

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхний левый угол в журнале "Ресурсы" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 24
(668)

2022

Главная тема: **КАК ВЫЙТИ ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ**

ВЫХОД ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Выход из операционной – мечта многих капитанов бизнеса. Но кто смог... А кто-то и в 80 лет держит все под контролем.

Вопрос сложный и не однозначный...

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Наталия
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ



Александр Высоцкий
Visotsky Consulting

**Выйти из операционки
можно только одним способом —
передать её сильным руководителям**

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

МОТИВАЦИЯ

Мотивация – это процесс побуждения к достижению целей

Мотивация или стимулирование – можно Ваше экспертное мнение о различии этих понятий или небольшой разнице?

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к достижению целей, а стимулирование – внешний вид мотивации. Перевод с латинского очень хорошо отражает смысл этого понятия, стимул – это палка, которой погоняли животных. Стимул – это внешнее воздействие, например, заработная плата или карьерные перспективы. Если говорить о сегодняшней ситуации с учетом различных экономических обстоятельств, то для ряда сотрудников стабильная занятость также может выступать в виде стимула.



Антонина Лисевская

Мотивация включает в себя, помимо внешней, и внутреннюю составляющую, которая связана с содержанием работы и выполняемой нами ролью. Чтобы поддержать внутреннюю мотивацию сотрудников, необходимо создавать условия, когда они могут посвятить время выполнению интересных задач, помогающих раскрыть их потенциал. Корпоративная культура, система ценностей, принятая в компании, личность руководителя и коллектив также могут влиять на человека: иногда мы прикладываем больше сил, потому что находимся в такой атмосфере, когда не работать просто нельзя – все вокруг увлечено своим делом. Идеальная ситуация: у сотрудника сильная внутренняя мотивация и стремление выполнять поставленные цели, а у компании есть различные инструменты воздействия, помогающие управлять его поведением.

МОТИВАЦИЯ

ЛИДЕРСТВО

Настоящий бизнес начинается там, где кончаются деньги инвесторов

Лебер Групп уже около 5 лет занимает лидирующие позиции на рынке детских площадок. Компания разрабатывает, производит и монтирует уличное детское игровое оборудование. Когда начинали работать, мы были готовы подписаться на любые обязательства, потом ломали голову, как их выполнить.

Что и кто сделал вас лидерами по детским площадкам?

Узначительно мы двигались вступательно. Начали без капитала и собственной материальной базы. Реализуя небольшие заказы, мы заработали себе имя, репутацию, отработали технологию и увидели свои ошибки. Нарастов знания и опыт, расширяться стало проще и понятнее.

Я считаю это правильным подходом: если начать строить бизнес с оценки вложений и подготовки бюджета, то количество необходимых инвестиций может напугать. Но если смотреть на потребность в каждом конкретном моменте, то суммы не такие страшные. Особенно если начинать с торговли, где есть возможность работать на авансах заказчика и покрывать таким образом возможные кассовые разрывы.



Артём Сорокин
«Лебер Групп»

ЛИДЕРСТВО

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

Мы отказываем 90% потенциальным клиентам и поэтому нас все рекомендуют

«После того, как мы продумали позиционирование и стали себя полностью отличать от всего существующего рынка, у нас пошел дурной рост.

В марте нас завалило заявками, так как рынок маркетинга очень сильно менялся, и нас активно советовали текущие партнеры, те кому мы отказали ранее и те, кто о нашем подходе узнал из конференций и статей. Буквально пару недель назад мы выпустили кейс, где описали, чем мы отличаемся от всего рынка, и к каким результатам это приводит. За три дня к нам поступило 30 заявок. Для небольшого бутикового агентства это много», – начинаем так беседу с лидером Хаски.

А чем вы отличаетесь от всего рынка?

Осенью 2021 года мы задумались о том, что нам нужно делать для того, чтобы с нами долго сотрудничали. Обычно все агентства ориентируются на средний срок сотрудничества примерно в год. Мы задали себе вопрос, а что необходимо сделать, чтобы сотрудничество с нами длилось более трех лет? Нужно привносить доход нашим партнерам, и тогда они будут строить с нами хорошие отношения, и у нас будет все хорошо. Тогда мы сможем проработать три, пять и больше лет. Это означает, что мы не сможем работать со всеми подряд, нам нужно работать только с теми бизнесами, у которых на самом деле базовая экономика в принципе сходится.

