

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 70555, 72035

№ 10
(654)

2022

Главная тема: **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ**



Ильгиз Валинуров

«Business Connection»

**Если компания продолжает работать,
сильнейших оставляют у себя**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Засучив рукава, лидеры компаний “режут кости”,

тормозят проекты и не дают ни малейшего повода

сомневаться в том, что у них все хорошо.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Анжелика
Бутова



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Олеся
Костив



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

Содержание

5

РЫНОК ТРУДА
Рынок труда находится в напряженном ожидании
Ильгиз Валинуров, «Business Connection»

9

ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА
Сотрудники не ждут от Лидера чуда. Они ждут диалога, информации и поддержки!
Юстус Генрих, бизнес-тренер

21

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
Поощряйте за новое поведение (и не наказывать за неправильное поведение в новой модели)
Юлия Пархоменко, Biztrain

31

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
Важно максимально сохранить команду в кризис
Сергей Садко, Арнион

39

БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ
Каким профессиям лучше переобучать персонал?
Тимур Жаббаров, Smart Course

43

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Алексей Цысарь, Евгений Лобанов «Во имя Сервиса : Инструменты и рекомендации, как стать компанией, ориентированной на клиента»

51

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
Порядок перехода на электронный документооборот в сфере трудовых отношений
С.А. Глотова

62

МАРКЕТИНГ
Когда на море буря – на глубине жизнь идет своим чередом
Александр Алаев, «Алаичъ и Ко»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.04.2022 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

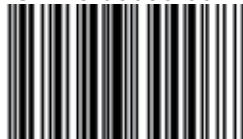
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№10
(654)

Издаётся с 1996 г. 2022 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

Рынок труда находится в напряженном ожидании

Как меняется ситуация на рынке труда? Известный российский хедхантер и карьерный консультант Ильгиз Валинуров поделился ключевыми тезисами об изменениях и трендах.

С 24 февраля рынок труда изменился кардинально и находится в напряжении и в ожидании. Идут сокращения и увольнения, количество вакансий на рабочих сайтах значительно уменьшилось. Резких действий российские работодатели предпринимать не хотят. Сложившаяся ситуация имеет совершенно другую структуру и иной характер по сравнению с переходом на удаленку в период пандемии и изоляции.

Центры занятости населения фиксируют увеличение обращений тех, кто остался без работы, в том числе сотрудников иностранных компаний, заявивших об уходе из России. С 25 марта в Центрах занятости можно встать на учет, даже если вы еще работаете на условиях неполной занятости или находитесь в вынужденном простое. Еще одна отличительная черта — значительное увеличение количества резюме кандидатов из иностранных компаний, причем, в первую очередь, топовых кандидатов.



Ильгиз
Валинуров
«Business
Connection»

Кому грозит увольнение?

В сложившихся условиях работодатели стремятся оптимизировать кадровый состав. При этом увольняют и сокращают прежде всего административный персонал. Это естественно: если увольнять сотрудников, решающих основные задачи, связанные с производством, выполнением обязательств по договорам, бизнес вообще остановится.

Говорить, что на рынок массово «выкинуты» мега-опытные профессионалы, некорректно. Если компания продолжает работать, сильнейших оставляют у себя.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Генеральный директор крупной производственной компании в беседе со мной признался: «Под этот шумок мы уволили 10% сотрудников, с которыми давно нужно было расстаться. Но раньше в этом случае можно было словить много негатива, а сейчас это выглядит как вынужденная мера, не зависящая от акционеров».

Парадоксально, что в ситуации, когда надо выложиться по максимуму, выстоять, сохранить бизнес, работоспособность персонала, наоборот, снижается. Это связано с повышенным стрессом и увеличением времени, которое тратят на обсуждение новостей, а не на решение рабочих вопросов.

Особый стресс испытывают HR-специалисты и рекрутеры, поскольку раньше они отсеивали кандидатов, а теперь сами находятся в поиске работы. Количество их резюме увеличилось практически на 35%. Приходится констатировать неутешительный факт: если HR и вас хотят сократить, уволить, перевести на другой функционал, значит за предыдущий период работы вы не смогли показать свою ценность работодателю.

Труднее придется и действующим рекрутерам: специалисты, которые не потеряли работу, с меньшей вероятностью будут активно рассматривать предложения о переходе. Как говорится, лучше синица в руках, чем журавль в небе.

В конструктивное русло переходит паника, связанная с эмиграцией. Уже мало кто хочет просто пуститься в свободное плавание, просто уехав в другую страну. Люди хотят ехать за границу, имея реальный оффер. Это я прослеживаю на своих карьерных консультациях.

«Подводные камни» для репутации работодателя

Менеджеры по персоналу перегружены откликами соискателей. Поэтому все чаще в этом процессе используют роботов, которые, ориентируясь на жестко заданный профиль, отсеивают даже релевантные резюме. В этом случае резюме кандидатов, по сути, просто не доходят до живых рекрутеров и не получают экспертной оценки. Это создает серьезные риски для репутации работодателя, которая, возможно, выстраивалась годами и в которую были вложены серьезные инвестиции. Работодатели все меньше дают обратной связи кандидатам. Это очень недальновидно. Рынок труда восстановится, а осадок останется.

Кандидаты, получая одинаковые, шаблонные отказы сильно нервничают, это снижает их самооценку и увеличивает недоверие к работным сайтам. При этом других источников информации о вакансиях многие соискатели просто не знают, что еще более усиливает панические настроения. Между



тем много вакансий публикуется в телеграм-каналах и в социальных сетях.

В принципе, вакансии на рынке труда есть. Однако, пользуясь случаем, топ-менеджеры и менеджеры по персоналу подтягивают на открытые вакансии «своих» кандидатов. Иными словами, все большее значение при трудоустройстве приобретают наработанный нетворкинг и «работа по благу». Такая система полезных деловых связей выстраивается годами, а не за один месяц. Так что начните восстанавливать старые связи и всегда думайте о новых контактах.

Как повысить шансы на трудоустройство

— Чему обучаться? Что сейчас модно и в тренде? Госслужба, долгое время воспринимавшаяся как залог стабильности и социальных гарантий (пусть и с невысокими зарплатами), на мой взгляд, в нынешних условиях не столь привлекательна. Могу сказать, что я провёл около 30 карьерных консультаций для госслужащих, которые мечтали оттуда побыстрее «свинтить». Есть работодатели и поинтереснее.

Справка о спикере:

Ильгиз Валинуров — известный хедхантер, бизнес-консультант по стратегическому управлению персоналом, автор книг по поиску персонала и управлению карьерой. За 20 лет провёл 20 000 собеседований с кандидатами среднего и высшего звена для крупнейших российских и мировых корпораций. Его семинары и тренинги более чем в 10 странах прошли 5000 специалистов в сфере HR.

Естественно, что станет больше профессионально ориентированных программ обучения и переподготовки, и они будут востребованы. Однако не важно, чему учатся другие. Мой совет: найдите 30 интересных вам вакансий и посмотрите, каких знаний, компетенций и опыта вам не хватает, чтобы их занять? Вот этому и учитесь.

Рынок карьерных консультаций последние несколько лет рос. Сейчас количество запросов сократилось. Кандидаты ждут большей определенности на рынке труда, экономят деньги. Основная мотивация в настоящее время — не достижение успеха, а избегание неудачи. Могу предположить, что рынок карьерных консультаций восстановится не раньше чем через месяц.

***Ильгиз Валинуров,**
известный российский хедхантер,
владелец кадрового агентства
«Business Connection»

Эксклюзивно для



В поисках стратегического гвоздя

Причём тут гвозди?

Честно говоря, жить в интересные времена надоело. Хочется немножко пошутить. Но: вот ОПЯТЬ!

Весь прошлый год мы писали о турбулентностях. Казалось, что привыкли к перманентной непредсказуемости. Боже, какими мы были наивными!



Александр
Крымов



Тахир Базаров

Совсем недавно турбулентности происходили на горизонтах лет. Иногда месяцев. Сейчас – ежедневно. Точка бифуркации обозначила, наконец-то, резкий переход из эпохи неопределенности в эпоху неизвестности. Пещерного лабиринта, по которому вы бредёте со свечкой в руках.

нужно поставить чуть выше, чтобы состояние, в котором человек находится сейчас, было не таким интересным по сравнению с перспективой. Вот тогда «звезда продаж» вполне может начать выращивать себе замену, потому что захочет пойти дальше. Это первый путь.

