

**Чем больше  
человек имеет  
внутри себя,  
тем меньше  
он требует  
от других**

Главная тема: **УХОД ЗАПАДНЫХ ФИРМ**

**Ирвин Ялом**  
известный профессор психиатрии Стэнфордского университета,  
автор научно-популярной и художественной литературы



Партнёры УП



Ростелеком




АВТОДОМ

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Где тысячи классных профессионалов из западных фирм?

Фирмы ушли, и рынок ждет их появления?

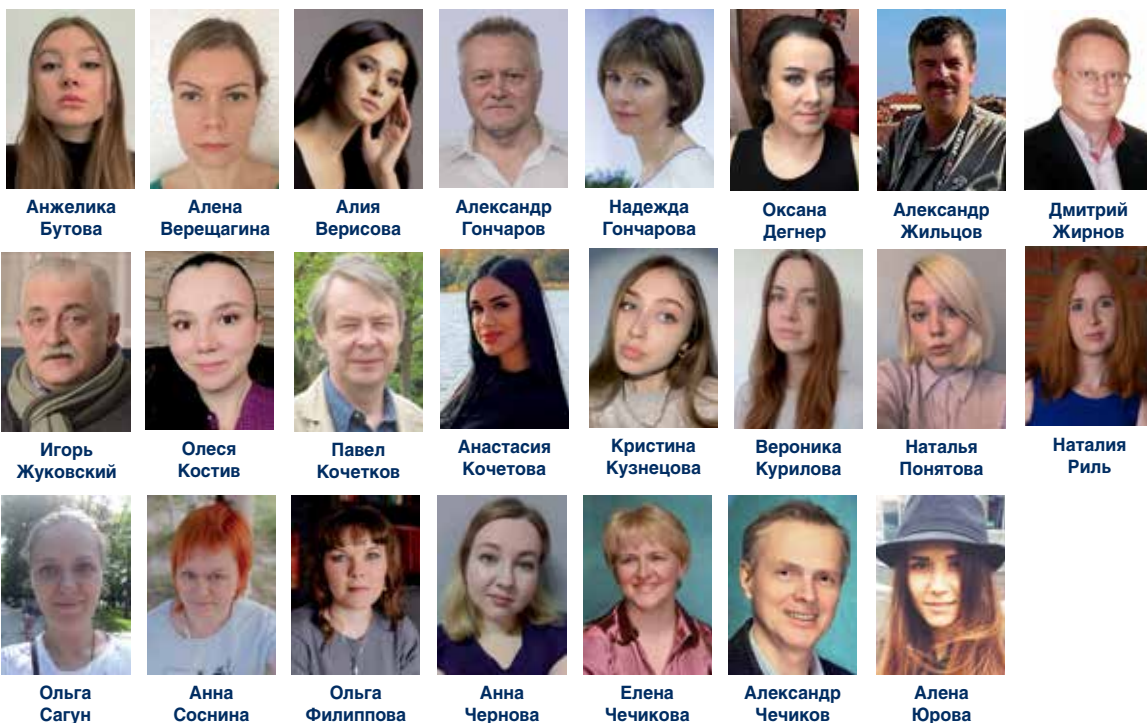
Эксперты  спокойны – гонорары, но без бонусов ещё три месяца будут сдерживать поиск ими новой работы.

Многие надеются, и не безосновательно, на возврат западников...

Да и не очень хотят они идти в “вертикальные” компании да еще и в период турбулентности.

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



ПРАВО

## Что изменится с уходом западных компаний

С экспертом беседовал гендиректор **WI** А. Гончаров



Оксана Волкина ООО «ГЛАБАР»

**WI** Многие западные компании [ЗК] обещали платить 3 месяца з/п персоналу. Платят?

**ТВ** И международные и иностранные компании, которые приостановили деятельность в РФ — на сегодняшний день продолжают платить сотрудникам фиксированную часть заработной платы, что касается бонусов, премий и КРП — эти выплаты на паузе.

**WI** Почему лучшие специалисты ЗК вряд ли сразу пойдут работать массово в российские компании (РК)?

— Внутри РК и ЗК очень по-разному выстроены бизнес-процессы, система управления, разная корпоративная культура. Лучшие специалисты из ЗК всегда найдут себе «место под солнцем» в других зарубежных компаниях, несмотря на кризис, на тех условиях, к которым они привыкли. Тем более, ценным специалистам ЗК предлагают сейчас релокацию.

**WI** Компании бросились в пугающую нишу ЗК? Но они и Работодателя — надо сокращать персонал в кризис. Что вы наблюдаете на рынке?

— Не бросились. Сейчас большинство компаний заняты вопросами оптимизации и антикризисных мер. Про проекты развития, захват новых рынков и ниш, инвестиции в новые направления речь идет лишь у единиц. Складывается политическая и экономическая составляющая, неопределенность и санкции.

По опросам 300 российских компаний МСП сегмента, который проводился в марте с 14.03 по 22.03 ситуация была следующей:

ПРАВО

## Что изменится с уходом западных компаний

С экспертом беседовал гендиректор **WI** А. Гончаров



Елена Шмалкова «Найм Онлайн»

**WI** Многие западные компании [ЗК] обещали платить 3 месяца з/п персоналу. Платят?

**ТВ** Каклько мне известно, западные компании платят персоналу. Допустим, такие как Макдоналдс и Икея делают это на 100%.

**WI** Почему лучшие специалисты ЗК вряд ли сразу пойдут работать массово в российские компании (РК)?

— Специалисты западных компаний точно не пойдут работать массово, потому что уровень системности и уровень заребных плат в западных компаниях выше, чем в российских. Сейчас появилось много специалистов, в том числе из крупных российских и западных компаний, которые вышли на рынок труда. Они готовы на снижение уровня заработной платы, но при каждом диалоге с нами мы слышим слова-предупреждения, такие как: «после кризиса, мы готовы рассмотреть уровень заработной платы ниже», но сложившаяся экономическая ситуация мы готовы рассмотреть такой уровень зарплат. Они готовы двигаться в мотивации, но как только кризис утихнет эти кандидаты конечно же уйдут. Если работодатель не заманивает их чем-то кроме денег или времени не поднимет им уровень заработной платы до среднего рыночного, который будет на тот момент времени.

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

## Виртуальная реальность — это будущее мира и бизнеса

С экспертом беседовал гендиректор **WI** А. Гончаров



Денис Железный VR Concept

**WI** Как можно использовать, например, программу для изучения истории?

**ТВ** Впервые, виртуальная реальность — это интересная технология для историков, философов, аналитиков, экономистов, потому что она как автомобиль, уже 50 лет заходит на рынок, но при этом до сих пор не стала массовой. Хотя два этих бизнес-эффекта и пользу она доказала уже десятки лет назад. Сейчас я обучаю преподавателей из Ставрополя, среди них есть историки и для них VR-технологии интересны с точки зрения того, что не нужно ехать в Хельсинки, Берлин или Лондон, чтобы попасть в какой-то исторический музей. Это можно сделать в виртуальной реальности, можно взять всю группу студентов и «провести» ее по историческим местам. Или, например, можно посетить Помпеи, в которые физически попасть нельзя, потому что города уже нет, а в виртуальной реальности можно переместиться на 2000 лет назад и оказаться там. Поэтому с точки зрения истории это очень применимые технологии, которые также активно используются историками.

Где еще можно применить эту технологию?

По сути, она применима везде, вопрос только в массовости. Пока она еще не стала широко распространенной, поэтому осведомленность на рынке об этой технологии и ее возможностях достаточно низкая. Это пока очень узкий рынок, но при этом я думаю, что в ближайшие лет десять он достаточно заметно разовьется и через 10 лет

СОВЕЩОВАНИЕ В IT



Евгений Антонов

positive technologies

**Наём без собеседования — кот в мешке**

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

СОВЕЩОВАНИЕ В IT

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

Лучший сотрудник – тот, кто пристаёт первые дни к вам с вопросами

«Я сам взял телефон и просто начал звонить по базе и искать людей, наша компания начала расти», – так начал свое интервью эксперт.

С экспертом беседовал гендиректор УП А. Гембаров



Андрей Габриков Академия маркетинга Маед

Многие руководители обзвоняют, набирая отдел продаж. В чем, по Вашему мнению, состоит их главная ошибка?

Дело в том, что руководитель отдела продаж должен ежедневно, ежеминутно взаимодействовать со своими сотрудниками. С одной стороны, он должен устанавливать систему контроля, когда фиксируется количество звонков, количество отправленных коммерческих предложений и т.д.

С другой стороны, это человек, который должен мотивировать эмоционально, накачивать энергией продавцов, потому что это очень сложная работа, эмоциональная она очень сильно выматывает.

Не все клиенты одинаково позитивны, есть и настроенные оптимистично агрессивно, и здесь нужно быть таким лидером-защитником.

Если в компании нет нормального руководителя отдела продаж, нет нормальной системы управления, то, конечно, все это дело очень быстро «схлопывается» и не работает так, как должно работать

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

ОСЯЗАЕМАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ



ГЛАВА ШЕСТАЯ

1 марта 2012 года WeWork сменила ночной клуб Vox в Нижнем ИстСайде и устроила там вечеринку WeSoiree в честь своей второй годовщины. Гостей просили быть в вечерних нарядах, на входе выдавали им сигнальные ограждаемые ленты с логотипом WeWork.

Ленты пережидывали через плечо перед тем, как сделать снимок, – как напоминали о том, что компания находится в состоянии непрерывающейся стройки. Веселье, которое спланировалось четырьмя компаниями по производству пива и крепких напитков, длилось всю ночь. Публику развлекали приглашенные иллюзионисты, и один из них позвал Адама на сцену и вывел у него кошелек, который вдруг услышнул.

По случаю праздника Адам надел темный блейзер и красный шарф. Он пригласил новых инвесторов и хотел добиться их расположения. Необходи-

мо было увеличить финансирование и сохранить темпы расширения компании, которая только что открыла четвертый офис в Нью-Йорке и первый в Лос-Анджелесе. WeWork также представила новый слоган и видео, сопровождавшие ребрендинг.

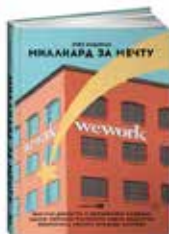
В ролике показывались анимированные изображения людей, которые ходят между зданиями с надписями WeWork. У Бена был Джерри, – сообщили сублитеры на видео. – У Джобса был Возниш.