Мы прекрасно понимаем, что реклама – это не волшебная кнопка, а катализатор того состояния, в котором сейчас находится бизнес. К сожалению, бизнес не всегда «здоров», выражается это в том, что у бизнеса нет конкурентоспособной устойчивой бизнес-модели. В таком состоянии бизнеса дополнительный платный трафик запустить нельзя, так как и без рекламы бизнес не сводит свою экономику, а с дополни-



Арман Хуринко
Хаски Digital

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

IT ПЕРСОНАЛ

IT-специалисты вчера, сегодня и завтра – в серьёзном дефиците

Главная боль рекрутеров — выявлять истинные мотивы кандидатов. Часто бывают ситуации, когда специалисты выходят на рынок из интереса: например, узнали предложения других работодателей, чтобы порисовать прибавку к зарплате на текущем месте работы. Однако работодатель не сразу говорит в откровенно о своих целях, и рекрутеры тратят время на претендентов, которые не заинтересованы в смене рабочего места.

❗ Какие профессии в IT завтра будут в дефиците?

Сейчас мы наблюдаем дефицит кадров среди IT-специалистов: многие кандидаты учат другие языки программирования и уходят из IT-разработки. Кроме того, весной этого года вышел указ, согласно которому «в ряде органов власти, организаций и предприятий должны быть созданы подразделения, отвечающие за информационную безопасность». Так, только для организаций с государственным участием сегодня требуется около 30 тысяч специалистов по безопасности.



Данил Ильич

УИ Как вы ищете нового заказчика?

— При работе с новым заказчиком, в первую очередь, мы изучаем его сайт, соцсети и вакансии, которые нужно закрыть. Затем организовываем встречу с работода-

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

**Аутплейсмент работает
на благо как работодателя,
так и уволенного работника**

УТ Чем вызвана необходимость формирования корпоративной образовательной среды?

Сегодня каждая компания стремится повысить лояльность своих сотрудников, их эмоциональную вовлеченность в рабочий процесс и интеграцию в корпоративную культуру. Известно, что чем выше вовлеченность сотрудников, тем выше эффективность работы компаний. По данным опроса института Гэллапа процент вовлеченности сотрудников в наиболее успешных компаниях достигает 73%.



Елена
Дубовченко

Однако во время реструктуризации, изменения масштабов бизнеса и при сокращении штата сотрудники имеют высокую лояльность и вовлеченность. Персонал становится препятствием для их безболезненной и экологичной расставания с работодателями и рабочей своей мечты. Особенно справедливо это для компаний с сильными брендом, где социальная идентичность сотрудников неразрывно связана с работой и карьерой, и где текучесть кадров чрезвычайно высока, ведь сотрудники не имеют намерения менять работу в ближайшее несколько лет.

А какие преимущества увольнения сотрудника для работодателя и увольняемого сотрудника?

— Аутплейсмент работает на благо как работодателя, так и уволенного работника, помогает всем сторонам успокоиться и двигаться вперед после травмирующего события. Очевидно, что потеря работы является болезненным событием,

НОВОСТИ КОМПАНИИ

«Эвотор» нацелен на рост

■ Что происходит сегодня с вашими клиентами?

Наша клиентка — малый и средний бизнес, индивидуальные предприниматели, небольшие торговые сервисные предприятия. Ряд сегментов, к примеру, общепит (кофейни, столовые, стрит-фуд) сейчас работает стабильно, хотя покупательская активность россиян во 2 квартале была ниже прошлогодней. Так, среднее число чеков на точку в малом бизнесе во 2 квартале 2022 года, по данным «Эвотора», снизилось на 5% к прошлому году.



Екатерина
Зяськова
«Звонор»

Ваш портфель заказов и работ?