Читайте полный текст
в Управление Персоналом №12
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru




Юстус Генрих

**Сотрудники не ждут от Лидера чуда.
Они ждут диалога,
информации и поддержки!**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовала А. Соснина

 **Сегодня сотрудники компаний ждут от своих лидеров спасительных решений? Каких?**

Вопросов у людей много. Наиболее часто встречаем:

«Что дальше?»,

«Как работать в нестабильных условиях?»,


«Как происходящее отразится на нас?» и др.

Часть вопросов локальные, часть отраслевые, а часть риторические. Все вопросы направлены в Будущее. Для снижения тревожности, повышения результативности и усиления позиций команды/подразделения/бизнеса лидерам полезно формировать виденье будущего и «зазернять» его в сознании коллег.

По этой причине большинство коммерческих компаний «заморозили» долгосрочные стратегии и перешли на управление короткими спринтами.

Горизонт планирования от 1 до 5 месяцев. Лидеру нужно сформировать цели на этот период и далее регулярно транслировать их в массы.

Хорошие цели должны быть реалистичными, взвешенными, объединяющими и ясными. Ведь давно известно, что сильнее всего Успех разрушает неопределенность и инертность. А достойные цели подобно лучу от сильного фонаря «прорезают» сумрак и мглу неизвестности.

 **В прошлые кризисы лидеры чаще сохраняли команды, но резали все остальное. Что делают сегодня?**

— Действительно, раньше многие в кризис действовали по типичному антикризисному сценарию: «Снижали расходы и увеличивали маржу».

Происходящее сейчас не похоже на все предыдущие кризисы. Мы свидетели тектонических смещений в разных сферах. Формируется абсолютно новый ландшафт, который потом будет существовать еще много лет.

По этой причине многие сейчас «замерли» в ожидании своего «голубого океана» или активировались в экономически выгодных областях (спрос рождает предложение). Один мой знакомый инвестор сравнил наши дни с «новыми 90-ми». С его слов, сейчас самое благоприятное время для качественного, даже квантового роста. И такие настроения нередко встречаются в кулуарах бизнес-среды и среди руководителей разных компаний.

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

Если думать локально, то команда команде рознь. Если в команде «подсушенная» орг. структура и штат, нет больших кредитных обязательств, она не зависит от импорта и экспорта, а выпускаемая продукция находит своего благодарного покупателя на внутреннем рынке, то сейчас самое время не сокращать «кости», а наоборот активно увеличивать долю рынка.

Выбор одного или нескольких правильных путей зависит от существующих реалий в каждой компании. Многие лидеры еще на последней неделе февраля провели качественную диагностику всех своих активов, заручились поддержкой акционеров и персонала, и сейчас активно работают над формированием «светлого будущего».

БОЛЬШИНСТВО КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ «ЗАМОРОЗИЛИ» ДОЛГОСРОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ И ПЕРЕШЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ КОРОТКИМИ СПРИНТАМИ

Таких положительных примеров много. Если компания из-за зарубежных ограничений потеряла свои позиции или рынки сбыта и есть финансовая подушка, то сейчас самое время двигаться вперед. Вспомним матрицу Ансоффа. Она дает нам возможность стратегически выбрать один из путей:

- Глубокое проникновение на действующий рынок
- Развитие существующих продуктов на новых рынках
- Развитие новых продуктов на старых рынках
- Диверсификация: новый продукт на новом рынке

Как без риска потерять команду Вы бы рекомендовали лидерам урезать гонорары и бонусы топам?

— В разных отраслях разная ситуация. И даже в рамках одной отрасли бывают полностью противоположные ситуации. Например, в IT. Наблюдается явное проявление «причинно-следственной» связи. С рынка временно ушла часть крупных игроков, часть решений перестали работать на территории РФ и др. Пропали или отложились все контракты на этом «железе» и ПО. А это недополученная прибыль. А из прибыли платят зарплату и бонусы...

Топы в таких компаниях прекрасно видят истощение финансовых потоков и вполне адекватно реагируют на сни-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 




**ДОСТОЙНЫЕ ЦЕЛИ ПОДОБНО
ЛУЧУ ОТ СИЛЬНОГО ФОНАРЯ
«ПРОРЕЗАЮТ» СУМРАК
И МГЛУ НЕИЗВЕСТНОСТИ**

жение своей мотивации. Где-то всему Совету директоров снижают зарплату, где-то выплату бонусов за 2021 год переносят на более благоприятное время и т. д.

В этом случае самым рабочим инструментом можно назвать открытый диалог собственника с ГД и ГД с Советом директоров. В составе топов нет случайных людей, и все прекрасно понимают реалии.

Другая история в IT, где есть своя экспертиза в разработке и уже есть свои готовые решения. Раньше они

тивацию по итогам года. На этом простом примере очевидно, что многое в этом вопросе имеет свои предпосылки и не так однозначно.

 **Неписанные правила: при расставании со «звёздными» членами команды – каковы они? Чего категорически нельзя делать, сжигая мосты и пожимая руку тому, чей вклад ранее в успех фирмы был весомым?**

— Со «звездами» (не мнимыми, а фактическими) обычно прощаются в самую последнюю очередь, когда уже других вариантов просто нет.

В ЭТОМ СЛУЧАЕ САМЫМ РАБОЧИМ ИНСТРУМЕНТОМ МОЖНО НАЗВАТЬ ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ СОБСТВЕННИКА С ГД И ГД С СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ

конкурировали с международными вендорами, а теперь они остались «наедине» с рынком. Уверен, что многие из них по итогам 2022 года покажут прирост «х2», «х3» или даже больше. Безусловно, это окажет положительное влияние на финансовую мотивацию топов, и рассуждать о сокращении гонораров в этом случае неуместно. Т. к. на плечи таких топов ляжет больше ответственности, нагрузки и т. д. Они могут вполне заслуженно рассчитывать на дополнительные бонусы и мо-

Звездам не говорят «До свидания», им говорят «До новых встреч».

Если все же приходится прощаться, то по отношению к «звездочкам» компания обязательно выполняет все свои обязательства и гарантии в полном объеме.

Прощаются на позитивной ноте, с признанием прошлых заслуг и возлагают надежды на совместные проекты в будущем.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

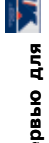
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для



ПРОИСХОДЯЩЕЕ СЕЙЧАС НЕ ПОХОЖЕ НА ВСЕ ПРЕДЫДУЩИЕ КРИЗИСЫ

Почти всем звездным коллегам приятны прилюдные «прощальные» похвалы перед коллективом и поддержка.

В некоторых компаниях «звезд» даже помогают устроиться к партнерам и коллегам по рынку.

 **Трансформация (полная смена бизнеса как Нокиа давно) - Вы могли предложить лидеру компании один из ваших тренингов (или специально разработанный) по сохранению команды на этом трудном и туманном пути?**

Они позволяют по-новому и свежим взглядом оценить ландшафт, в котором сейчас находится компания. По итогам стратегической сессии формируется прикладной экшен-план, который не просто учитывает реалии компании, а направлен на достижение краткосрочных и среднесрочных целей. Стратегические сессии – «склеивают» цели компании и ключевых сотрудников, объединяют усилия и заряжают на движение к целям.

Много раз по итогам стратегических сессий видел мощный заряд энергии

ПРОЩАЮТСЯ НА ПОЗИТИВНОЙ НОТЕ, С ПРИЗНАНИЕМ ПРОШЛЫХ ЗАСЛУГ И ВОЗЛАГАЮТ НАДЕЖДЫ НА СОВМЕСТНЫЕ ПРОЕКТЫ В БУДУЩЕМ

— В условиях неопределенности и глобальной неизвестности возрастает % ошибок, потерянных возможностей или люди просто пребывают в прокрастинации. В некоторых компаниях уже зафиксировали снижение КПД персонала из-за думскроллинга (скроллинг негативного контента).

Чтобы это исключить и снизить уровень субъективности в оценке происходящего, хорошо работают корпоративные стратегические сессии.

участников, который им не терпелось направить на рабочие проекты. Такой эффект ценен в любое время, а сейчас особенно!