У «Битла» – другие члены «Битла». Идея заключалась в том, что глобальные партнерства возможно только тогда, когда люди собираются вместе в одной комнате. На экране появилось слово Me, а потом перевернулось и превратилось в We. На карте США были нарисованы лучи, расходившиеся не вокруг штаб-квартиры WeWork в Нью-Йорке, а вокруг недавно откры-

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

ОБЗОР КНИГИ

Обзор книги «Миллиард за мечту, или Как дерзость и непомерные амбиции Адама Неймана построить новое общество обернулись крахом империи WeWork» Рива Видеман



Устория повествует нам об основателе одной из крупнейших компаний по сдаче офисных помещений WeWork Адаме Неймане и его непростом пути в сфере бизнеса, полном взлетов и падений.

Эта книга – больше, чем просто биография успешного человека: Рива Видеман взял за основу более двух сотен интервью с бизнесменами и спонсорами, которые так или иначе были частью компании WeWork.

Если забыть в поисковике имя бывшего миллиардера, то на первой странице в основном вылезают весьма занимательные, но скандальные статьи, например, почему Нейман лишился поста гендиректора компании, случившейся на борту самолета и многое другое.

На первый взгляд может показаться, что бизнесмен легкомыслен, избалован и конфликтен, что наводит на мысль о том, что создание компании далось ему не редкость легко. Однако после прочтения книги «Миллиард за мечту» ваше



Рива Видеман «Интерпюл»

ОБЗОР КНИГИ

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

Деловая репутация, как фундамент лидерства компании

С экспертом беседовал гендиректор УП А. Гембаров

Как можно оценить вклад именно Деловой РЕПУТАЦИИ (ДР) компании в успех компании вашего типа?

Деловая репутация для моей компании чрезвычайно важна!

Думаю, как и для любой другой компании, которое нацелена на долгосрочную работу и которая планирует создавать очень качественный продукт. Созданная мною в 2013 г. компания ООО «СтройПромСнаб» г. Краснодар специализируется на выполнении работ по антикоррозионной защите (акз) металлоконструкций, технологического оборудования и сооружений в нефтегазовом и аграрном секторе. По сути, созданная компания на данный момент является воплощением моего трудового пути. В этой компании саккумулированы все мои знания и мой опыт, полученные за многие годы моей учёбы и работы. Ранее я занимался разными видами бизнеса:



Юрий Вощко «СтройПромСнаб»

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

5

**ПРАВО**  
**Что изменится с уходом западных компаний**

Оксана Волкина, ООО «ГЛАБАР»

9

**ПРАВО**  
**Что изменится с уходом западных компаний**

Елена Шмакова, «Найм Онлайн»

11

**Трибуна Директора**  
**Виртуальная реальность – это будущее мира и бизнеса**

Денис Захаркин, VR Concept

19

**Собеседование в IT**  
**Наём без собеседования – кот в мешке**

Евгений Антонов, Positive Technologies

27

**Отдел Продаж**  
**Лучший сотрудник – тот, кто пристаёт первые дни к вам с вопросами**

Андрей Гавриков, Академия маркетинга Маед

37

**Бизнес-литература**  
**Ривз Видеман «Миллиард за мечту, или Как дерзость и непомерные амбиции Адама Неимана построили новое общество обернулись крахом империи WeWork»**

45

**Обзор книги**  
Айта Лузгина, «Интерiuм»

51

**Право**  
**О применении делопроизводственных терминов в законодательстве и на практике**

А.В. Ермолаева

57

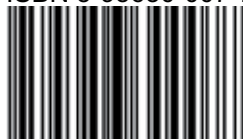
**Трибуна Директора**  
**Деловая репутация, как фундамент лидерства компании**

Юрий Бацко, ООО «СтройПромСнаб»

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 16.04.2022 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 «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

№11  
(655)

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  
TP@TOP-PERSONAL.RU




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

# Что изменится с уходом западных компаний

С экспертом беседовал гл. редактор 


А. Гончаров

 Многие западные компании (ЗК) обещали платить 3 месяца з/п персоналу. Платят?

**Т**е международные и иностранные компании, которые приостановили деятельность в РФ — на сегодняшний день продолжают платить сотрудникам фиксированную часть заработной платы, что касается бонусов, премий и KPI — эти выплаты на паузе.



Оксана Волкина  
ООО «ГЛАБАР»

 Почему лучшие специалисты ЗК вряд ли сразу пойдут работать массово в российские компании (РК)?

— Внутри РК и ЗК очень по-разному выстроены бизнес-процессы, система управления, разная корпоративная культура. Лучшие специалисты из ЗК всегда найдут себе «место под солнцем» в других зарубежных компаниях, несмотря на кризис, на тех условиях, к которым они привыкли. Тем более, ценным специалистам ЗК предлагают сейчас релокацию.

 Компании бросились в пустые ниши ЗК? Но они и Работодатели — надо сокращать персонал в кризис. Что вы наблюдаете на рынке?

— Не бросились. Сейчас большинство компаний заняты вопросами оптимизации и антикризисных мер. Про проекты развития, захват новых рынков и ниш, инвестиции в новые направления речь идет лишь у единиц. Сказывается политическая и экономическая составляющая, неопределенность и санкции.

По опросам 300 российских компаний МСП сегмента, который проводился в марте с 14.03 по 22.03 ситуация была следующая:

# Что изменится с уходом западных компаний

С экспертом беседовал гл. редактор **УП**

А. Гончаров

**УП** Многие западные компании (ЗК) обещали платить 3 месяца з/п персоналу. Платят?

**Н**асколько мне известно, западные компании платят персоналу. Допустим, такие как Макдоналдс и Икея делают это на 100%.

**УП** Почему лучшие специалисты ЗК вряд ли сразу пойдут работать массово в российские компании (РК)?



Елена Шмакова  
«Найм Онлайн»

— Специалисты западных компаний точно не пойдут работать массово, потому что уровень системности и уровень заработных плат в западных компаниях выше, чем в российских. Сейчас появилось много специалистов, в том числе из крупных российских и западных компаний, которые вышли на рынок труда. Они готовы на снижение уровня заработной платы, но при каждом диалоге с ними мы слышим слова-проговорки, такие как: «пока кризис, мы готовы рассмотреть уровень заработной платы ниже», «в сложившейся экономической ситуации мы готовы рассмотреть такой уровень заработной платы. Они готовы двигаться в мотивации, но как только кризис утихнет эти кандидаты конечно же уйдут. Если работодатель не замотивирует их чем-то кроме денег или во время не поднимет им уровень заработной платы до среднерыночного, который будет на тот момент времени.

## Виртуальная реальность – это будущее мира и бизнеса

В 2008 году я окончил МГТУ «СТАНКИН» по специальности программист и с этого времени занимаюсь направлением виртуальной реальности. Я работал в компании, которая является одним из первых в России интеграторов систем VR. За плечами у меня большое количество разных реализованных в России, в Европе и в принципе в мире проектов для промышленности, строительства и образования. Увлекаюсь путешествиями, музыкой (играю на гитаре) и серфингом.

Свое предприятие я основал в 2014 году вместе с партнёром из компании «ВИ Групп». Мы открыли его для того, чтобы делать свой продукт, своё программное обеспечение для коллективной работы в виртуальной реальности с любыми 3D-моделями, САПР, 3D-чертежами – то, что сейчас называют «Метавселенная». Наша компания с 2014 года реализовала большое количество разных интересных проектов. Мы работаем по партнерской модели, то есть мы являемся вендором, а партнеры продают наши лицензии уже вместе с комплектом оборудования (компьютерами, шлемами виртуальной реальности) для конечных заказчиков.

Также мы запустили свой образовательный курс для переподготовки преподавателей по направлению VR, и в том числе запустили в прошлом году такое интересное бизнес-направление как Академия. Это акселератор для преподавателей, где они проходили наш образовательный курс с целью реализовать проект использования виртуальной реальности в рамках образовательной деятельности по их направлению. У нас было более 2000 заявок от людей со всего мира (русскоговорящих, но проживающих в разных странах) и наш акселератор обучил онлайн 680 преподавателей.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В текущих условиях наш продукт является импортозамещающим, так как он создан по собственной технологии и единственный входит в состав российского софта в данном сегменте рынка готовых продуктов. При этом у нас большое количество международных партнёров и в Европе, и в США, и в Азии и уже есть продажи не только в России, но и за рубежом. В нашей команде более 20 человек, в первую очередь, это конечно, программисты, технические специалисты, разработчики, которые создают наш продукт.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как вашу программу можно использовать, например, для изучения истории?

**В**о-первых, виртуальная реальность — это интересная технология для историков, философов, аналитиков, экономистов, потому что она как автомобили, уже 50 лет заходит на рынок, но при этом до сих пор не стала массовой. Хотя при этом бизнес-эффект и пользу она доказала уже десятки лет назад. Сейчас я обучаю преподавателей из Ставрополя, среди них есть историки и для них VR-технология интересна с точки зрения того, что не нужно ехать в Хельсинки, Берлин или Лондон, чтобы попасть в какой-то исторический музей. Это можно сделать в виртуальной реальности, можно взять всю группу студентов и «провести» ее по историческим местам. Или, например, можно посетить Помпеи, в которые физически попасть нельзя, потому что города уже нет, а в виртуальной реальности можно переместиться на 2000 лет назад и оказаться там. Поэтому с точки зрения истории это очень применимые технологии, которые также активно используются историками.



Денис Захаркин  
VR Concept

Где еще можно применять эту технологию?



По сути, она применима везде, во-прос только в массовости. Пока она еще не стала широко распространенной, поэтому осведомленность на рынке об этой технологии и ее возможностях достаточно низкая. Это пока очень узкий рынок, но при этом я думаю, что в ближайшие лет десять он достаточно заметно разовьётся и через 10 лет это будет для нас примерно как история со смартфонами 5 лет назад – вроде уже у многих есть, но еще не у всех.

**А можно ли с помощью VR-технологий заглянуть внутрь Чёрной дыры?**

Чтобы это сделать, физикам нужно для начала узнать, что там находится и сформировать математическую модель, которая будет достоверно описывать поведение Чёрной дыры, потому что пока есть только теория, а подтверждений нет. А так, конечно, да. Такие проекты уже существуют, но реализованы они скорее на уровне игры и развлечения, чем на уровне научной истины, так как ее просто нет.