— Более 850 тысяч смарт-терминалов «Эвотор» активно работают к настоящему времени. Пользователи не просто используют нашу технику для фиксации продаж (выбить чек для покупателя и налоговой), но используют сервисы в магазине приложений «Эвотор.Маркет» для автоматизации и повышения эффективности бизнеса. Это приложения для ведения товарного и финансового учета, обмена электронными документами, внедрения программ лояльности и др.

Какие профессии в дефиците?

— В «Экзотере» всегда востребованы IT-специалисты разного профиля: схемотехники, программисты микроконтроллеров, Java и Android разработчики, системные аналитики.

УТ Какие новые направления вы будете развивать завтра?

— Будем развивать и продвигать перспективные для МСБ сервисы и технологии, к примеру, безбумажные решения (ЭДО, электронные чеки, электронная отчетность), сервисы по приему разных видов безналичных платежей и другие. Все, что снижает расходы бизнеса, улучшает клиентский путь, повышает продажи.

*Екатерина Зялюкова, HR-директор ИТ-компании «Эвотор»

Нейтрализовать негативные порывы помогут приобщение к ценностям и миссии компании, высокая зарплата и постоянный контроль, о котором директор коллективу напоминает всегда

Наша компания прошла огромный путь в своем развитии, и за это время мы совершили много ошибок. Большую часть времени развития бизнеса я не следил за ব্যববস্থায় и злоупотреблением со стороны сотрудников. Сейчас у меня семь из 15 трапезных в Санкт-Петербурге, но жесткий контроль мы установили только в этом году.

В 2015 году у меня было три кафе, а их не было ни-
мар. Но, с другой стороны, и персонала было мало -
всего три администратора и три повара. Я приезжал в кафе
и повара мне докладывали о расходах. Переоценка вво-
обще сам ездил и закупал продукты на местную базу и на-
матывал.



Дмитрий
Ворысов
«Полный
любимый»

По мере того, как сеть стала расти, у меня уже не оставалось времени заниматься всей оперативкой, надо было думать о развитии. Поэтому у меня появился управлющий - бывший администратор, а одного повара я сделал шеф-поваром, и через него шла закупка.

Один из бичей сетевых банкетных залов и ресторанов – левые заказы и банкеты. Это когда сотрудники договариваются между собой, проводят мероприятия, делают прибыль, а собственник не получает денег.

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

ВОПРОСЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ
Выйти из операционки можно только одним способом – передать её сильным руководителям

Александр Высоцкий, Visotsky Consulting

15

МОТИВАЦИЯ
Мотивация – это процесс побуждения к достижению целей

Антонина Лисовская

21

ЛИДЕРСТВО
Настоящий бизнес начинается там, где кончаются деньги инвесторов

Артем Сорокин, «Лебер Групп»

27

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
Мы отказываем 90% потенциальным клиентам и поэтому нас все рекомендуют

Антон Хрипко, Хаски Digital

31

СОФТ
Давно и мощно идет процесс автоматизации оценки, повышения качества, валидности и надежности работы SIEM/SOAR систем, средств мониторинга и профилирования пользовательской активности

Александр Канатов, «Стахановец»

35

ИТ ПЕРСОНАЛ
ИТ-специалисты вчера, сегодня и завтра – в серьезном дефиците

Данил Ильин

37

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ
Аутплейсмент работает на благо как работодателя, так и уволенного работника

Елена Дубовченко

42

НОВОСТИ КОМПАНИЙ
«Эвотор» нацелен на рост

Екатерина Зялюкова, «Эвотор»

43

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Егор Яценко «IT-рекрутмент: Как найти лучших специалистов, когда все вокруг горит»

51

ВОРОВСТВО
Нейтрализовать негативные порывы помогут приобщение к ценностям и миссии компании, высокая зарплата и постоянный контроль, о котором директор коллективу напоминает всегда

Дмитрий Борисов, «Помним-любим»

56

КОНФЕРЕНЦИЯ
Логистика под санкциями

57

ПРОДАЖИ
Всегда отстаивайте интересы компании

Яна Волкова, Азия Гудс

59

КОМПЕНСАЦИИ ТОПАМ
Компенсации топ-менеджерам за утерянные бонусы в связи с уходом 400 фирм

Дарья Царькова

63

НОВОСТИ
«Пятёрочка» начала брать на работу самозанятых в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 24.08.2022 г.
Формат 60х90 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

№24
(668)

Издаётся с 1996 г. 2021 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

Александр Высоцкий
Visotsky Consulting

**Выйти из операционки
можно только одним способом –
передать её сильным руководителям**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как выйти из операционки?