 **Как развивать персонал после стратегической сессии?**

— По итогам стратегической сессии часто прослеживаются или обнаруживаются компетенции, которые необходимо поддержать на высоком уровне или развить с помощью бизнес-тренингов. В каждой команде сейчас свои

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

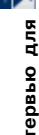
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

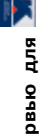
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для

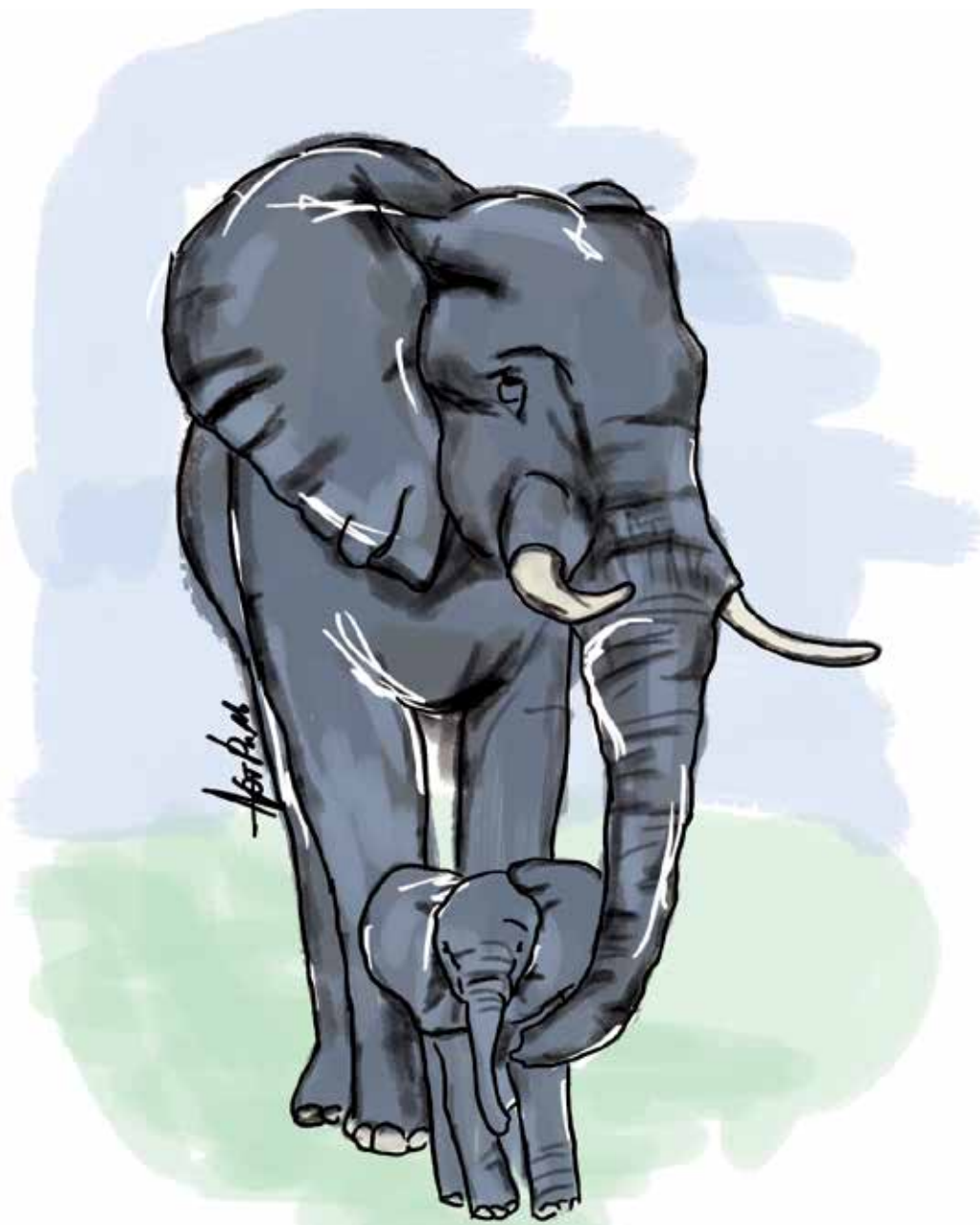
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**СЕЙЧАС САМОЕ
БЛАГОПРИЯТНОЕ
ВРЕМЯ ДЛЯ КАЧЕСТВЕННОГО,
ДАЖЕ КВАНТОВОГО РОСТА**

потребности и запросы. Любое обучение направлено на повышение эффективности команд и ключевых сотрудников.

Мы сейчас видим три наиболее ярких тренда:

На рынке, к сожалению, много «недокоучей».

- Обучение продажам
- Обучение руководителей
- Повышение персональной эффективности сотрудников

УП Кому нужен коуч в разных ситуациях, и как его выбрать именно с учётом проблемы?

— Работа с коучем, особенно внешним, никогда не была массовой опцией для персонала. Наиболее часто коуч работает с ключевым персоналом (сотрудники, от которых напрямую зависит фактическая жизнедеятельность и будущее компании). Безусловно, в эпоху перемен таких сотрудников нужно поддерживать, и коуч-сессии – один из самых действенных инструментов. Качественные коуч-сессии в индивидуальном формате помогают развеять облако тревожности, личной растерянности и исключают простой. Наибольший эффект происходит, когда у сотрудника есть реальный запрос

или потребность в коуч-сессии. Лучше всего доверять сознание ключевых сотрудников коучам, которые имеют настоящий бизнес-бэкграунд, обладают необходимым образованием и имеют многолетнюю практику.

Некоторые, послушав пару-тройку краткосрочных вебинаров, начинают называть себя коучами и работать с людьми. Это очень некомпетентный и непрофессиональный подход. Приятно, что многие сотрудники и руководители уже научились отличать квази-экспертов от настоящих профессионалов. По этой причине нас часто рекомендуют партнерам, знакомым, родственникам и к части коучей «очередь» на месяц вперед.

УП Если из команды уйдет ряд ценных специалистов сегодня, то ваш совет о том, как и кого найти на их роли?

— Естественная ротация персонала на рынке труда – нормальная история. Если вы зафиксировали резкий скачок в увольнениях, то очень важно знать причины массовых увольнений. Данные помогают не гадать, а знать реальное положение дел. По этой причине, во многих успешных компаниях есть успешная практика «Exit-интервью». Многие после увольнения сотрудников

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ЗВЕЗДАМ НЕ ГОВОРЯТ
«ДО СВИДАНИЯ», ИМ ГОВОРЯТ
«ДО НОВЫХ ВСТРЕЧ»**



не спешат нанять «полную копию» экс-сотрудника. Компании эволюционируют и не стоят на месте. Поэтому функционал сотрудников ежегодно трансформируется.

По разным аналитическим исследованиям, сейчас на рынке труда соискателей чуть больше, чем открытых вакансий. Поэтому лучше всего взять на вакантную позицию человека, который своей экспертизой и опытом «закрывает» все текущие потребности и немного «overqualified». При правильной работе с такими сотрудниками они принесут больше пользы, чем другие конфигурации сотрудников.

одну команду старых «бойцов» и противопоставляют вновь собранной команде. Все силы уходят не на сопротивление, а на результаты труда. Т. к. только благодаря объективному результату можно доказать, что ты действительно лучший. Это только часть инструментов, которые используют в практике. В реальности их значительно больше. Когда провожу тренинги по эффективной работе в команде, например, одна из задач – бесшовное объединение «старых» и «новых» сотрудников. Эта практика однозначно дает свой положительный эффект и многие успешные компании ее используют.

ХОРОШО РАБОТАЮТ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ

УП Как преодолеть сопротивление старых «бойцов»?

— Все по-разному решают этот вызов. В части организаций старых «бойцов» делают руководителями, а новеньких выводят «под них». В части организаций существуют достойные реферальные программы: приводишь знакомого или друга, и если его берут в штат, то ты получаешь приятный финансовый бонус. В некоторых используют энергию соревнований. Формируют

УП Лидерство в пандемию и в кризис в удаленном формате - дайте аудитории УП оценку и советы?

— Пандемия ослабила свои тиски. Все больше и больше компаний выводит свои команды в офисы и сохраняет гибридный офис опционально. Сотрудники за пару лет немного отвыкли от офисного взаимодействия. Поэтому результативные Лидеры сплачивают вокруг себя людей, помогают в экологичном возврате в офисное пространство и



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

др. Недавно в рамках бизнес-тренинга по лидерству проводил модерацию «Что Вы ждете прямо сейчас от своего Лидера на работе?». Были разные ответы. После обработки получился следующий ТОП-5 ожиданий:

- четкие и ясные цели,
- поддержку,
- правильное настроение в коллективе,
- признание и проработка инициатив сотрудников,
- вдохновения и мотивация.

Часть ожиданий местечковые, а часть актуальна для лидеров разных компаний. Сотрудники не ждут от Лидера чуда. Они ждут диалога, информации и поддержки!

*** Юстус Генрих,
бизнес-тренер**


Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА УП,

 ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ
почта для связи: 7447273@bk.ru

*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально



Юлия Пархоменко
Biztrain

**Поощряйте за новое поведение
(и не наказывайте за неправильное поведение
в новой модели)**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

С экспертом беседовал гл. редактор
А. Гончаров

У Вас есть рецепт или опыт, технологии по преодолению невозможного, невероятного – **КАК МОТИВИРОВАТЬ «ЗВЕЗДУ» продаж** вырастить себе замену (то есть могильщика)?