**УП Когда онлайн-обучение достигнет тех тактильности и уровня качества, которые есть у обучения офлайн?**

— Я думаю, что этот как раз вопрос про виртуальную реальность, потому что и онлайн-обучение, и видеоконференцсвязь существуют уже длительное время и давно нам знакомы, просто мы только в связи с пандемией начали

активно использовать эту технологию, хотя телемедицина тоже существует достаточно давно. Главная проблема видеоконференцсвязи — это вовлечённость людей. Если мы говорим о лекциях, то люди могут слушать, а могут не слушать, могут включить видео, а могут его не включить. Лекции я провожу на разную аудиторию, бывают аудитории и до 2000 человек. Я читал лекции на аудиторию в 1000 человек и вживую, и в онлайн, и это большая разница. Онлайн у меня нет ощущения аудитории, я её не чувствую, одинаково воспринимаю и 1 человека, и 1000. В случае же, когда я провожу лекцию вживую на 10 человек или на 1000 человек, это большая разница, это разные механизмы взаимодействия с аудиторией, разные механизмы для того, чтобы удерживать или возвращать внимание. Видеоконференцсвязь этого ощущения просто-напросто не даёт, потому что даже если заставить всех включить видео, я все равно не увижу аудиторию целиком на своём маленьком мониторе, не узнаю, что кто-то отвернулся, кто-то сидит в телефоне, а кто-то просто выключил камеру и ушёл. Эту проблему невозможно решить тем способом, которым она решается сейчас, как ни масштабируй видеоконференцсвязь.

А вот виртуальная реальность как технология как раз позволяет в онлайн-не проводить лекцию, когда я как преподаватель надел шлем виртуальной реальности и каждый участник либо на-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дел шлем виртуальной реальности, либо хотя бы подключил компьютер, установил такую компьютерную игру, «зашёл в аудиторию» и «сел на своё место». Поэтому виртуальная реальность очень сильно приближает меня как лектора к реальной жизни. Я стою на виртуальной сцене, вижу перед собой виртуальный зал или стадион или вузовскую аудиторию, вижу всех студентов. Если все в шлемах VR или используют устройства виртуальной реальности, то они видят друг друга, ощущают сплочённость, они могут поднять руку, и я пойму, что конкретно вот этот человек сидит вон там и он всё время на меня смотрел. Если у него на голове шлем виртуальной реальности и он будет постоянно смотреть в окно или не будет двигаться, то это будет для меня сигналом, что он не присутствует или невнимательно слушает и надо завоевать его внимание. Поэтому

здесь, наверное, нужно говорить о том, что переход онлайн-обучения на качественно новый уровень однозначно связан с массовым распространением технологий виртуальной реальности.

Для массового использования этих технологий среди пользователей в обычной жизни потребуется 5-10 лет. Если же мы говорим об образовании с точки зрения вузов, школ и колледжей, то это произойдет, возможно, даже немного быстрее, в рамках 5 лет. Сейчас уже примерно в одном проценте учебных заведений есть это оборудование. Существует много государственных программ, нацеленных на то, чтобы учебные заведения приобретали данную технологию и внедряли ее. Думаю, что сейчас уже есть случаи, когда оборудование передают студентам и они могут обучаться из дома. Что касается

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ  
ПОДПИСЧИКАМ  НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ  
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)**

**УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКА  
– TP@TOP-PERSONAL.RU  
(и начнете получать и электронную версию)**

**Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)  
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную  
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)**

**©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ**

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

**Евгений Антонов**

■ positive technologies


**Наём без собеседования –  
кот в мешке**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


*Только сухие и четкие ответы эксперта доставят вам удовольствие и новые знания.*

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Что произойдет с персоналом компании, где начнут, допустим, принимать на работу тех, кто более всего желает и готов получить должность за самый низкий гонорар?**

**С**амое очевидное развитие событий – это наполнение компании низкоквалифицированными кадрами. Несмотря на то, что рынок российского IT уже не такой богатый и широкий как раньше, все же я пока не вижу тенденций к тому, чтобы хорошие кадры демпинговали.

 **Что произойдет с остальным персоналом, если будут много нанимать людей с низкой квалификацией и, соответственно, производительностью?**

— Люди либо пойдут туда, где ситуация обстоит лучше, либо просто смиряются и сравниваются с общей массой.

В IT сейчас достаточно мест, где нужны профессионалы, которые хотят делать хорошие дела, поэтому исход квалифицированных кадров может быть ощутимый.

Менее очевидный сценарий – это когда демпингующие люди набирают сразу несколько работ и получают доход понемногу, но много где. Тут уже будет чуть сложнее разобраться, кто что будет делать, потому что люди, хорошо занимающиеся совместительством, частенько бывают вполне высокой квалификации. Так что с виду будет все нормально и не из-за чего роптать и переживать. А дальше уже зависит от менеджмента, как они будут диагностировать совместителей, как строить с ними работу, как мониторить производительность и качества труда.

Кажется, что ответ однозначен, и надо не позволять понижать планку рыночного уровня зарплат, чтобы сохранять у себя качество кадров, однако региональные работодатели такое себе позволить не всегда могут. Развитие удаленки привело к сильному оттоку хороших специалистов из регионов. Региональными зарплатами их уже не заманить.

В такой ситуации уже может быть и неплохо набрать людей послабее и подешевле, НО понимать, как с ними работать, как их развивать, как это свести в какую-то поточную систему

корпоративного повышения квалификации.

**УП** **Собеседования не нужны, берем людей по резюме, тестам, анкетам – что получим в итоге практики?**

— Софт скиллы без личного общения оценить довольно сложно. А во времена, когда хорошие и продающиеся продукты делают именно команды, а не гении-одиночки в гараже, эти навыки часто не менее важны, чем хард скиллы. У некоторых работода-

шая работа. Наём без собеседования – кот в мешке.

**УП** **Цель собеседования в Вашем понимании?**

— В IT важно определить уровень двух категорий навыков:

- Хард скиллы. Технические навыки, которые показывают, насколько профессионально человек владеет, грубо говоря, своими рабочими инструментами.

## СОФТ СКИЛЛЫ БЕЗ ЛИЧНОГО ОБЩЕНИЯ ОЦЕНИТЬ ДОВОЛЬНО СЛОЖНО

телей бытует даже мнение, что легче взять человека с хорошими софтами и доучить по хардам, чем взять с хорошими хардами и перевоспитывать.

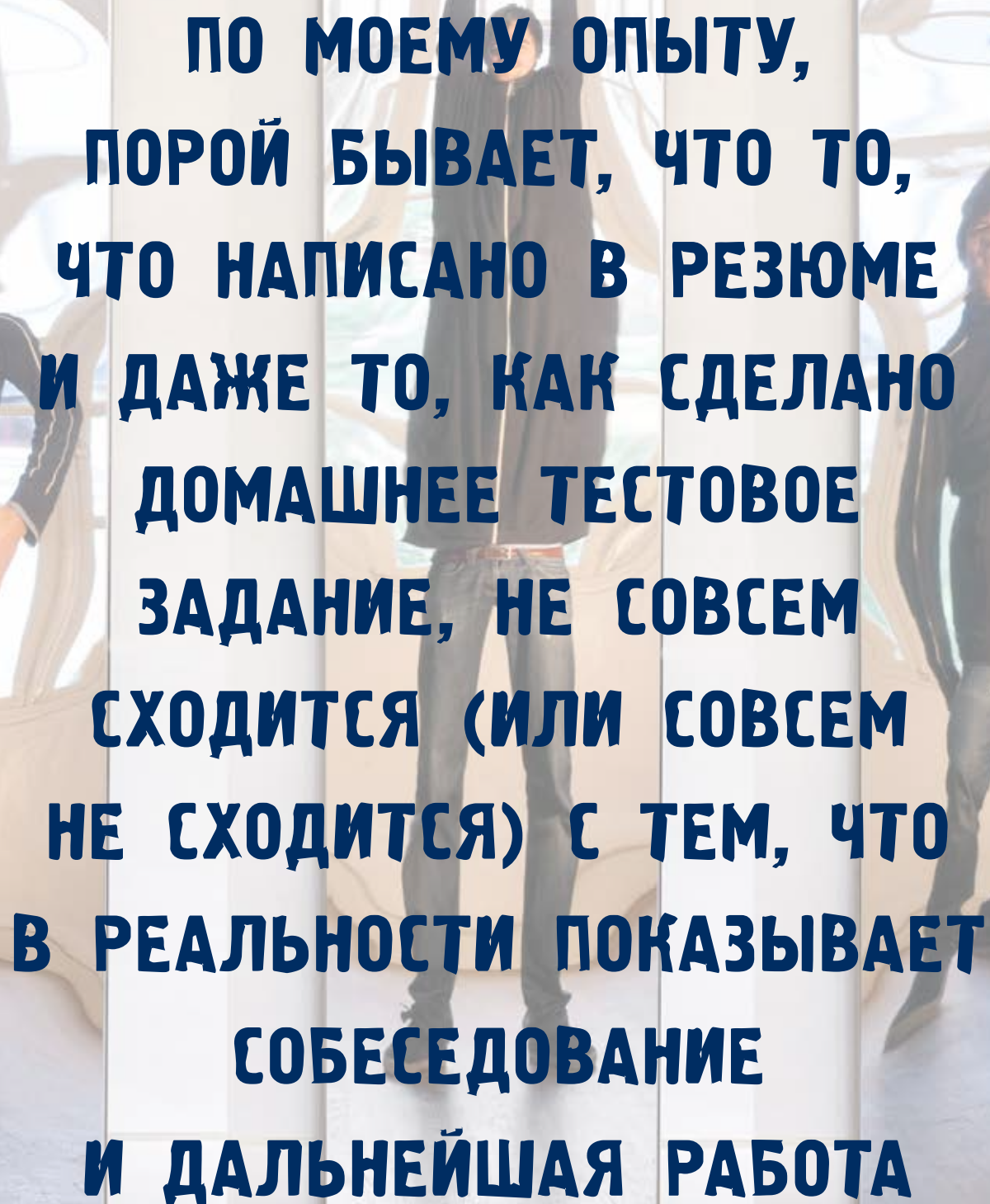
Кажется, что технические навыки оценить по тестам и анкетам проще, тем не менее тут остается большое поле для манипуляций, подлога и приукрашивания.

По моему опыту, порой бывает, что то, что написано в резюме и даже то, как сделано домашнее тестовое задание, не совсем сходится (или совсем не сходится) с тем, что в реальности показывает собеседование и дальней-

- Софт скиллы. Личностные и социальные качества, которые покажут, насколько комфортно и продуктивно будет с человеком работать в команде.