Эксперт из США делится своим опытом и расставляет вехи на пути тех, кто решится это сделать.

УП Знаете ли Вы примеры, когда владельцы буквально сразу выстраивают не вертикальную модель управления, где они в центре, а иную схему, позволяющую делегировать что-то неважное?

С 2006 года я начинаю все проекты с постановки директора — даже если он пока единственный сотрудник. Я не влажу в операционку, что позволяет быстро стартовать и масштабировать проекты. Но до этого больше 15 лет я начинал бизнесы, участвуя в оперативном управлении.

Это зависит от того, насколько владелец умел в области менеджмента. То есть сможете ли на старте бизнеса сразу набросать оргструктуру, определить, кто и за что отвечает, нанять грамотного руководителя и управлять им, не погружаясь в операционку. Но вот подвох: чтобы приобрести эти навыки, необходимо немного побыть в операционке. Менеджмент — это не просто знания, а навыки, которые вы должны уметь использовать в реальной жизни.

Думаю, что такие примеры есть — но только если это не первый проект владельца, и он уже успел набить шишки.

УП Вы живёте в США — судя по фильмам, там тоже вначале растут только одни Джобсы, лидеры?

— На самом деле американцы гораздо более осторожны. Это связано со стоимостью ошибок: в Америке уволенный сотрудник может вас засудить, а в русскоговорящих странах — просто плюнет и уйдёт. С другой стороны, американцы более сфокусированы на бизнесе, верят в его большое будущее. У них есть уверенность в завтрашнем дне. И отличается маркетинг: в Америке он очень дорогой и компетентный, но там и спрос намного выше.

УП Когда, на ваш взгляд, еще не поздно освободиться от ОПЕРАЦИОНКИ без рисков гибели детища?

— Всё, что происходит в бизнесе, — это отражение внутреннего состояния собственника. Если мне не в кайф управлять своей компанией,

я хожу на работу как на каторгу и не могу прийти в тонус без чашки кофе — то так невозможно проявлять творчество и создавать классный продукт. Таким образом, я сам останавливаю развитие собственного бизнеса. В такое состояние владельцы погружаются постепенно. Чем больше бизнес и количество сотрудников, тем

трудников, выросли до генеральных директоров подразделений. Они переживали с компанией времена, когда их зарплаты едва хватало на покупку проездного в метро. А сейчас они топ-менеджеры международной компании. Восхищаюсь их амбициозностью, талантами, настойчивостью. Но необходимо понимать, что

без содействия владельца сотрудник никогда не сможет сделать карьеру.

больше «процессорной мощности» он отнимает.

Работа основателя компании — говорить о будущем, давать сотрудникам масштабные цели. Даже если сейчас

Решение оперативных вопросов и рутинных задач не оставляет времени на то, чтобы думать о будущем, заниматься стратегией и развитием. Из-за этого предприниматель попадает в стрессовое состояние.

Возникает ощущение: если сейчас прилетит ещё одна задача или проект — он взорвётся. Выйти из операционки можно только одним способом — передать её сильным руководителям. Главное изменить точку зрения владельца, который привык замыкать на себе все процессы.

УП Старая команда — тормоз или крона дерева управления?

— У меня в компании есть три классных кейса. Это девушки, которые, придя на должности рядовых со-

они кажутся нереальными, нужно держать слово, данное команде, всё выполнять. А стать по-настоящему великой компанией можно только при наличии системы. Кроме того, без инструментов управления руководитель никогда не сможет увидеть по-настоящему перспективных и продуктивных сотрудников, ведь часто самые результативные люди очень скромны и не могут хвалиться своими успехами. А инструменты управления (планирование, количественное измерение результатов) помогают выявить таких людей и способствовать их карьерному росту. И от

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ГЛАВНОЕ ИЗМЕНИТЬ ТОЧКУ
ЗРЕНИЯ ВЛАДЕЛЬЦА,
КОТОРЫЙ ПРИВЫК ЗАМЫКАТЬ
НА СЕБЕ ВСЕ ПРОЦЕССЫ**

этого выигрывают не только сотрудники, но и вся компания.