Это не простая задача, но решаемая. Здесь существуют разные подходы. Прежде всего надо себе ответить на вопрос: а зачем нам, в принципе, выращивать замену «звезде»? Что происходит? Или, может быть, почему «звезда» неэффективна? Очень часто ответ на вопрос о необходимости замены кроется в причинах определённого недовольства.

Один из подходов — поменять мотивацию, мотивировать «звезду» на более высокую цель. Люди подобного типа, особенно в продажах, ориентированы на достижения, для них крайне важна значимость, важен статус.

Сдвинуть «звезду» с комфортной для неё до другой точки очень тяжело, если у нее не будет мотивации более высокого порядка: например, высокой карьерной позиции, или возможности проработать новых перспективных денежных клиентов, что позволит повысить доход, или чего-то ещё.



То есть флажок цели нужно поставить чуть выше, чтобы состояние, в котором человек находится сейчас, было не таким интересным по сравнению с перспективой. Вот тогда «звезда продаж» вполне может начать выращивать себе замену, потому что захочет пойти дальше. Это первый путь.

Второй возможный путь — это возвращение альтернативного центра силы. Как это делается? Здесь может быть привязка к какому-то другому продукту, сегменту клиентов, возможному новому направлению, в котором сегодняшняя «звезда» не так активно себя проявляет или не видит большой перспективы.



Если говорить об альтернативном центре силы, то там может быть выстроена и другая культура взаимодействия, деловая корпоративная культура, которая, возможно, не так привлекательна для продаж.

Рецепт, который здесь может сработать, — это введение так называемых «лодочных» KPI в командах, где человек получает бонусы в зависимости не от персонального результата, а от результата всего экипажа «лодки».

Эти способы универсальны, и всегда нужно смотреть на то, что лежит в их основе. В каждой компании есть свои особенности ведения дел, правила игры и т. д.

Таким образом, начать стоит с вопроса: «А для чего эта “звезда” должна выращивать себе замену?» А второй вопрос: «А что мотивирует эту “звезду”, кроме нынешней ситуации и позиции?» Вот тогда этот клубок и начнёт раскручиваться.

УП Кому Вы делегируете управление отделом продаж, в котором светятся несколько равноценных «звёзд»?

— Если говорить про управление отделом продаж, то нужно учитывать, что тот, кто встанет во главе, должен быть не просто хорошим «продавцом», а уже готовым управленцем. Поэтому используется классическая схема:

смотрим на его управленческие компетенции (именно здесь должны проявляться компетенции организационного характера) и на его мотивацию развивать отдел продаж как направление. Плюс должно быть некое стратегическое видение в продажах — то есть умение системно мыслить, работать с информацией, организовывать других, в том числе мотивировать, работать с планированием, контролем и так далее. Всеми этими компетенциями руководитель отдела продаж должен владеть на высоком уровне.


В подобных ситуациях, когда перед нами ставится такая задача, мы, конечно же, проводим оценку, и для разных компаний используем разные методы оценки. Мы целенаправленно смотрим на каждого из сотрудников и выстраиваем определённый план развития.

Очень важно не забывать о корпоративной культуре, сложившейся в компании, потому что система мотивации, система взаимодействия, взаимоотношений, решения вопросов будут либо поддерживать людей определённого формата, либо будут их демотивировать, останавливать. Поэтому ролевой моделью (по сути, лидером, за которым захотят пойти другие), станет именно та «звезда», которая обладает управленческими, организационными компетенциями, которая более всех вписывается в стратегию компании, её видение и культуру.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



 Если «звёзды» не хотят кардинальных перемен в компании, особенно трансформации (а они точно не хотят ничего, кроме роста своих доходов и славы), то что с ними делать?

— Если в компании все поголовно «звёзды» не хотят ничего, кроме роста своих доходов и славы, то это показатель определённой сложившейся культуры. Значит, компании выгодно иметь именно таких людей, или же это было выгодно на каком-то этапе. Она их выращивала, поддерживала, мотивировала и закрепляла. Если же сейчас мы хотим каких-то перемен, какой-то трансформации, иного подхода, задайтесь вопросом: мы хотим, чтобы они по-другому вели дела? Тогда надо смотреть, насколько глубокой трансформации вы ожидаете.

Если ваш бизнес требует кардинальной трансформации, то вспоминаем старые добрые основы управления изменениями: пока не наберётся кри-

тическая масса людей, которые мыслят в определённый парадигме, изменение всего поведения не сдвинется с места, кардинальных перемен не будет. Это первый момент.

Подумайте, как организовать вот эту критическую массу людей. Где-то заменять, где-то обучать — но в любом случае нужен сильный лидер, который будет менять мотивационной потенциал текущей команды «звёзд». Обязательно сделайте качественную оценку целей, потому что бывает так, что на первый взгляд наше видение основывается на тезисе, что люди «ничего не хотят, кроме роста доходов и славы», а если нырнуть поглубже и оценить мотивацию, ценностный профиль этих людей, то открываются удивительные вещи.

Поэтому я бы очень советовала внимательно посмотреть на сотрудников и понять, кто максимально соответствует нужному, желаемому для той трансформации, которую мы задумали, образу, и начинать из них растить агентов изменений. Начать поощрять именно за новое поведение и не наказывать за неправильное поведение в новой модели. Продумать способы,



которые помимо доходов и славы будут включать их в новое видение и в новую веру.

Это вопрос, в принципе, про управление, правильное внедрение перемен и мотивирование команды, которые привлекают нужные изменения в бизнесе.

УП **Что бы изменилось в бизнесе, если бы наши вузы учили всех менеджменту, делегированию?..**

— На самом деле в российском бизнесе люди высокого профессионального уровня, которые добиваются успеха в своем деле, часто продвигаются по карьерной лестнице. Если у них есть предпринимательская жилка и врожденные способности в этом вопросе, если им интересно развиваться и двигаться вперед в рамках предпринимательского мышления, то они выходят на новые позиции, объединяя других людей. Но у них не всегда хватает знаний, и, соответственно, учатся они на своих ошибках, в жизненных университетах, что может длиться достаточно долго. Если бы наши вузы учили менеджменту и делегированию, наверное, эти жизненные университеты были бы пройдены нашими талантливыми людьми гораздо быстрее. Это первое.

Второе: мы уже говорили о том, что, когда человека мы выдвигаем на руководящую позицию, у него должны быть соответствующие компетен-

ции. Если бы люди лучше понимали, что такое менеджмент в широком контексте, то более осознанно шли бы на эти позиции. И руководители, опять же, делали бы выбор среди тех, кого они переводят, более осознанно. Да, не всегда бывает, что у тебя под рукой есть классный HR-менеджер, который может правильно провести оценку, выстроить качественную систему подбора по этим позициям. Тогда руководителям и собственникам приходится делать этот выбор самостоятельно. Здесь определенную роль играет интуиция. Но если бы они были подготовлены, то интуиция подкреплялась бы ещё знаниями и умениями — и наверняка в этой области было бы меньше ошибок.

УП **Лидеры почти никому никогда не делегируют отношения с властями, с крупными клиентами, темную сторону с налогами... Им тяжело нести эту ношу «без отпуска»?**

— Возможно. Хотя на самом деле может быть и не всегда им тяжело. У каждого человека, выполняющего какую-то определенную роль, есть соответствующие функции. Руководитель по роду своей деятельности должен выполнять, например, представительскую функцию по поддержке отношений с крупными клиентами и т. д. Не буду комментировать «темную сторону» с налогами, так как, мне кажется, не все ведут деятельность,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

связанную с подобными вещами. Но в любом случае организация правильной стратегической работы с денежными потоками всегда лежит на плечах ключевых людей, и это их функция, их роль.

По отношению к руководителям мне бы вообще не хотелось говорить о позиции «жертвы». К любому действию, которое ты совершаешь, надо относиться с осознанным принятием: назвался груздем — полезай в кузов. Это не вынужденная позиция, это просто часть жизни и деятельности — да, надо это делать. Поэтому, если человек выбрал свою позицию осознанно, у него не будет такого отношения «как тяжело нести ношу без отпуска». Ему это просто не придёт в голову. Вам же

не тяжело каждый день чистить зубы? Конечно, иногда может быть кому-то лень, но вы всё равно это делаете, потому что это нормальная ежедневная гигиена. Так вот, в любой деятельности есть какие-то, назовём их условно, гигиенические процедуры, которые выполняются в обязательном порядке, и управленческая деятельность не исключение. Поэтому давайте транслировать такой подход: к любой деятельности — управленческой, функциональной, профессиональной — важно относиться осознанно. Есть вещи, которые нужно делать. Если ты понимаешь, что это часть твоей работы, тогда ты с большим удовольствием и с большей вовлечённостью будешь это делать и настраивать на это всех вокруг себя.