Дополнительно мне хочется отметить, что собеседование – это не экзамен, а разговор двух сторон. Поэтому, на мой взгляд, не менее важно, чтобы кандидат тоже понял, насколько ему подойдет этот работодатель, эта команда, этот проект.

Иначе можно долго искать кандидата, нанять его, а потом через несколько месяцев он поймет, что ему тут не



**ПО МОЕМУ ОПЫТУ,  
ПОРОЙ БЫВАЕТ, ЧТО ТО,  
ЧТО НАПИСАНО В РЕЗЮМЕ  
И ДАЖЕ ТО, КАК СДЕЛАНО  
ДОМАШНЕЕ ТЕСТОВОЕ  
ЗАДАНИЕ, НЕ СОВСЕМ  
СХОДИТСЯ (ИЛИ СОВСЕМ  
НЕ СХОДИТСЯ) С ТЕМ, ЧТО  
В РЕАЛЬНОСТИ ПОКАЗЫВАЕТ  
СОБЕСЕДОВАНИЕ  
И ДАЛЬНЕЙШАЯ РАБОТА**

нравится и уйдет. В результате компания потеряет время и деньги на пере-наём и адаптации замены.

**УП** Почему для собеседования никто не придумал четких вопросов, а лишь направления?

— В IT это очень противоречивая тема. Есть два многочисленных противоположных лагеря.

Одни подходят очень индивидуально с идеей, что проекты, люди, команды, технологические особенности, иерархия компании очень разные, можно сказать, уникальные. Поэтому никаких типовых вопросов быть не может, надо с каждым персонально проработывать.

Обычно это компании небольшого и среднего размера с небольшим потоком кадров для собеседований.

Другие же наоборот имеют большой поток кадров, огромный штат и стараются собеседования стандартизировать, разбить на типовые секции, для каждой секции придумать определенный набор заданий, вопросов и методики оценки. Это специфика крупных компаний.

Не буду критиковать или отстаивать ни один, ни другой подход. Главное при выборе подхода четко осознавать, что у тебя за компания, в какой она ситуации, какие у нее потребности, и

только тогда выбирать вариант, который подойдет лучше.

**УП** Что сложнее – задавать вопросы или понимать подоплеку ответов?

— Не надо много ума, чтобы придумать список вопросов и задавать его из раза в раз.

Больше ума и опыта требуется, чтобы исходя из ответов уметь подстроиться под кандидата и решать, какие вопросы задавать дальше, какие пропустить, а какие придумать на ходу, чтобы лучше раскрыть какую-то сомнительную тему.

**УП** Допрос или беседа о жизни – когда, с кем и почему разные модели собеседования?

— В IT в этом плане относительно просто. Если это какой-то «допрос» в негативном ключе, то много кандидатов просто прекратит собеседование и пойдет туда, где к нему с порога будут относиться по-человечески. Кандидат сейчас имеет возможность придирично выбирать.


Если под «допросом» имеем в виду что-то просто очень рамочное и формальное, то это, как я говорил выше, или типовой наём в крупную компанию (и тут выбора никакого нет: либо проходи, либо уходи), либо работа с малоопытными кандидатами. Когда у



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

человека очень мало опыта, то какой смысл с ним разговаривать о профессиональной «жизни», если он её еще не повидал, ошибок не поделал, проекты не посоздавал, в команде не поработал?

Беседа о жизни больше подходит для технарей и руководителей с большим опытом.


 **В чем же суть ИСКУССТВА в собеседовании?**

— На мой взгляд, тут нет какой-то магии, волшебной пилули или секретной техники. Просто нужен вдумчивый комплексный подход:

- Пишем осознанную, конкретную, понятную вакансию, которая, сужая воронку найма, привлекает много подходящих именно вам кандидатов.
- Понимаем свою компанию, её размер, потребности, проекты, количество собеседуемых, количество собеседующих.
- Решаем, какую стратегию собеседования выбираем, какие конкретно навыки нам нужно проверить, как и для чего.
- Внимательно собеседуем, разбираясь в том, что говорит кандидат, какие навыки демонстриру-

ет, какие его хард и софт скиллы, прикидываем, насколько он может принести пользу компании на той позиции, куда именно его собеседуют.

- Ну и в IT часто люди спотыкаются о проблему: говорят «этот кандидат вроде хороший, но мы хотим всех остальных посмотреть». А когда посмотрели всех, то первоначальных уже наняли, потому что на рынке хорошие кандидаты долго не залеживаются и часто выбирают из нескольких офферов.

 **Видеособеседования и живое – две параллельные, которые никогда не сойдутся?**

— Как человек, работающий в IT 15 лет, из которых лет 7 удаленно, я говорю, что особой разницы нет.

В своем опыте я сталкивался с рекрутерами, которые рассказывали, как они психологи и как они в живом собеседовании смотрят на скрытый язык тела, жесты, и так далее. Но на практике ничего реально полезного из этого не выходило.

Допускаю возможность того, что у кого-то и выходит, но моя позиция такая, что проще выстроить осознанный и понятный процесс подбора и собеседований, чем учиться каким-то тайным

(если это не психологическая заметка из журнала Cosmopolitan) полумагическим навыкам.

**УП** Краш или стресс-модель для топов – в 90-е она шокировала, а сегодня о ней не слышно?

— Здесь я не большой эксперт, потому что не так много общаюсь с топ-ами, чтобы заявлять о точном знании. Но из того, что мне известно, именно в IT этого нет на слуху.

Если спуститься несколько ниже по иерархии и рассмотреть то, где у меня сильно больше компетенций и информации, т. е. на позиции тимлидов (руководителей небольших команд) или руководителей групп тимлидов, руководителей направлений, отделов, то там точно про такое речи не идет. А если бы и шло, то воспринималось бы кандидатами с негативом.

**УП** Что дает многократный просмотр своего же собеседования с важным кандидатом?

— Иногда складывается о кандидате впечатление «вроде хороший, но что-то беспокоит», и на первый взгляд сам не понимаешь, что.

Что-то вроде интуиции, про которую Даниэль Канеман хорошо написал в своей книге «Думай медленно, решай быстро», что это не какая-то магия, а

просто квинтэссенция опыта, срабатывающего на подсознании, а ты сам даже еще не понял как.

Пересматривание собеседования сможет помочь формализовать эти свои интуитивные догадки. Переслушать ответы, понять, какие кандидат подбирает слова, что говорит, что может иметь в виду, где говорит уверенно, а где засомневался. Можно после всего этого лучше понять, стоит ли провести еще один раунд, или же не стоит больше тратить его и свое время.

**УП** ИИ скоро «обыграет» Каспарова, Карпова и Крамника...?

— В разработке не представляю, чтобы сейчас, да и в каком-то довольно близком будущем было актуально собеседование только лишь с ИИ. Особенно это касается оценки софт-скиллов, которые настолько сложны и индивидуальны, как и сами люди.

Казалось бы, технические навыки оценить проще, но только до какого-то определенного весьма простого уровня.

Ведь даже в стандартизированных собеседованиях крупных компаний за линейно оцениваемыми секциями алгоритмических задач и однозначно трактуемыми вопросами идут секции system design и problem solving.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Это такие интервью, где человеку дается сложная комплексная задача/проблема и очень неполный набор требований, а дальше смотрят, как человек доуточняет требования, как думает, как рассуждает, что предлагает, как строит архитектуру и всё это настолько сложно и нелинейно, что какого-то простого и понятно алгоритма трактовки здесь просто нет и пока я не слышал, чтобы это где-то пытались всерьез хоть сколь успешно решить.

Чуть меньше года назад запустился продукт GitHub Copilot, который потихоньку помогает программистам использовать ИИ в написании кода. Пока нет серьезной речи (маркетинг и подогревание интереса я не учитываю) о том, что ИИ заменит программистов, хотя мы слышим чуть ли не каждый год об этом уже очень много лет.

Тем не менее, Copilot реально работает и свою пользу приносит. Его возможности пока слишком скромны, чтобы давать прогнозы по тому, как можно с помощью подобных инстру-

ментов успешно собеседовать разработчиков. Может быть когда-нибудь)

А пока мое мнение, что ИИ может помогать в собеседованиях людей каких-то более прямолинейных и однозначных профессий.

### \*Евгений Антонов,

Руководитель группы разработки в **Positive Technologies**

Частный ИТ-консультант.

Автор Телеграм-канала «Тимлид Очевидность» [https://t.me/general\\_it\\_talks](https://t.me/general_it_talks).


Соведущий ИТ подкаста Кода кода <https://podcast.ru/1551786898>

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение и согласование: В. Курилова  
[nika.chernyakova92@mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

## ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА ,

 ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ\*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ  
почта для связи: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

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

# Лучший сотрудник – тот, кто пристаёт первые дни к вам с вопросами

*«Я сам взял телефон и просто начал звонить по базе и искать людей, наша компания начала расти», – так начал свое интервью эксперт.*

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Многие руководители обжигаются, набирая отдел продаж. В чем, по Вашему мнению, состоит их главная ошибка?

*Д*ело в том, что руководитель отдела продаж должен ежедневно, ежечасно взаимодействовать со своими сотрудниками. С одной стороны, он должен устанавливать систему контроля, когда фиксируется количество звонков, количество отправленных коммерческих предложений и т. п.




Андрей Гавриков  
Академия  
маркетинга Маед

С другой стороны, это человек, который должен мотивировать эмоционально, накачивать энергией продавцов, потому что это очень сложная работа, эмоционально она очень сильно выматывает.

Не все клиенты одинаково позитивны, есть и настроенные откровенно агрессивно, и здесь нужно быть таким лидером-зажигалкой.

*Если в компании нет нормального руководителя отдела продаж, нет нормальной системы управления, то, конечно, все это дело очень быстро «схлопывается» и не работает так, как должно работать*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Что Вы думаете о модели мотивации, в которой менеджерам по продажам платят премии не за фактический результат, а за соблюдение установленных правил?**

— Если компания работает, развивается, если она долгосрочно приносит прибыль, то почему бы и нет? Я видел разные системы мотивации, и все зависит от того, насколько эта система внедрена, насколько контролируется ее исполнение, насколько идеологически люди готовы к выполнению установленных требований. Очень часто, когда начинает меняться подход внутри текущей команды, многие люди саботируют эти изменения. А вот ситуация, когда часть команды уже ушла – это самый оптимальный момент для таких изменений.