УП Когда лидер может уйти от ОПЕРАЦИОНКИ сам и совсем без Высоцких и других консультантов?

— Вот три важных момента:

- Если владелец хочет выйти из операционки, то должен

СТРАТЕГИЮ ВСЕГДА НАДО КОРРЕКТИРОВАТЬ ПОД СИТУАЦИЮ

знать, для чего он высвобождает время. А для этого нужно чёткое понимание, чем отличаются функции владельца и директора.

- Иметь желание инвестировать в людей. Бизнес создаётся классными командами — выгоднее вкладываться в сотрудников, а не в оборудование или даже рекламу.

- Чтобы бизнес работал, нужны умелые руководители. Но для этого владельцу самому нужно стать классным управленцем.

УП Если бизнес быстро растет и требует постоянных изменений курса — стоит подождать выхода реки бизнеса из стремнины?

— Создание стратегии и есть одна из основных обязанностей владельца.

Стратегию всегда надо корректировать под ситуацию. Ведь непредвиденные ситуации могут возникать даже у самого гениального постановщика целей. Любая стратегия — гипотеза, она существует в голове владельца, а не в реальном мире.

Когда мы осуществляем стратегический план, то должны сразу получать обратную связь, чтобы видеть, правильно

ли мы движемся. Не нужно быть слишком упрямым. Если что-то идет тяжело, мы выбрали неправильный путь. Это не значит, что нужно отказаться от цели, просто поискать другой путь.

Стратегию нужно дорабатывать и докручивать даже в относительно спокойные времена. Мои планы требуют изменений и коррекции уже через месяц после того, как мы приступили к выполнению. И это нормально!

УП Как и где искать CEO?

— Нанять высшего руководителя можно, если бизнесом достаточно легко управлять. Область консалтинга сложна, а потому у меня было не слишком много успешного опыта в найме готовых топ-менеджеров. Найм вообще сопряжён с риском, а если уж вы нанимаете топа — тем более. И

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**РУКОВОДИТЕЛЬ,
ПРИШЕДШИЙ СО СТОРОНЫ,
— ЭТО КОТ В МЕШКЕ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



даже если у вас гениальная HR-служба и рекрутер, владеющий правильной технологией найма, вы не застрахованы от неприятностей. Руководитель, пришедший со стороны, — это кот в мешке. Вы ничего не знаете о нём и его поведении в стрессовых ситуациях.

ЧТОБЫ ПРИОБРЕСТИ ЭТИ НАВЫКИ, НЕОБХОДИМО НЕМНОГО ПОБЫТЬ В ОПЕРАЦИОНКЕ

ях. Если решились на найм топа, то правильно организуйте испытательный срок. Наблюдайте за тем, как кандидат на руководящую должность действует под давлением, в стрессовых ситуациях. Но не затягивайте решение надолго — достаточно пары недель. Но даже если вам повезёт, то такой вариант сопряжён с большим риском.

Мой подход — выращивание руководителей. Для меня это оптимально, ведь такой сотрудник уже хорошо знаком с компанией, её целями и замыслами, является полноценным членом команды и предан её идеалам. Кроме того, рост коллеги по карьерной лестнице вдохновляет и других сотрудников. Они понимают, что в компании действительно можно вырасти, и это не пустые слова. Другим становится видна перспектива, поэтому я и предпочитаю возвращать руководителей. Я не против найма и не закрываю руководящие позиции для тех, кто ещё с нами не работал.

Но топ-состав моей компании Visotsky Consulting состоит из тех, кто вырос в компании. Им легче понимать сложный бизнес-процесс.

Когда нужен руководитель, стараюсь быстро провести перспективного

сотрудника через иерархию, возможно даже даю попробовать себя в разных частях компании. Поэтому мой выбор — выращивание, а не найм топов.