УП Когда стоит доверить сотруднику новый важный участок: каковы критерии и реперные точки для уверенности, что не подведёт?

— Когда вы доверяете сотруднику новый важный участок, необходимо понимать, что важно пройти вместе с ним весь процесс — от точки постановки задачи до точки обратной связи, когда задача уже выполнена. При постановке задачи вы обязательно должны понимать для себя уровень готовности этого человека, уровень его способностей, уровень мотивации на ее выполнение и степень владения компетенциями для выполнения этой задачи.

Предварительно вы выясняете через диалог с сотрудником имеющийся у него в контексте решения задачи опыт и обсуждаете, как он видит выполнение этой задачи и чувствует ли уверенность в своих силах. Вы не просто скажете: «Ты уверен, что справишься?» — а зададите вопросы на прояснение, сделаете объективные выводы. И только после этого начнёте действовать.

С человеком, которому не хватает уверенности, вы разобьёте задачу на этапы, выставите реперные точки, обсудите, какой образ результата должен быть на каждой из них, договоритесь о сроках и форме контроля, и будете по ним идти.

Если у человека всё хорошо, он прекрасно представляет эту работу, мотивирован на её выполнение, то реперных точек будет меньше. Обсуждение с ним будет происходить не в инструктирующем стиле (когда вы говорите, что нужно сделать и запрашиваете обратную связь на понимание), а в партнёрском ключе. Здесь вы зададите вопросы, на которые человек сам ответит, что конкретно и в какой форме он планирует сделать, выполняя поставленную задачу.

Так что здесь мы вспоминаем ситуационное лидерство, где оцениваем подчинённого в зависимости от его уровня готовности и зрелости, выбираем для работы с этим человеком тот подход, который необходим с точки зрения вашей лидерской роли. Помните о том, что состояние не статично. Один и тот же сотрудник в какой-то задаче может быть совсем неподготовленным, растерянным, не уверенным в своих силах, а в другой задаче он у вас большой молодец, разбирается во всех вопросах и с лёгкостью может сам обучать других.

УП Частые ошибки в делегировании, о которых стоит предупредить?

— Одна из ошибок делегирования заключается в том, что мы часто неправильно оцениваем уровень зрелости подчинённого по отношению к задаче. Например, есть человек, на

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

которого вы всегда можете положить-ся и знаете, что он не подведёт, выложится по максимуму, постарается сделать все от него зависящее, — такая «правая рука». Вы привыкаете к тому, что ему можно быстро вбросить какую-то задачку и он её подхватывает. А давайте рассмотрим ситуацию, когда этой самой «правой руке» попадает от вас задача, за которую он никогда ещё до этого не брался. Он демотивирован или ему непонятно. Вы по привычке сказали, что нужно сделать и не заморачивались на разжёвывание и разговоры. Что тогда может произойти? Конечно, может возникнуть проблема. Либо перегруз и выгорание той самой «правой руки», либо ошибки и некачественное выполнение. Это частая ошибка: мы думаем, что наш сотрудник всегда молодец, всегда д'Артаньян или, наоборот, всегда какой-то неумеха и новичок.

Вторая ошибка, которую мы часто допускаем после того, как поставили задачу и она была выполнена: мы не даем качественной развивающей обратной связи по её результатам. Если все выполнено хорошо — «ну, окей», кратко похвалим: «молодец», — но не скажем, что конкретно он сделал хорошего. Это важный момент делегирования, потому что обратная связь — это инструмент развития и инструмент обучения.

Поэтому если вы хорошо разберёте по полочкам то, как человек выпол-

нил задачу, он будет с уверенностью повторять эти действия в будущем, закрепится определённый образец правильного поведения, и у вас будет уверенность в том, что вы развиваете человека и вкладываетесь в него. Заметьте, я сейчас говорю лишь о позитивной стороне, о закрепляющей обратной связи, когда всё хорошо. А если у нас случилась какая-то проблема, а вы нормально не прояснили с сотрудником, почему это проблема возникла, закрылись в себе, не дали возможности разобрать допущенную ошибку, а у подчинённого не сложилось понимание пережитого неудачного опыта и он не знает, как в другой раз сделать лучше, — вы входите в ситуацию «бег по кругу». После нескольких таких циклов мы начинаем бояться делегировать, так как у нас формируется ложная внутренняя установка, что легче сделать самому, потому что «они всё равно дров наломают, а мне потом переделывать». Делегирование не закрепляется, и это часто становится очень серьёзной причиной перегревов, профессионального выгорания руководителей, которые занимаются микроменеджментом и всё концентрируют на себе.

Во многих случаях надо было правильно ставить задачу, разбирать, что будет конкретным результатом в конце, и по результатам выполнения всего пройденного пути по реперным точкам обязательно делать качественный



разбор с обратной связью в конструктивном ключе.

Ещё одна вещь — делегирование через голову. Например, у вас есть подчинённый вам руководитель отдела, а вы ставите задачу его сотруднику напрямую. Когда приходит время контроля, вы вызываете начальника отдела и спрашиваете: «Ну как там дела?» А он понятия не имеет, о чём речь. Второй важный момент — потеря авторитета этого руководителя для того сотрудника, которому поставлена задача. Тот начинает выстраивать рабочие взаимоотношения с вами напрямую, и мы имеем, опять же, другой центр силы — уровень собственной значимости в его глазах растёт, он может начать манипулировать подобными вещами.

Это если говорить о культурологических аспектах, а если о чисто прикладных, технических, то информация попросту может потеряться. Вот это ключевые моменты, на которые обязательно нужно обращать внимание.

УП Сегодня многие владельцы возвращаются из Таиланда и прочих стран, отменяя делегирование. Но они давно здесь не жили и могли потерять чувство реальности???

— Я скажу так: если это люди, которые были, как в вопросе звучало, в Таиландах, то, скорее всего, они поставили

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

для операционного управления здесь правильных сотрудников, и бизнес ими нормально управлялся. То есть был контроль на удалении. Может быть, не было микроменеджмента, не было каких-то деталей, которые решались без привлечения этого руководителя-собственника.

При возвращении его в операционное управление, как правило, такие люди в любом случае оставляют свою правую руку – того, кто управлял здесь, рядом, и таким образом баланс поддерживается. Очень часто такие люди хорошо погружаются в бизнес в плане привлечения дополнительных консультантов, когда необходимо синхронизироваться по видению команды и собственника. И через командные и стратегические сессии очень хорошо выстраивают обновление концепции. Часто коллектив сначала побаивается подобных вещей, потому что психика человека так устроена – мы опасаемся каких-то определенных изменений. Но, когда собственник начинает вливать свою энергию в дело и люди видят эту вовлеченность, это вдохновляет. Появляется понимание, что человек, который принимает реальные решения, стоит у руля, а значит он обладает ресурсами и какие-то вещи, которые нужно было изменить, сейчас действительно будет возможно изменить. Тут компания только выигрывает. И я бы не сказала, что руководители теряют чувство реальности. Это разговор «офисного планктона», который не очень хорошо погружен в то, как принимаются

решения в стратегическом управлении бизнесом.

Мне кажется, что те вопросы, которые мы здесь рассмотрели, это не совсем вопросы о делегировании, они во многом ещё касаются подходов ведения бизнеса и дел и создания правильной культуры. Когда мы работаем с подобными вещами, в фокусе внимания мы всегда держим именно командные договоренности и единую нацеленность на то, что компания и команда хотят достичь. Таким образом через командные сессии, через правильные антикризисные сессии в управлении вопрос распределения и делегирования задач решается гораздо быстрее, легче и приносит лучший результат.

***Юлия Пархоменко,**
генеральный директор
Biztrain

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com





Сергей Садков




**Важно максимально
сохранить команду в кризис**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Что делать в кризис компаниям онлайн-образования?
Об этом откровенно  поговорил с основателем Арнион

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Сейчас Вы сокращаете
расходы компании или пока
ищите новые источники рекламы?

 Это действительно очень важный вопрос. От моих знакомых и коллег по индустрии я знаю, что очень многие сейчас сильно урезают расходы.

На ближайшие 2-3 месяца мы выбрали тактику уменьшения затрат на рекламу


В бизнесе нельзя выкручивать их совсем в ноль, потому что остановится приток новых клиентов, но мы заметно пересматриваем эти расходы. Это первый момент.

Второе – на ближайшее время мы нацелены максимально сохранить состав команды. Я уверен, что с людьми, с которыми я работаю, работать хорошо, и мы сможем благополучно пройти этот этап.