 **Когда Вы приняли решение о масштабировании своей компании?**

— Любая компания практически всегда растет, кроме того случая, когда это уже большие корпорации, которые получили свою долю рынка и расширяться им особо некуда. У малого и среднего бизнеса всегда стоит задача роста, если это бизнес. Иногда бывает, что предприниматели становятся самозанятыми и им просто комфортно работать в этом статусе. Если это все-таки бизнес, ориентированный на прибыль, то задача масштабирования стоит, в принципе, всегда.

 **Как вы пришли к диверсификации компании?**

— Это был сознательный выбор. С самого начала у нас с партнерами было понимание, что тот агентский бизнес, который мы делаем (маркетинговое агентство, которое сначала мы называли веб-студией), будет платформой, от которой дальше мы будем развивать какие-то другие направления. Плюс агентского бизнеса в том, что ты пропускаешь через себя сотни компаний, сотни крутых предпринимателей, бизнес-моделей, анализируешь их конкурентов, рынки. Благодаря этому у тебя достаточно сильно развивается системное мышление, широкий предпринимательский кругозор, и потом гораздо проще запускать свои компании.

В силу того, что мы довольны популярны в своей среде, мы выбрали достаточно простой путь развития – открывать проекты околорыночной тематики, связанные с этой аудиторией. Кто-то приходит за услугами агентства, кто-то приходит учиться, кто-то покупает наши IT-сервисы для маркетологов, кто-то покупает частные консультации по маркетингу и развитию.

 **Как вы решаете внутри компании проблему передачи знаний при увольнении специалиста?**

— Это вопрос про построенную систему, про стандарты. Одним из стан-



дартов является как раз-таки хранение этой информации. В каждом отделе есть руководитель, в задачи которого входит систематизация знаний. Появился какой-то новый инструмент в маркетинге, которым нужно пользоваться – он должен внести информацию в базу, сохранить, написать инструкцию. Мы очень любим записывать скринкасты, когда человек делает запись прямо с рабочего стола и показывает, как и что

У меня есть интересное наблюдение – самых лучших управленцев в своей компании я нанимал по такой схеме: человек выходит на работу в первый день, ты тратишь на него 4-5 часов, выдаешь всю нужную информацию, какие-то шаблоны и оставляешь его в покое.

Если в последующем человек начинает мучить тебя разными вопросами и не отстает от тебя, то это хороший спе-

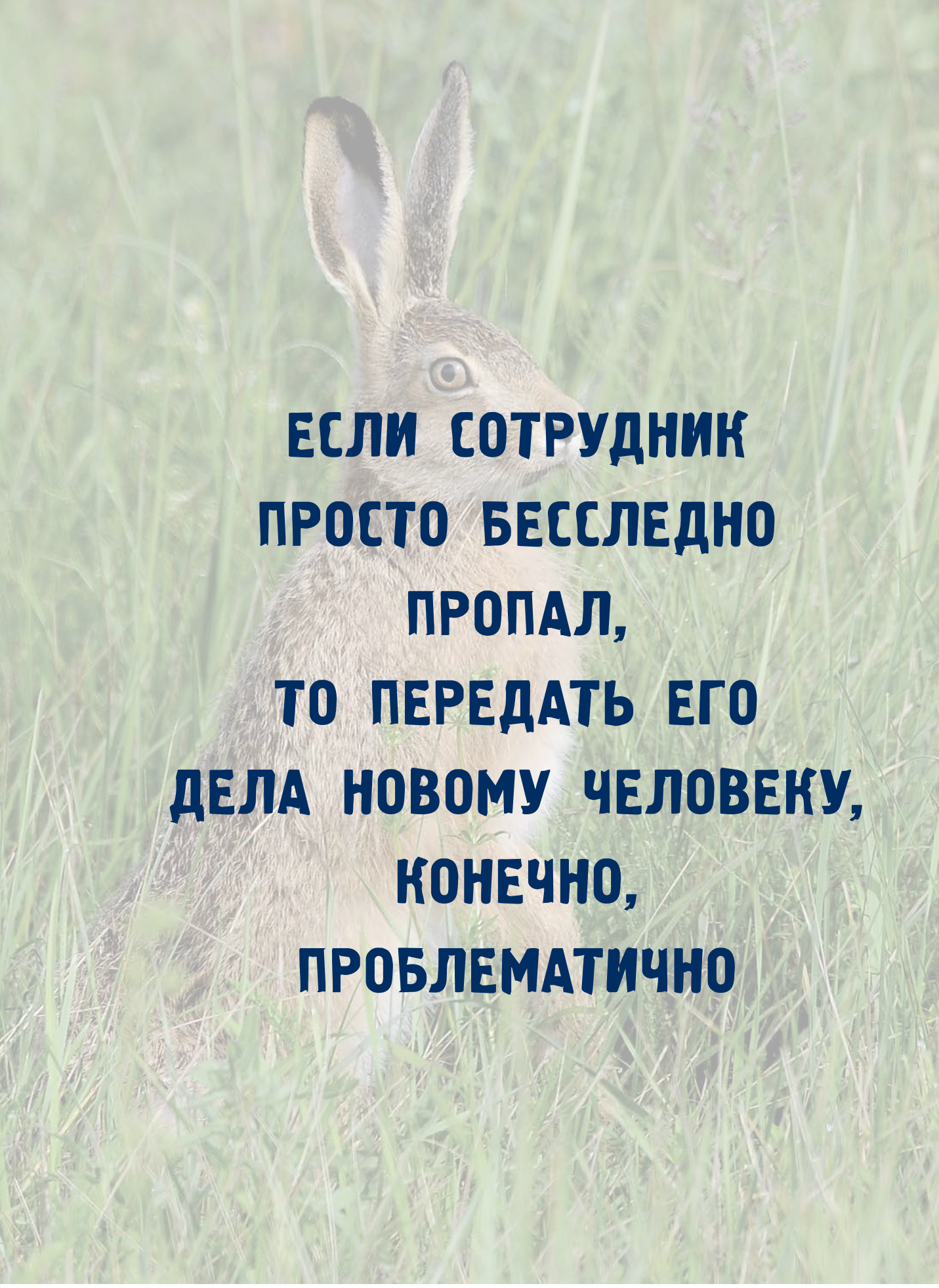
## **РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН ЕЖЕДНЕВНО, ЕЖЕЧАСНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ СО СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ**

нужно делать. После того, как информация появляется в базе, делается рассылка тем, кому это может быть полезным, чтобы они тоже могли все изучить.

Если сотрудник просто бесследно пропал, то передать его дела новому человеку, конечно, проблематично. Новому сотруднику приходится разбираться во всем в рабочем режиме, так как ему никто ничего не передает, и в этом случае HR-специалист и коллеги должны помочь войти в рабочий процесс. Если с человеком мы расстаемся без проблем, то он передает свои текущие задачи, оставляет информацию, где и что можно посмотреть, дает советы, и новый человек в состоянии нормально войти в рабочий процесс.

циалист! Он заинтересован в том, чтобы разобраться, как решать задачи, что для этого нужно сделать. Он формирует для себя карту ресурсов, которые у него есть и которых у него нет, и дальше начинает нормально работать. А вот если человек получил от тебя все вводные данные за несколько часов, и потом проходит день, два, три, и он к тебе не приходит и ничего не спрашивает, то с вероятностью 99% его можно увольнять, потому что он даже не хочет ни в чем разбираться, не хочет на это смотреть. Либо он не хочет признаться, что что-то не понял и ему стыдно спросить – это плохая черта, которая не дает человеку развиваться – либо ему просто все равно. Но ни первые, ни вторые мне в компании не нужны, поэтому обычно мы с ними расстаемся.





**ЕСЛИ СОТРУДНИК  
ПРОСТО БЕССЛЕДНО  
ПРОПАЛ,  
ТО ПЕРЕДАТЬ ЕГО  
ДЕЛА НОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ,  
КОНЕЧНО,  
ПРОБЛЕМАТИЧНО**

## Попадались ли Вам токсичные сотрудники?

— Да, конечно. Есть люди, у которых проблемы в семье, проблемы с употреблением алкоголя или наркотиков, и они пытаются как-то излиться на других. Но у нас достаточно позитивный и проактивный коллектив, поэтому люди, которые не подходят под эти стандарты, отторгаются из компании, как организм отторгает ненужные части тела. Долго такие сотрудники у нас не задерживаются, так как просто не находят людей, которым можно было бы «присесть на уши» и начать рассказывать о своих проблемах.

Что вы думаете о системе, когда в компании периодически отсеивают самых слабых сотрудников?

— Зачастую такая схема существует в отделах продаж. Обычно делают поквартальный срез, когда в компании есть, например, 5 групп продаж по 10 сейлз-менеджеров. Между этими группами идут соревнования, и каждого, условно, 10-го сейлза с самыми худшими показателями раз в квартал меняют. Понятно, что это не касается тех сотрудников, которые только вышли на работу и еще не успели разогнаться за один квартал, их начинают учитывать со второго или третьего квартала. Эта схема работает и мотивирует людей. Понятно, что есть случаи, когда в команде из 10 сейлз-менеджеров первый продал на 20 миллионов в месяц, а десятый – на 18 миллионов, остальные на 18-19 миллионов. То есть продали все одинаково хорошо, и увольнять этого десятого сотрудника никто не будет, потому что разница не

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ  
ПОДПИСЧИКАМ НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ**  
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)

**УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ**  
– **TP@TOP-PERSONAL.RU**  
(и начнете получать и электронную версию)

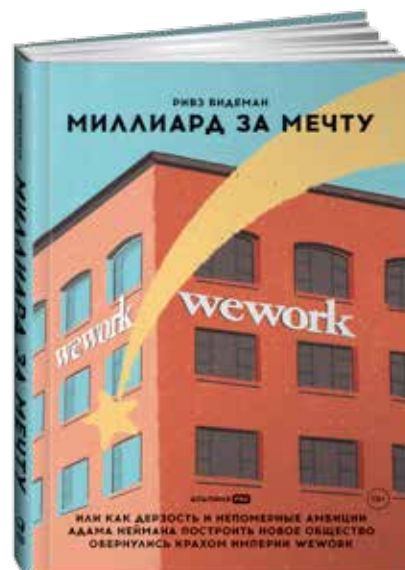
Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)  
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную  
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ



# ОСЯЗАЕМАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ

## ГЛАВА ШЕСТАЯ



1 марта 2012 года WeWork сняла ночной клуб Vox в Нижнем ИстСайде и устроила там вечеринку WeSoiree в честь своей второй годовщины. Гостей просили быть в вечерних нарядах, на входе выдавали им сигнальные оградительные ленты с логотипом WeWork.

