Газпрома я находил себе такие вызовы: попробовать автоматизацию, переделать тяжёлый отчёт, найти способ выполнить работу быстрее. Улучшение привычного процесса превращало рутину в эксперимент и давало ощущение развития.

Зачем эксперту вести соцсети

Сначала определить цель: делиться профессиональным опытом, находить клиентов, укреплять свою позицию на рынке. Блог — дополнительный профессиональный актив. Когда я начал его вести, мне стали поступать предложения о работе HR-директором. Я отказывался, но сам этот опыт хорошо показывает пользу публичной профессиональной позиции.

С чего начать

Не обязательно начинать с большого проекта. Можно выбрать один процесс для улучшения, одну тему для профессионального поста или один навык для освоения. Важно, чтобы действие было связано с вашей реальной работой и позволяло увидеть результат, а не оставалось бесконечным планом развития.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Найдите в рутине задачу, которую интересно решить по-новому.

13 Почему практикум объединяет пять направлений

Меня спрашивают об отдельном обучении ИИ и курсах вайбкодинга. Я не хочу разделять практикум на набор несвязанных мини-продуктов. Объясню почему.

✓ ИИ не заменяет остальные навыки

Сравните с бизнесом: создать цифровой продукт стало проще, но затем возникают вопросы продаж, маркетинга и дистрибуции. В карьере так же: владение новым инструментом не отменяет необходимости договариваться, управлять проектами и людьми, понимать свои цели.

💬 Пять связанных направлений

В практикуме соединены искусственный интеллект, карьера, коммуникации, менеджмент и личная эффективность. Для меня ценность именно в сочетании: научиться быстрее делать работу, показывать её результат, выстраивать отношения и развивать свою профессиональную позицию.

✍ Что мы будем делать

Репетиции сложных разговоров и переговоров, управление командой, работа с ИИ и создание собственных приложений, агентов, сайтов и ботов. Модуль по ИИ я постоянно пополняю. Мы работаем с инструментами на конкретных рабочих задачах.

🎯 Как использовать этот конспект

Выберите один актуальный вопрос и разберите свою ситуацию: каких фактов не хватает, с кем нужен разговор, какую задачу стоит проверить новым способом? Я собрал этот конспект, чтобы вы могли вернуться к главным мыслям и применить их в работе. Если хотите пройти этот путь вместе со мной, приходите на «Сильную позицию». Программа — по ссылке ниже.

ПРАКТИКУМ «СИЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ»

Программа и участие → eshamardin.ru/sp

“ В любом случае, если вы хотите успешной карьеры, вам надо уметь общаться, выстраивать коммуникацию, управлять проектами, управлять людьми.

ТАЙМКОД В ЗАПИСИ • 31:54

Перевести прочитанное в действие.

Выберите один случай, похожий на ваш. Не пытайтесь одновременно переделать всю работу.

1 Что происходит на самом деле?

Факты, примеры, исходные договорённости.

2 Какого результата я хочу?

Одна конкретная переменная, которую можно проверить.

3 Чья позиция мне пока непонятна?

Руководитель, сотрудник, HR, потенциальный работодатель.

4 Какой следующий шаг я сделаю?

Разговор, резюме, репетиция или эксперимент с ИИ.

ПРАКТИКУМ «СИЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ»

Программа и участие → eshamardin.ru/sp