Я бы хотел после завершения кризиса сохранить большую часть команды или всю команду.

По причине того, что мы срезаем расходы на рекламу, но оставляем команду, основной фокус у нас сейчас на работу с текущей базой клиентов.

Есть некоторая база клиентов, которая скопилась за время нашей работы, и контакт с ними намного дешевле, чем привлечение клиентов извне. И здесь мы видим ресурс, который поможет нам в данной ситуации нормально работать и сделать так, чтобы экономика сошлась.

 Какие профессии востребованы аудиторией в настоящее время и какие, на Ваш взгляд, будут востребованы в перспективе?

— Я всё-таки буду больше говорить про информационные технологии, потому что теперь это профессии, которые будут востребованы больше всего, и имеет смысл смотреть именно в эту сторону.

Однозначно будут востребованы программисты и всё, что связано с этой сферой: это и программисты, которые пишут коды, и руководители

программистов (тимлиды). Востребованность будет на всех уровнях – и junior, и middle, и senior – просто потому что сейчас большое количество программистов уехало из страны. IT-специалисты, в первую очередь разработчики, и так были в дефиците, и это нехватка сейчас усилилась за счёт эмиграции. Это первый момент.

Второй момент – если говорить о разработке, то я бы в первую очередь смотрел в сторону веб-разработки и разработки мобильных приложений. Почему? Потому что опять же тенденция бизнеса выходить в онлайн никуда не исчезает, и бизнес становится всё более интернетным. Ещё очень важным является то, что вместе с санкциями с рынка ушли очень крупные компании, которые поставляли и корпоративные решения, и сервисы для малого, среднего и крупного бизнеса.

То есть айтишников зацепило вообще по всем фронтам, много чего теперь не работает или не будет работать. И здесь опять же потребуется то самое импортозамещение, понадобится разрабатывать собственные решения для тех сервисов, которые боль-

это какие-то инструменты наподобие Trello, который сейчас невозможно оплатить, некоторые западные сервисы. На том же YouTube больше нет платной подписки и монетизации, то есть кто-то должен его заменить, и будет ли вообще YouTube, мы тоже не знаем. То есть появляется целый спектр возможностей в производстве контента, и чтобы делать эти сервисы, в большом количестве понадобятся программисты.

Следующая сфера, естественно, все смежные специальности. Понадобятся тестировщики программного обеспечения, которых и так не хватало, и эта нехватка никуда не исчезнет. Если брать мобильные приложения, то здесь та же самая история – часть мобильных приложений больше не будет работать и к аналогам сервисов, которые ушли с рынка, нужны будут не только веб-интерфейс и веб-разработка, но ещё и сцепка с мобильными приложениями (в ближайшее время, видимо, для Android). Все это будет абсолютно необходимо.

Если дальше говорить про IT, по-прежнему

будут востребованы аналитики данных

ше у нас не функционируют. Из самых крупных компаний это Microsoft, если брать сервисы более низкого уровня,

потому что кардинально в плане интернет-составляющей тоже ничего не меняется.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

По-прежнему будет гигантское количество интернет-магазинов, интернет-проектов, которым требуется работать с данными. Количество данных постоянно растёт и нужно анализировать, например, откуда в интернет-магазин пришли покупатели, какая реклама работает, а какая нет. Это очень важная информация как раз для компании, которая захочет уменьшить расходы. Для того, чтобы в этом разобраться, понадобятся аналитики данных, веб-аналитики, интернет-маркетологи, которые понимают, как работает аналитика. Бизнесу всё равно нужны будут новые лиды, новые клиенты, новый трафик, и для этого необходимы и аналитики, и маркетологи.

Если идти дальше в сторону интернет-маркетинга, то произойдёт перераспределение в плане того, что интернет-маркетолог должен уметь. Если раньше ему достаточно было знать рекламные кабинеты запрещённого «Фейсбука» и «Инстаграм», то теперь эти знания в принципе не нужны.


Если человек хочет работать на рынке РФ, ему нужно срочно изучать новые инструменты. Это «ВКонтакте», это «Яндекс.Директ», который в принципе существовал и раньше, но пользовался меньшей популярностью, чем запрещенные площадки.

Для тех, кто хочет начать с нуля, это возможность ворваться в эти спе-

циальности, а для тех, кто раньше работал на других платформах, это возможность переучиться.

Переучиться легче, чем выучить с нуля, потому что какие-то принципы одинаковы, но в целом это всё равно большая и сложная работа, потому что рекламные кабинеты разных систем сильно отличаются. В любом случае нужно учиться и практиковаться.

Если подытожить сказанное, получается, что это программисты, работа с данными и интернет-маркетинг.

 **Размещаете ли вы рекламу на крупных сайтах с вакансиями (HeadHunter, Superjob, Авито), где миллионы кандидатов, ищущих работу?**

— Конкретно на HeadHunter показывать рекламу напрямую возможности нет, но есть большое количество источников трафика, которые просты, понятны и позволяют делать что-то похожее. Например, это та же реклама на поиске в «Яндекс.Директе», который позволяет показывать людям рекламу в зависимости от их поисковых запросов. По большому счёту люди в своих поисковых запросах дают нам подсказки, что они ищут, чего хотят, а мы затем анализируем эту информацию. Например, один из самых популярных запросов, на который приходят клиенты, это бесплатные книги по про-



граммированию. Или использование ключевых слов, которые дают заметный приток трафика.

Вот таких маленьких секретов успешной рекламы очень много, и они постоянно меняются.

Сейчас работает и «Яндекс.Дзен», по большому счёту там находятся те же люди, которые сидят и на HeadHunter. Они всё равно идут в Яндекс, они всё равно идут в соцсети, и там уже реклама их отлавливает.

УП По каким критериям была собрана Ваша команда?

— У нас есть несколько разных вариантов подбора кандидатов. Если брать кого-то из ключевых сотрудников, то это знакомые, например, по студенчеству. То есть в студенчестве ты что-то делаешь, с кем-то знакомишься, видишь, что человек толковый, и начинаешь с ним работать. Сначала вы делаете вместе какие-то микропроекты, может быть, просто общаетесь, потом начинается какая-то совместная деятельность. Этот путь можно назвать «по знакомым».

Второй понятный путь набора сотрудников — это HeadHunter, это объявления, это такая воронка найма, когда приходят кандидаты и дальше идёт отбор.

Третий путь — это сотрудники из учеников, это ребята, которые окончили наши курсы. То есть мы видим, кто ответственно выполняет задания в рамках обучения, и понимаем, что вот этот студент — талантливый программист, видим какой-то его потенциал. Тогда мы предлагаем человеку с нами поработать, даём какое-то задание, если он его успешно выполняет, то дальше уже оформляем в штат или работаем с ним как с фрилансером. Это такая фишка для образовательных компаний, когда можно вытаскивать для себя сотрудников из обучения, так делают многие.

УП Как Вы анализируете ценности людей, которых принимаете в свою команду? Есть ли у Вас какой-то фильтр, кого в компанию не пускать?

— Наверное, на процесс найма всё равно накладываются какие-то личные качества тех, кто нанимает — когда собеседую я — то мои, когда собеседует мой начальник по кадрам — его качества (но опять же, так как я сам его нанимал, то они будут похожими). Здесь ключевые моменты такие: у нас в команде спокойные ребята, при возникновении конфликтных ситуаций мы в любом случае пытаемся договариваться, озвучивать проблемные моменты, но стараемся делать это в рамках вежливости. Затем обязательна этика делового общения и наличие у человека соответствующих навыков.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Я стараюсь работать с грамотными людьми. Если я вижу, что в резюме или в каком-то письме у человека большое количество орфографических или пунктуационных ошибок, то меня это очень насторожит. Даже внутри компании мы стараемся следить за этим и подсказывать, с помощью каких инструментов можно решить проблему.

У нас большая текстовая коммуникация с клиентами – рассылки, какие-то посты в соцсетях и т. п. Для нас это критично, во-первых, с точки зрения образа компании, а во-вторых, просто приятно общаться с людьми, которые грамотно формулируют свои мысли. Это тоже такой дополнительный фильтр – даже если кандидат интересный, но у него есть серьезные проблемы с русским языком, то это тревожный факт, который влияет на конечное решение. Сейчас мне комфортно общаться со всеми сотрудниками в команде, это tone of voice компании в целом, который в итоге влияет на то, какие к нам приходят клиенты.

Естественно, есть ещё и часть, которая касается профессиональных качеств. Здесь понятно, что они будут у каждого свои – менеджер по продажам должен хорошо продавать, программист должен хорошо разрабатывать и т. д. Но здесь есть ещё один важный критерий – чтобы сотрудник

четко отвечал за свои слова с деловой точки зрения. Если мы о чем-то договариваемся, то работа должна быть сделана, а если не сделана, то должна быть какая-то понятная аргументация, и об этом нужно вовремя сообщать.