Ленты перекидывали через плечо перед тем, как сделать снимок, — как напоминание о том, что компания находится в состоянии непрекращающейся стройки. Веселье, которое спонсировалось четырьмя компаниями по производству пива и крепких напитков, длилось всю ночь. Публику развлекали приглашенные иллюзионисты, и один из них позвал Адама на сцену и выудил у него кошелек, который вдруг вспыхнул.

По случаю праздника Адам надел темный блейзер и красный шарф. Он пригласил новых инвесторов и хотел добиться их расположения. Необходи-

мо было увеличить финансирование и сохранить темпы расширения компании, которая только что открыла четвертый офис в Нью-Йорке и первый в Лос-Анджелесе. WeWork также представила новый слоган и видео, сопровождающее ребрендинг.

В ролике показывались анимированные изображения людей, которые ходят между зданиями с надписями WeWork. «У Бена был Джерри, — сообщали субтитры на видео. — У Джобса был Возняк.

У «Битлз» — другие члены «Битлз»». Идея заключалась в том, что глобальное партнерство возможно только тогда, когда люди собираются вместе в одной комнате. На экране появилось слово Me, а потом перевернулось и превратилось в We. На карте США были нарисованы лучи, расходившиеся не вокруг штаб-квартиры WeWork в Нью-Йорке, а вокруг недавно откры-



того пространства в Сан-Франциско, самом сердце объединенного в сеть мира.

Адам вышел на сцену и сообщил присутствующим, что его бизнес находится не в сфере недвижимости: WeWork относится к лидирующим компаниям Кремниевой долины: «До сегодняшнего дня мы были бутиковым офисным пространством. С завтрашнего дня мы будем первой в мире осязаемой социальной сетью».

Казалось, у WeWork мало общего с технологическими компаниями, набирающими популярность в районе Мишен или в Менло-парке.

Империи 2010-х — Facebook, Twitter, Uber, Airbnb — создавались на платформах с сетевыми эффектами, ценность которых увеличивалась с регистрацией каждого нового пользователя. WeWork сдавала в аренду офисные помещения в полудюжине зданий и доход получала от арендной платы. О сетеобразующем аспекте WeWork говорилось с самого начала, через десять лет после того как Мигель пропустил первую сетевую социальную революцию со своим проектом English, baby!. В первый свой рабочий день в WeWork в 2010 году Лиза Скай обнаружила в папке входящей почты письмо от Адама. Там было всего два предложения: «Доброе утро. Давайте строить крупнейшее сетевое сообщество на планете». Идея заключалась в том, чтобы связывать здания и членов

WeWork между собой таким образом, чтобы факт принадлежности к сообществу стал таким же ценным, как и предоставляемые компанией рабочие пространства. «Здания нужны нам в том же смысле, как Uber нужны машины, а Airbnb — квартиры», — раз за разом повторял Адам.

2010-е годы дали много поводов для того, чтобы представлять WeWork своего рода социальной сетью. Адам всегда мог отыскать в Нью-Йорке состоятельных знакомых, готовых вложить по несколько миллионов долларов в демонстрирующую стабильный рост фирму в сфере недвижимости. Но для глобальной экспансии требовался такой инвестиционный капитал, который легче всего получали компании, обещающие, что с помощью современных технологий преобразят консервативные отрасли. Успешный воротила в сфере недвижимости мог убедить инвесторов, что стоимость его компании в пять раз выше ее дохода, а основатели технологических стартапов обещали экспоненциальный рост за счет создаваемых ими сетей и могли вне запно получить оценку, в десять, а то и в двадцать раз превышающую ту сумму, которую приносила компания. Фильм Дэвида Финчера «Социальная сеть», рассказывающий историю взлета Facebook, нелестно изображал Марка Цукерберга, но работал на представление о том, что смелые парни из Кремниевой долины



стали новыми звездами, а миллиард стал новым миллионом.

Адам начал прокладывать себе путь в этот мир. «Ему нравилось сидеть за столом для больших мальчиков, — рассказывал Абер Уиткомб, один из соучредителей MySpace, который одним из первых инвестировал в WeWork \$100 000. — Адам заикнулся на создании компании стоимостью \$1 млрд и на том, чтобы стать миллиардером».

В Нью-Йорке он старался пробраться в тусовку Шона Паркера, основателя Napster и президента Facebook (его роль в «Социальной сети» сыграл Джастин Тимберлейк). Паркер прославился тем, что закатывал роскошные вечеринки в таунхаусе в Вест-Виллидже, и Нейман начал уговаривать общего знакомого составить ему протекцию. «Адам очень сильно хотел туда попасть, — вспоминал этот знакомый. — Он понимал, что основатели компании-миллиардера — это нечто вроде новой разновидности рок-звезд». Когда Адам в конце концов познакомился с Паркером, он сказал, что строит «осязаемую социальную сеть». Паркер не стал инвестировать в WeWork.

\* \* \*

Назвать Адама предпринимателем в сфере технологий было бы преувеличением. Он не умел программировать и почти не пользовался компьютером. Из-за дислексии его письма часто напоминали азбуку Морзе, поэтому всей

перепиской занималась Ребекка и ассистенты.

В конце 2011 года Стелла Темпло сказала Адаму, что получила письмо от Майкла Айзенберга, партнера в компании Benchmark. «Это должно что-то для меня значить?» — спросил он. Темпло объяснила, что Benchmark входит в число ведущих венчурных компаний Кремниевой долины и уже инвестировала в eBay, Instagram и Uber. Мигель хорошо знал эту компанию по опыту работы в период первого бума доткомов. Адам согласился на встречу.

Айзенберг прилетел из Израиля в Нью-Йорк, а после встречи с Адамом представил его партнерам из Benchmark в окрестностях Сан-Франциско. Брюс Данлеви, соучредитель Benchmark, который быстро превратил инвестиции в eBay в размере \$6,7 млн в пакет акций на \$5 млрд, сначала не проявил заинтересованности. Benchmark славилась своей избирательностью и инвестировала в компании меньше, чем другие ведущие венчурные фирмы. Данлеви считал WeWork бизнесом в сфере недвижимости, к которой Benchmark не имела отношения. Фирма искала компании, способные к быстрому масштабированию. WeWork для привлечения большего числа клиентов приходилось обустроить новые помещения. Это было намного дороже, чем регистрировать новых пользователей в приложении



или убеждать одних людей использовать собственные автомобили как такси для других людей.

Но бизнес Benchmark занимался также выявлением макроэкономических сдвигов, а не только второстепенных конкурентных преимуществ. Как партнеры в Benchmark, так и компании из ее портфеля старались распознать требования и желания растущего рынка труда поколения миллениалов. Фирма начинала инвестировать в такие компании, как Uber, меняющие физический мир в той же степени, что и цифровой. И пусть Benchmark мало знала о недвижимости, но похоже, отрасль была готова к определенным фундаментальным сдвигам: несколько портфельных компаний Benchmark в Нью-Йорке арендовали офисы в WeWork. Данлеви позвонил Нейману, и тот сказал, что единственная возможность понять, чем уникальна WeWork, — приехать в Нью-Йорк и увидеть все своими глазами.

Данлеви обычно не летал на встречи со стартаперами, они сами приходили к нему. Но на этот раз он изменил своим правилам, сообщил, что приедет через три недели, и просил пока не брать денег у других инвесторов.

Они встретились возле филиала Эмпайр-стейт-билдинг, отправились в центр, в Митпэкинг и далее на Уорик-стрит, где обосновалась WeWork Labs. Данлеви понравился энтузиазм Адама, их беседа быстро перешла от об-

суждения нюансов бизнеса по сдаче в аренду офисных помещений на пирамиду Маслоу: если фундаментальная потребность в наличии работы удовлетворена (то есть у человека есть деньги), существуют ли какие-то желания более высокого уровня, которые может удовлетворить WeWork? Данлеви был на двадцать лет старше Адама, и оживленная атмосфера в рабочих пространствах WeWork бросилась ему в глаза: он вспомнил, как инвестировал в eBay. В ту пору никто не знал, каковы будут источники дохода eBay, зато было ясно, что у компании есть преданное сообщество, а это дорогого стоило.

Данлеви спросил Адама, во сколько тот оценивает WeWork. Адам и Мигель понимали, какой авторитет в сфере высоких технологий поможет им сформировать одобрение Benchmark, поэтому им было необходимо, чтобы она вложилась в WeWork. После недавней поддержки со стороны Benchmark Uber достигла оценочной стоимости в \$346 млн. Маневр Адама с Джоэлом Шрейбером научил его, как важно играть по-крупному, и Адам назвал сумму, от которой Данлеви побледнел.

Данлеви всерьез заинтересовался проектом, но решение зависело не только от него. Он сказал, что Адаму и Мигелю необходимо встретиться с остальными представителями фирмы, в том числе с Биллом Герли. Прежде чем присоединиться в 1999 году



к Benchmark, Герли сделал себе имя как один из ведущих технологических аналитиков Уолл-стрит. Если Данлеви порой делал инвестиции, основываясь на эмоциональном впечатлении, Герли прислушивался только к фактам. Он вел блог под названием «Над толпой». Название намекало на его рост — 210 см, который позволял ему смотреть на окружающих сверху вниз. Недавно он опубликовал пост под названием «Не все доходы созданы равными», в котором выразил озабоченность тем, что акции LinkedIn продаются по цене, в 15 раз превышающей выручку компании. Это был способ оценки стоимости компаний, появившийся перед последним крахом доткомов, и Герли беспокоило, что и другие быстро расширяющиеся компании не оправдают высоких ожиданий. «Рост сам по себе может вводить в заблуждение», — писал Герли. Компании с подобными оценками нуждаются в сетевых эффектах, которые позволяют легко находить клиентов. Им также нужен «крепостной ров», как назвал это Уоррен Баффет, защищающий их «замок» от разграбления конкурентами.

Последний интернет-пузырь нулевых способствовал появлению целой серии компаний, для которых было характерно «бесприбыльное процветание» (Билл Герли): они продавали товары и услуги по стоимости ниже рыночной, чтобы заполучить долю рынка. Некоторые, например Amazon,

успешно справлялись с таким трюком; но другие спустили на ветер миллионы долларов только затем, чтобы кануть в Лету.

Никто еще не осмеливался заявлять, что бизнес по аренде недвижимости может давать сетевые эффекты или что можно построить «ров» в бизнесе, где даже крупнейшие игроки контролируют лишь долю процента рынка. Но Адам и Мигель прилетели в Сан-Франциско, вооружившись своим новым лозунгом и презентацией, чтобы представить свои доводы в штаб-квартире Benchmark на Санд-Хилл-роуд, в сердце мира венчурного капитала Кремниевой долины.

Это было намного сложнее, чем когда-то презентовать свой проект Джоэлу Шрейберу. Адам и Мигель стояли в конференц-зале и с волнением смотрели, как Герли в дальнем конце зала листает описание бизнес-модели, по которой они работали весь прошлый год. «Мы проверили его тысячу раз», — уверял Адам. Через несколько минут после начала презентации Герли заметил ошибку.

Партнеры из Benchmark были настроены скептически, но у Данлеви интерес остался. Юнит-экономика (то, сколько денег компания зарабатывает на одном пользователе) у WeWork была намного лучше, чем у большинства технологических компаний. Те могли годами не получать дохода от своих пользователей. WeWork прино-



сила миллионы, и к концу 2012 года она получила около \$1,7 млн прибыли (и это был последний прибыльный год в ее истории, согласно данным The Wall Street Journal). Деятельность WeWork не имела значимого технологического фундамента, но ее соучредители заявили, что планируют его создать, — они считали, что на каждого платящего за аренду лена они смогут добавлять в свою сеть по десять цифровых участников.

Данлеви заинтересовали не столько расчеты, сколько то, как он почувствовал себя в WeWork, у него появилось ощущение, что там происходило что-то, «чего ты не можешь полностью уловить». В мире венчурного капитала бытует мнение, что на предпринимателя ставят в той же степени, что и на его компанию. Benchmark решила дать Адаму шанс. «Давайте дадим ему немного денег, — сказал Данлеви. — А он с ними разберется».

\* \* \*

Но и у Адама были сомнения в отношении сделки. Ему не понравилось, что Benchmark отклонила предложенную им оценку стоимости и настояла на более низкой. Мигель же считал, что важна не сумма, а сам факт, что Benchmark ими заинтересовалась. Доли обоих партнеров составят десятки миллионов долларов, и, если учесть, из какого источника поступили деньги и насколько крупной может

стать компания с их помощью, стоит ли ради пары миллионов рисковать сделкой, которая поменяет правила игры?

Мигель предложил Адаму принять условия Benchmark, а Мигель передаст ему часть своей доли в WeWork. Их доли будут оставаться равными до тех пор, пока оценочная стоимость компании не достигнет точки, в которой стоимость акций Мигеля составит \$100 млн. Затем Мигель начнет передавать все больше и больше своих акций партнеру, так что соотношение пятьдесят на пятьдесят, с которого они начинали, изменится в пользу Адама. Предложение Benchmark увеличивало теоретическое благосостояние Маккелви до масштабов, о которых он едва ли мог помыслить, а все, чего он хотел, — продолжить расширение компании. И раз уж Адама так беспокоит оценочная стоимость, то Мигель готов пойти в этом ему навстречу.

Стелла Темпло разослала по корпоративной почте WeWork письмо от Адама. В теме было написано: «Новая точка отсчета»<sup>10</sup>. В раунде серии A11 фирма инвестировала в WeWork \$16,5 млн, а еще \$1 млн давала частная инвестиционная компания Rhone Стивена Лангмана, знакомого Адама из Центра каббалы. Оценочная стоимость взлетела к \$100 млн. В WeWork отметили это событие дешевым шампанским.

Адам буквально вдавливал в сотрудников важность экономии, поэто-



му «Дом Периньон» казался расточительством.

Как-то приятель Мигеля поинтересовался, не собирается ли тот отойти от дел. Мигель искренне удивился: «Зачем? Это же так увлекательно».

Новые инвестиции сопровождались и более строгими требованиями к деятельности компании. Данлеви и Лангман приехали на первый совет директоров WeWork и продемонстрировали иной уровень ведения бизнеса. Прочитав письмо Данлеви с критикой одного из аспектов модели WeWork, Темпло сказала финдиректору Ариэлю Тайгеру: «Тебя еще никогда так изысканно не называли дураком».

Этот визит означал, что Адаму придется выполнить обещание превратить WeWork в социальную сеть. Как раз в период переговоров Benchmark и WeWork Facebook приобрел Instagram — компанию из портфеля Benchmark — за \$1 млрд.

WeWork предстоял долгий путь к превращению в технологическую компанию. Начнем с того, что ее IT-отдел до этого момента возглавлял старшеклассник из Квинса Джозеф Фасон по прозвищу Джой Кабель. В 2010 году Фасон арендовал в первом коворкинге WeWork офис для своего бизнеса по техподдержке. После занятий в Хантерском колледже (Hunter College High School) в Верхнем Ист-Сайде Джой садился на поезд №6 и ехал на Гранд-стрит, 154, где проводил не-

сколько часов, а потом возвращался домой к родителям. Помимо Мигеля, получившего определенный опыт во время прокладки проводов, у WeWork не было специалистов в сфере технологий, а интернет порой работал нестабильно. Через несколько недель после начала работы Джой постучался в кабинет Мигеля и объяснил, что ему сложно работать без нормально функционирующего интернета.

Мигель извинился, а затем попросил об услуге: не мог бы молодой человек взглянуть на поломку? После чего открыл серверную WeWork и вручил школьнику список паролей.

Через месяц Адам и Мигель предложили Джою должность руководителя IT-отдела. Ему было шестнадцать. «Что-то ломалось, а я не могла позвонить нашему IT-директору, потому что он сидел на уроке алгебры», — рассказывала Лиза Скай.

К концу 2010 года Фасон бросил школу, не окончив 11-й класс, и пошел работать в WeWork. У него не было фиксированного рабочего дня, и его нередко можно было застать играющим на приставке в серверной, служившей ему кабинетом. Но с работой он справлялся хорошо, да и был ненамного моложе прочих сотрудников: через год после начала работы в WeWork у Фасона завязался роман с комьюнити-менеджером.

Но работоспособный Wi-Fi в офисе был скорее базовым требованием,



чем средством повысить оценочную стоимость компании.

Вот тут и пошла речь об осязаемой социальной сети. В презентации 2009 года Адам и Мигель описывали WeConnect как кафе, предлагающее «безлимитный интернет» и «перво-сортный кофе», но после этого название перенесли на программное приложение, надеясь, что оно не только упростит распечатку документов и бронирование конференцзалов, но и предложит собственный вариант LinkedIn, объединяющий разрозненные филиалы. WeWork заявила, что треть ее членов уже сотруднича-

ют между собой: бухгалтер с пятого этажа может нанять графического дизайнера с третьего и наоборот. Приложение WeConnect было предназначено для того, чтобы дать возможность этому бухгалтеру связаться с графическим дизайнером из нового офиса WeWork в Западном Голливуде или с любым из остальных 3000 членов WeWork.

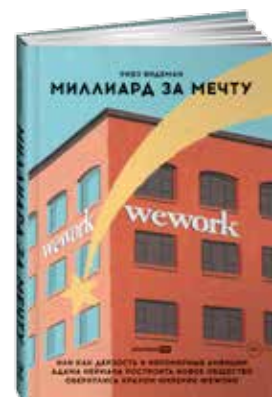
олне хватало.

Журнал 

## Отрывок из книги:

Ривз Видеман

**Миллиард за мечту,  
или Как дерзость и непомерные  
амбиции Адама Неймана построить  
новое общество обернулись  
крахом империи WeWork**

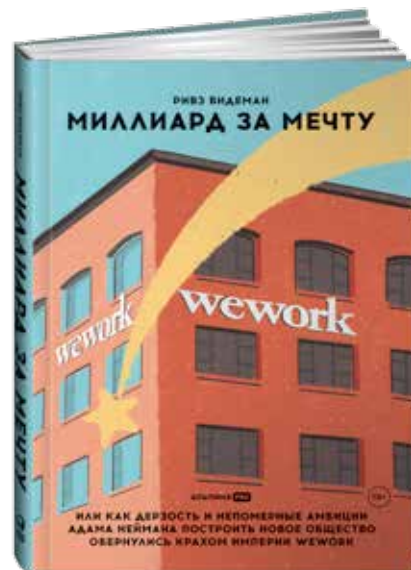


Издательство «Альпина»  
8 (800) 550-53-22  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)





**Обзор книги  
«Миллиард за мечту, или  
Как дерзость и непомерные  
амбиции Адама Неймана  
построить новое общество  
обернулись крахом империи  
WeWork» Ривз Видеман**



История повествует нам об основателе одной из крупнейших компаний по сдаче офисных помещений WeWork Адаме Неймане и его непростом пути в сфере бизнеса, полном взлетов и падений.

Эта книга — больше, чем просто биография успешного человека: Ривз Виндемманн взял за основу более двух сотен интервью с бизнесменами и спонсорами, которые так или иначе были частью компании WeWork.

Если забить в поисковике имя бывшего миллиардера, то на первой странице в основном вылезают весьма интересные, но скандальные статьи, например, почему Нейман лишился поста гендиректора компании, случай с марихуаной на борту самолета и многое другое.

На первый взгляд может показаться, что бизнесмен легкомысленен, взбалмошен и конфликтен, что наводит на мысль о том, что создание компании далось ему на редкость легко. Однако после прочтения книги «Миллиард за мечту» ваше



*Айта Лузгина  
«Интерiuм»*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мнение об этом человеке кардинально поменяется.

### Харизма, жизнь в кибуце и первые шаги

Сотрудники компании WeWork нередко упоминали о том, что их бывший гендиректор обладал мощной харизмой и обаянием, а также сравнивали его ауру с аурой Стива Джобса. По их мнению, Адай Нейман умел убеждать людей и воздействовать на них, именно поэтому многие сотрудники, несмотря на низкую зарплату и большое количество работы, оставались в компании.

Стоит сказать, что Адам Нейман выделялся среди своих сверстников, свободно общался с учителями и был популярен у девушек. Инструктор по вождению, к которому Адам ходил на тот момент, сказал, что у парня два пути — либо он сядет в тюрьму, либо станет миллионером. К счастью, инструктор оказался прав только насчёт второго.

Отмечу, что наш герой не всегда был настолько уверенным в себе. В детстве ему пришлось нелегко — к 20 годам он успел 13 раз поменять место своего жительства. С детства у мальчика была дислексия, и он не умел читать, но родители не замечали этого,

так как оба были заняты собственными делами. Зато Нейман, несмотря на своё очевидно уязвимое положение, научился обманывать учителей и даже договариваться с другими ребятами, чтобы те его задания.