Понятно, что невозможно всё и всегда делать вовремя, но, если что-то идёт не так, об этом нужно предупредить. Понятно, что этим вещам тоже можно научить и подсказать, если человек изначально не обладает деловыми качествами. Например, человек, опоздал на собеседование, не нашёл дорогу в офис, хотя есть инструкция. На эти моменты мы тоже обращаем внимание, они влияют на то, попадет ли человек в компанию.

 **Как у вас построен процесс генерирования новых идей?**

— Если брать именно момент генерирования новых идей в одиночестве, то, как это ни странно, очень часто какая-то интересная идея приходит, когда я принимаю душ. Это очень странный момент, но это как раз момент переключения, когда отключаешься от работы за компьютером, запускаются какие-то подсознательные процессы, ты переключаешься на себя и на каком-то этапе раз – и «простреливает» какая-то идея. Вот это один момент.


Второй момент – это прогулка, однозначно работающая история. Дорога пешком от офиса до дома занимает у меня 26 минут, и я использую это время, чтобы, например, послушать аудиокнигу. Опять же оттуда можно почерпнуть какие-то идеи, просто перенеся то, что рассказывает автор, в реальность своей компании.

То есть самое основное – это прогулка и переключение на какую-то телесную активность, своего рода медитация.

 Если Вы уедете куда-то на неделю без связи, то можете ли быть уверены, что компания будет работать нормально? А на год?

— Первое осознание на эту тему случилось у меня примерно 7 лет назад, когда я в первый раз уехал на неделю с отключением связи. У меня была тогда абсолютная уверенность, что всё пойдёт не так и всё сломается. Ничего не сломалось и условно за неделю-две ничего не ломается, это уже проверено. Но в первый раз было страшно.

За год все может слишком сильно измениться и совершенно точно, потребуется какое-то заметное вмешательство, чтобы все стабильно работало. Я думаю, что это нереально, да и не очень бы и хотелось уезжать на такой долгий срок.

 Как Вы общаетесь с коллегами по бизнесу? Можно без договоренностей заехать в гости и поговорить, или требуется заранее согласовать встречу?

— В силу того, что онлайн-образование — это во многом удалённая история, именно офисные хождения в гости у нас особо не приняты. Классическая возможность пообщаться вживую с кем-то — это конференции, семинары, тренинги, акселераторы, демо-дни. Там как правило без проблем можно с кем-то познакомиться и пообщаться.


Также у меня есть подкаст, посвящённый интернет-маркетингу, и с помощью этого подкаста у меня тоже есть возможность встречаться с разными интересными людьми. Когда идёт какое-то взаимодействие, и я знаю, что спикер находится в Москве, то стараюсь пообщаться вживую, потому что это как раз возможность посмотреть офис, если я, например, еду в гости к кому-то. Это происходит не очень часто, но тут можно совместить приятное с полезным. То есть, с одной стороны, мы записываем некий контент, например, формата интервью, а с другой стороны, я смотрю, чем живёт конкретная компания, какой у нее офис. Это просто любопытно, к тому же можно считать какие-то интересные идеи, даже просто побывав в атмосфере другой компании. Иногда кто-то приезжает ко мне в офис.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Если говорить о контенте, сейчас уже около 80% информации можно взять из созвона в Зуме или Скайпе. Но всё равно, когда общаешься с человеком вживую, иногда проскакивает что-то такое более откровенное. Когда человек дает интервью в Зуме – это одно, если он даёт интервью вживую – это совсем другое. Например, закончилось интервью в Зуме, как правило, мы вежливо раскланялись и вышли из конференции. Когда вы берете интервью вживую у такого же бизнесмена, то вот вы его завершили, выдохнули, что официальная часть закончена, и можете уже неформально спросить: а что ты думаешь по этому поводу? И вот здесь иногда проскальзывает какая-то инсайдерская информация, что называется «не под запись», тут иногда говорят какие-то вещи, которые не скажут в интервью. А общение по Зуму, даже если вы просто созваниваетесь, всё равно придает такой официальный оттенок, плюс очень часто люди стараются интервью в Зуме записать. В этом смысле у живого общения есть и понятные плюсы – оно и какое-то более энергетичное, и иногда ещё и дает больше информации.

Справка о компании:

«Арнион» — это онлайн-школа профессий в сфере IT-технологий. Их целевая аудитория — это люди в возрасте 40+, которые хотят получить профессию в направлении IT. Это различные удалённые профессии, специальности, связанные с информационными технологиями, программированием, анализом данных, разработкой сайтов и т. д.

 **Пытались ли Вас как успешного руководителя «схантить» какие-то компании?**

— В моём случае именно предложений пойти в найм не было, намного чаще люди подходят с какими-то партнерскими идеями из серии «давайте запустим новую онлайн-школу», или «давайте запустим такой-то курс». Вот это для меня стандартная история, раз в месяц стабильно кто-то приходит или пишет в соцсетях с подобными предложениями.

***Сергей Садков,**
основатель **Арнион**

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

Каким профессиям лучше переобучать персонал?

Тимур Жаббаров 4 года назад сфокусировался, на разработке и запуске образовательных проектов: от волонтер-программ для корпоративных клиентов до разнообразной аналитики проектов фондов и программ для учителей. В общей сложности на текущий момент он и команда Smart Course сделали 82 проекта.

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров



Конкурентов

у

вас

море?



реди образовательных организаций, относительно их фокуса деятельности, выживаемость не очень высокая.


Мы на рынке 10 лет и к этому моменту среди компаний, с кем мы начинали в то время, в живых осталось от 1 до 3%.

Остальные либо закрылись, либо переквалифицировались. В целом, это общая практика, не только в образовании все так плохо. За последний месяц произошло резкое сокращение объемов продаж. Снижается объём покупательской способности у населения. Прогноз не очень позитивный, поэтому все игроки из сферы образования и консалтинга готовятся к этому снижению разными способами: кто-то бизнес-юниты закрывает, кто-то выкатывает более дешевые продукты, кто-то перебирает воронку продаж. Весомая доля продаж шла через рассрочку. Банковские структуры на несколько недель потеряли возможность давать рассрочку. Это привело к тому, что продажи просто встали на какой-то период времени. Я думаю, что у каждой отдельной компании, которая приняла решение закрыться или перефокусироваться, своя причина. Но общий «звоночек» — это снижение платежеспособности населения.



Тимур Жаббаров
Smart Course

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Что сейчас стоит изрезать расходов?**

— ВВ образовательных компаниях самые большие косты — это люди, потому что это человеческий бизнес. Поэтому «режутся» люди, а в каких именно подразделениях — в каждой компании свои решения. Я знаю, что ряд игроков выделяет наименее эффективные бизнес юниты, и их закрывают до лучших времён.

В наших B2C продуктах стоимость лидогенерации и продажи составляла до 20% от суммы контракта. Как это у крупных игроков, я не знаю. Но рекламу «режет» бизнес обычно в последнюю очередь, потому что реклама в онлайн — это поток твоих денег. Фейсбук и Инстаграм были основными источниками трафика, которые закрылись, и теперь мы не можем показывать там рекламу. Поэтому «расчехлили» Яндекс.Директ, ВКонтакте и Телеграм. Вот туда сейчас активно переориентируют трафик. В течение месяца будет снижение заявок, так как нужно время для адаптации алгоритмов и процессов, которые были настроены на другие соцсети.

 **Как ищете адекватный персонал?**

— Это сильно зависит от сегмента. В моём сегменте мы собираем команды в первую очередь по сети слабых связей, через LinkedIn, Фейсбук, закрытые сообщества. Этого хватает, чтобы

собрать методические команды для разработки, команды запуска проекта. Когда речь заходит о Headhunter, или Superjob, или похожие платформы, тут речь идёт про массовый персонал либо про персонал среднего уровня в распространённых и стандартизованных категориях. Но сейчас и hh, и superjob развивают свои собственные сервисы для оптимизации времени контакта соискателя с работодателем, потому что процесс рекрутмента первого уровня съедает очень много ресурса. Также я знаю, что за последние пару лет появились, по меньшей мере, 3 крупных решения, которые обеспечивают первый этап рекрутмента за счёт искусственного интеллекта и автоматизированных интервью. Я думаю, их точно больше, и специалисты этой области смогут их назвать.