Затем его родители развелись, и началась жизнь в кибуце, давшая пару жизненных уроков, которые в конце концов были использованы при создании WeWork — Нейман хотел, чтобы компания стала «капиталистическим кибуцем», неким сообществом, где каждый будет получать только то, на что он наработал.

Уже в более взрослом возрасте Нейман переехал из Израиля в США и остановил свой выбор на Нью-Йорке. Жить пришлось достаточно тяжело — мужчина не привык к отстраненности и замкнутости людей в большом городе. Соседи не общались с ним и не даже здоровались, и именно тогда к нему пришла первая бизнес-идея — аренда жилья по типу коммунального — которая стала неким прототипом нынешней компании WeWork.

### Начало

После того, как первая мысль о стартапе посетила Неймана, он не стал терять время — создал бизнес-план и подал его на конкурс в коллед-

же, где учился. К сожалению, проект забраковали уже на первом этапе — жюри не верили, что найдётся человек, который захочет спонсировать такую странную идею.


Однако Адам не сдался и придумал ещё две идеи для бизнеса, и второе дело пошло на удивление хорошо. Настолько, что ради бизнеса пришлось бросить учебу в вузе. Именно в этот период своей жизни Нейман познакомился с Мигелем Маккелви — архитектором и будущим сооснователем компании WeWork.

## WeCompany

С основания компания WeWork пообещала, что совершит самую насто-

ящую революцию на рабочих местах, введёт новые небанальные способы поощрения и повышения мотивации сотрудников — в общем, сделает все, чтобы отныне нахождение в офисе не считалось чем-то нудным и скучным, а наоборот, стало привлекательным. После открытия первого коворкинга в Сохо компании удалось привлечь инвестора, который вложил 15 млн. долларов, а после десяти лет работы компании эта сумма уже превышала десятки миллиардов долларов.

Все началось в 2008 году после знакомства Неймана с Маккелви, который посоветовал Адаму перенести свой офис в другое здание. Арендная плата была достаточно высокой, и чтобы сэкономить деньги, Нейман стал сдавать часть арендуемой площади офиса в субаренду. К большому удивле-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ  
ПОДПИСЧИКАМ  НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ**  
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)

**УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКА  
— TP@TOP-PERSONAL.RU**  
(и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)  
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную  
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ

# О применении делопроизводственных терминов в законодательстве и на практике

- Развитие терминологического аппарата в сфере управления документами

- Документоведческая терминология в законодательных актах

- О соотношении терминов «делопроизводство» и «документооборот»

- Новые понятия в сфере делопроизводства

**Р**азвитие науки постоянно требует содержательной и терминологической модернизации — введения новых терминов, изменения содержания устоявшихся, уточнения соотношения между используемыми терминами. При этом важно стремление к однозначному употреблению разными специалистами новых и даже привычных терминов.

Терминологические проблемы остро затронули в последнее время и документоведение как научную дисциплину.


Об этом свидетельствует и тот факт, что вопросы терминологии постоянно обсуждаются в рамках научно-практических конференций.


Примером является и недавно состоявшаяся XXVIII Международная научно-практическая конференция «Документация в информационном обществе: цифровая трансформация в интересах человека, общества, государства», на которой рассматривалась роль Всероссийского научно-исследовательского института документоведения и архивного дела (ВНИИДАД) в развитии терминосистемы документоведения и архивоведения за прошедший период, а также конкретные проблемы, связанные с соотношении-

# Деловая репутация, как фундамент лидерства компании

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как можно оценить вклад именно Деловой РЕПУТАЦИИ (ДР) компании в успех компании вашего типа?

 деловая репутация для моей компании чрезвычайно важна!

Думаю, как и для любой другой компании, которая нацелена на многолетнюю работу и которая планирует создавать очень качественный продукт. Созданная мною в 2013 г. компания ООО «СтройПромСнаб» г. Краснодар специализируется на выполнении работ по антикоррозионной защите (акз) металлоконструкций, технологического оборудования и сооружений в нефтегазовом и аграрном секторе. По сути, созданная компания на данный момент является апофеозом моего трудового пути. В этой компании саккумулированы все мои знания и мой опыт, полученные за многие годы моей учёбы и работы. Ранее я занимался разными видами бизнеса:



Юрий Бацко  
«СтройПромСнаб»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

строительством, поставками ГСМ, поставкой лакокрасочных материалов, строительных материалов, работал директором по развитию на лакокрасочном заводе. И во всех этих сферах я всегда старался глубоко расширить свои знания по тому типу продукта, который я предлагал.

Будучи директором по развитию на лакокрасочном заводе, я часто выезжал на объекты к покупателям лакокрасочных материалов, так как у них возникали разного рода проблемы с применением материалов. В 90% случаев проблема была в том, что сотрудники покупателя не знали особенностей того или иного лакокрасочного материала, не знали, как с материалом работать на разном окрасочном оборудовании, не умели должным образом подготовить материал перед покраской, не знали разрешённых температур, рабочих вязкостей и т. д. Не всегда были качественно отпескоструены и обеспылены стальные поверхности перед покраской. Мне приходилось сотрудникам Покупателя лакокрасочных материалов обучать всем этим вещам и, тем самым, я всё глубже погружался не только в знание формул и рецептур лакокрасочных материалов, но и в специфику пескоструйной очистки металлоконструкций, нанесения лакокрасочных материалов, в то, в каких условиях будет в дальнейшем эксплуатироваться материал, как лучше нанести тот или иной

материал, учитывая индивидуальность окрашиваемой металлоконструкции.

Я обращал внимание на то, чем и как укомплектованы маляры и пескоструйщики, какое оборудование они используют, какие используют средства индивидуальной защиты и т. д. Накапливаясь, эти знания давали чёткое понимание, как в идеале должна выглядеть и чем должна быть укомплектована компания, которая оказывает услуги по антикоррозионной защите, которая дорожит своей деловой репутацией.

Неоднократно Заказчики работ по акз, видя, как я обучаю их сотрудников, задавали мне вопрос, не выполняет ли моя компания работы по акз, я отвечал, что оказываю только консультативные услуги, на что они (Заказчики) реагировали разочарованно. И в 2012 году после очередного такого вопроса от Заказчика я понял, что готов к созданию собственной компании.

Так, в начале 2013 года я создал и возглавил компанию ООО «Строй-ПромСнаб». Памятуя огрехи других компаний, я закупил лучшее окрасочное и пескоструйное оборудование, для примера, я закупил самое дорогое на тот момент немецкое пескоструйное оборудование CONTRACOR DBS-200 с дистанционным управлением. Такое оборудование было на треть дороже оборудования этого же



производителя, но без дистанционного управления, или в 2-3 раза дороже отечественного оборудования, которое зачастую приобретали другие организации, руководствуясь исключительно более низкой ценой. Но одна единица оборудования с дистанционным управлением позволяет комфортно работать и обслуживать его одному пескоструйщику, тогда как оборудование без дистанционного управления требует к одному пескоструйщику дополнительно ставить еще одного рабочего, который будет отключать и включать аппарат. Таким образом сиюминутная экономия на качественном оборудовании несла таким компаниям дополнительные расходы в дальнейшем, затраты на частые ремонты/обслуживание оборудования и наём дополнительных штатных единиц.

И в дальнейшем, при выполнении работ на некоторых объектах параллельно с конкурирующими организациями, у Заказчика формировалось понимание, какая организация более качественно выполняет работы.

Как результат, моя компания в последующем получала дополнительные контракты у Заказчиков и со многими Заказчиками мы плодотворно сотрудничаем на протяжении многих лет. Данные обстоятельства в сфере акз является лучшим подтверждением того, что компания имеет очень положительную деловую репутацию и За-

казчики ценят меня как руководителя и ценят то качество услуг, которое я предлагаю.

**У** Привлекательный Бренд  
компания – как лучше им  
воспользоваться? Повысить  
цены? Больше продавать...?

— Качественный продукт – в моём случае услуга антикорзащиты – априори не может быть дешёвой. Но я стараюсь соблюсти баланс между прибылью компании и добрыми партнёрскими отношениями с Заказчиком, т. к. любое повышение цены на услугу несёт свой негативный отпечаток при заключении новых контрактов.

Был характерный пример, когда в 2019 году были заморожены отпускные цены на сахар для сахарных заводов, а антикоррозионная защита технологического оборудования сахарных заводов занимает более 60% моего ежегодного контрактного портфеля на выполнение работ. Я, понимая и принимая сложную ситуацию для заводов, на протяжении двух лет выполнял работы для сахарных заводов по ценам предыдущего 2018 года. Да, я сократил прибыль компании, т. к. материалы для выполнения работ продолжали расти, зарплаты и затраты на моих сотрудников так же росли... Директора сахарных заводов это знали и были признательны мне за такой человеческий подход к их проблеме.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Удерживать сотрудников имея деловую репутацию легче?

— Да. Всем своим сотрудникам я не устаю повторять, что репутация компании стоит для меня выше, чем финансовая выгода и, соответственно, требования к качеству выполняемых работ моей компанией очень высоки. Я также очень щепетильно отношусь к здоровью и оснащению своих сотрудников, т. к. понимаю, что нездоровый или плохо отдохнувший сотрудник не сможет качественно и в нужном объёме выполнять свою работу. Поэтому я строго нормирую режим труда и отдыха, приобретаю лучшие средства индивидуальной защиты, спецодежду, экипировку и т. д. Моя компания никогда не использует для песко-

струйной/абразивоструйной обработки кварцевый песок (который, кстати, запрещён в Европе к использованию для абразивоструйной очистки), потому что образующаяся от него в ходе пескоструйной обработки кварцевая пыль, попадая в лёгкие, вызывает онкологию силикоз, которая ранее считалась профессиональной болезнью пескоструйщиков. Но со своими сотрудниками, как и с Заказчиками, я планирую работать долгие годы, поэтому считаю недопустимым пренебрегать или экономить на оснащении и здоровье. И, следовательно, очень приятно на праздники получать поздравления от бывших сотрудников. Их поздравления для меня очень ценны, т. к. дают мне уверенность в том, что по отношению к своим подчинён-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ  
ПОДПИСЧИКАМ  НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ  
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)**

**УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ  
– TP@TOP-PERSONAL.RU  
(и начнете получать и электронную версию)**

**Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на 7447273@bk.ru  
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную  
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)**

**©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ**

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