 **Ваша команда?**

— У нас команда проекта состоит из трёх ключевых ролей — это управляющий проектом, дизайнер образовательной программы/старший методист/образовательный дизайнер и младший/линейный методист. Если у линейного методиста все понятно по его навыкам — писать текст, структурировать материал, разбираться в педагогических технологиях, то у старшего методиста более сложные задачи. Он создаёт архитектуру продукта, поэтому нам важно понимать, насколько человек обладает продуктовым мышлением и способен

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



управлять командой. Людей по всем трём ролям мы проверяем с помощью тестового задания. После отправляем кандидата на малорисковый проект, чтобы человек попробовал себя в этой и роли с нашей страховкой. Обычно 1-2 проектов хватает, чтобы понять, насколько нам комфортно работать друг с другом.

Мы пробывали нормализовать процесс поиска по ценностям, но мы маленькая команда, поэтому поняли, что «овчинка выделки не стоит». Сейчас это происходит в процессе интервью, когда с кандидатом поговорили 3 человека и решили, насколько с ним комфортно работать. Даём тестовые задания, а в проекте уже понятно: пойдём мы в гору или нет.

УП Премии за идеи даем?

— Вся наша деятельность проектная, мы все вовлечены в создание новых идей. Это и есть наша работа, которую мы делаем. В некоторых компаниях если сотрудник приносит идею, ее необходимо «обсчитать», выявить, на что эта идея влияет. После этого, если компания принимает это и экономит на этом деньги, то часть сэкономленных средств перечисляется этому сотруднику.

Классно, если есть отдельный человек, который привносит новые практики в компанию по экономии или инновациям. В большинстве крупных команд, так

или иначе, такая функция есть, просто ее делают разные люди.

Поскольку на мне надето несколько функционально-ролевых шапочек, одна из этих шапочек — это стратегирование. Я понял, что у меня не получается внутри одного дня эти шапочки быстро и эффективно переодевать. У меня есть один день в недели, когда я ее надеваю и думаю про будущее.

УП Можно описать «один день Ивана Денисовича»?

— У меня очень разные дни, так как в компании проектная деятельность. В зависимости от того, в каком статусе находятся проекты, все работает очень по-разному. В классическом режиме у меня есть утро, когда я занят коротким планированием, разбираю задачи. Все задачи висят в календаре, я разбиваю их на подзадачи и стараюсь не отходить от плана, не разбавлять день новыми делами, а откладываю их на новый цикл. Настоящие срочные задачи возникают крайне редко. Это позволяет контролировать своё время и внимание, свою личную жизнь. Я открыл для себя четкую границу по рабочему дню, когда вожу и забираю ребёнка из детского сада. История с ребёнком меня сильно спасла. Раньше мой рабочий день мог начинаться рано утром и заканчиваться поздно ночью. Я договорился с собой, что за пределами рабочего пространства я стараюсь



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

проводить время в семье, заниматься спортом. У меня есть 3 разные тренировки в неделю. Ранее я активно бегал, сейчас играю в волейбол.

А стратегия компании?

— В моей картинке мира на меня оказывает большое влияние контекст и коммуникации, поэтому я стараюсь внимательно относиться к тому, с кем я провожу время. Мое поле идей и что я создаю связано с людьми в моем окружении. Это разные контексты. Есть в моем окружении люди из образовательного контекста, которые занимаются теми темами в образовании, которые меня волнуют. Есть контекст предпринимательский – люди, которые делают бизнес. И есть контекст творческий. Я играю в театре, и мне важно иметь возможность общаться с людьми, которые максимально далеко находятся от чего-то материального, чем я занимаюсь каждый день. На стыке этих контекстов я нахожу новые идеи. Творчество я привношу в предпринимательскую модель, ищу, что можно взять из предпринимательства в образование, из образовательного контекста ищу применение в творчестве. Такие переносы я очень люблю. Сейчас это три контекста, в которых я живу.

Можем уехать надолго без связи?

— У меня был опыт таких отъездов, и они были «стремные». Мне казалось,

что я сейчас уеду и все развалится к чертовой матери. На самом деле это очень быстро отошло. Нашей компании скоро будет 10 лет и на третий год я уезжал на несколько недель. Поскольку все выжило и продолжило работать, страх начал отходить. Все будет работать в той или иной степени. То, что может падать, это не про выживание, это про темпы изменений, про что-то новое, это может тормозиться, но в контексте нескольких недель это все незначительно.

А на год?

— В моем случае все завязано на продаже, которую делаем я и мой партнёр. Если из бизнеса выключусь я или партнёр на год, наверное, мы распределим нагрузку и как-то справимся с этим. Если выключимся оба, наверное, не будет такого объема новых продаж. К этому надо будет заранее готовиться.

***Тимур Жаббаров,**
генеральный директор
Smart Course

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

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

Когда на море буря – на глубине жизнь идет своим чередом

Диджитал-агентство «АлаичЪ и Ко» в лице его лидера
А. Алаева делится взглядом на кризис

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Что делать с рекламой без Facebook и Instagram?**

В этот список еще обязательно стоит добавить отказ от рекламы в Google (реклама на поиске и YouTube). Все это неприятно, но направление SMM (реклама в соцсетях) для нас не было важным. А вот агентствам, чья деятельность была связана в основном с SMM, сейчас непросто – приходится либо просто отменять данные рекламные каналы, либо переключать бюджет в другие (VK, Одноклассники, Дзен), но они не будут полноценной заменой.

Для всех наших клиентов, кто давал рекламу в Google, мы перенесли бюджеты в Яндекс. И, конечно, мы такие не единственные, поэтому конкуренция и ставки сразу же начали расти.



Александр Алаев
«АлаичЪ и Ко»

Какие бизнесы страдают сегодня катастрофически?

— Те, которые были завязаны на импортных товарах или услугах. Грузо-перевозки, торговые центры, кинотеатры – первое, что приходит в голову.

Часть компаний покинут гонку, остальные будут искать варианты, приспособливаться и продолжат жить (лучше или хуже – вопрос второй).

Кому кризис – мать родная?

— В мире каждый год случаются какие-то кризисы, все предприниматели выучили, что «кризис – это время возможностей». Уверен, и сейчас многие смогут что-то «предпринять». Наверняка, отечественные производители товаров и услуг могут почувствовать себя комфортнее, если их сильные зарубежные конкуренты ушли из страны.

Про тех, кто собирается нажиться на происходящем в плохом смысле, я рассуждать не хочу, но и такие, конечно, были, есть и будут.

Когда на море шторм – на глубине штиль. Каким компаниям впору всплыть после бури и активизироваться?

— Как уже упомянул, сейчас лучшее время для российских аналогов продуктов и услуг, чтобы занять освобож-

дающуюся (перераспределяющуюся) часть рынка.

Ценные специалисты – как дела с ними? Пока вроде все их не отпускают?

— Кадры – это самое ценное, что есть в каждой компании. Люди – это основа бизнеса. Только вот мне непонятно, что значит «их не отпускают»? Рабства у нас нет :) Если специалист решил уйти, он уйдет в любом случае, и задача компании поддержать его или, по крайней мере, не мешать и расстаться хорошо.

За границу тоже можно, кто хотел уехал. Есть сообщения о «табунах» покинувших Россию айтишников, но среди моих знакомых всего несколько человек собираются релоцироваться, при этом они пока еще тут.

Те, кто работал на зарубежные компании и получал оттуда деньги, понятно, в текущих реалиях не могут продолжать это делать из России. Уверен, у них и раньше были мысли о смене места жительства, сейчас же случился острый повод не откладывать этот вопрос.

Новые перспективные маркетинговые инструменты – что с ними сегодня?

— А что с ними? Они по-прежнему «перспективные», особенно те, кто со-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

хранил возможность принимать платежи от зарубежных контрагентов.

Кроме оказания услуг клиентам в агентстве мы разрабатываем и различные инструменты для специалистов из нашей области, например: сервис для оценки качества сайтов CheckTrust.ru или CRM-система для веб-студий Moo.Team. Все с ними в порядке, не считая роста цен на аренду серверов и оттока части клиентов из стран СНГ. Финан-

совые потери на уровне 30%. Очень неприятно, но не смертельно.

***Александр Алаев,**
Диджитал-агентство
«Алаичъ и Ко»

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

17 лет занимается созданием и продвижением сайтов, 12 лет ведет SEO-блог alaev.info, 7 лет руководит агентством «Алаичъ и Ко».

Автор программ: FastTrust, ComparseR,

Автор сервисов: CheckTrust.ru, Moo.Team CRM, Qrawl.io,

Спикер SEO-конференций: All In Top, SEO Conference, SEMPRO, Baltic Digital Days и др., SEO-специалист года 2018, 2019 (Sape).



АУДИТОРИЯ:

 –1 МЛН. В ГОД

 –2,5 МЛН. В ГОД
(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**