Как вначале контролировать нового управляющего?

— Впервые я ставил директора в производственной компании. Несколько месяцев я выписывал всё, что делаю. Указывал, о чём разговариваю с сотрудниками, что обсуждаем на совещаниях. Затем я разделил задачи на две колонки «обязанности владельца» и «обязанности директора». Задачи из второй колонки легли в основу должностной инструкции для будущего директора.

При введении в должность я потратил много времени, чтобы пройти с ним по каждому пункту. Подробно объяснял, как успешно выполнял работу именно в этой компании. Нужно

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



создать у директора согласие с тем, чтобы сохранять ваши успешные действия. И только после этого начать их совершенствовать.

подробно объяснять, почему поступил бы иначе в некоторых моментах. Осуществляя наставничество два-три месяца, я формировал его точку зрения. Если вы поступите так же,

СТРАТЕГИЮ НУЖНО ДОРАБАТЫВАТЬ И ДОКРУЧИВАТЬ ДАЖЕ В ОТНОСИТЕЛЬНО СПОКОЙНЫЕ ВРЕМЕНА

После того, как мы с директором прояснили должностную инструкцию, я стал его ментором. Его стол находился в моём кабинете, и я наблюдал за тем, что он делает. Но старался не вмешиваться. Например, давал обратную связь и оценку по окончании совещаний, а не во время. Старался

то шансы на успех вашего директора возрастут.

УП Что категорически не стоит делегировать (ноу-хау, отношения с властями, налоги, набор новых топов)?

Вот функции владельца, которые нельзя делегировать:

- создание идеологии. Формулировка основной цели и замысла, их сохранение и продвижение для поддержки идеологической основы деятельности;
- стратегический маркетинг. Формирование и развитие продукта компании в соответствии с тем, как меняются рыночные условия и технологии;
- создание и совершенствование технологий;
- финансы и активы. Организация рационального и эффективного обращения с денежными и материальными активами;

- организация стратегического планирования и управления. Чтобы компания управляемо развивалась и достигла промежуточной цели;
- назначение на пост и контроль деятельности руководителей компании.

Чтобы по-настоящему быть владельцем бизнеса, необходимо выполнять соответствующие функции. В противном случае компания может превратиться «в ничто».

УП Основатель ВкусВилл,
контролируя бизнес через цифры
отчётов и KPI, чуть не потерял фирму.
Как держать руку на пульсе компании?

— Вы не потеряете контроль над бизнесом, выращивая сотрудников в системе. Для этого есть точная система оценки показателей, четкие области ответственности, определенные совещания, формы отчетности и взаимодействия. Система — это и есть основной инструмент контроля руководителей.

Контроль над бизнесом легко потерять, когда пытаются «срезать угол», думая, что найдут гениального сотрудника, который работал в системной компании и знает, как навести порядок в бизнесе. В этом случае ваш контроль будет утерян.

Помните: вы контролируете то, что создаете.

УП Кризисы часто резко
возвращают основателей с Бали
домой выруливать корабль.

— Такой кейс был у одного из моих выпускников. Он с партнёром развивал бизнес, и всё пошло в лучших традициях интернет-рекламы: бизнес работал сам по себе, а у владельцев появилось свободное время. Два-три года всё было хорошо, радовались, что удалась их стратегия: до 30 лет заложить фундамент, а потом не работать. Так и получилось —

они ездили на рыбалку, покупали, что хотели.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Но оказалось, что, даже если ты за-работал много, всё это можно потра-тить.

Плюс вовремя увидели стагнацию в бизнесе и не хотели, чтобы это пре-вратилось в резкий спад. После про-хождения моей годовой программы поняли, что выход из операционки не равен тому, что владелец не работает. Чтобы компания шла вперёд, он дол-

консультантов по управлению, кото-рые теперь не работают с клиентами (или делают это по-минимуму), а ста-ли на позиции топ-менеджеров или product owner.

Ps

Запишитесь на выступление Высоц-кого на Деловой Клуб Топ персонал, и мы вышлем вам ссылку.

МОЙ ПОДХОД — ВЫРАЩИВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

жен выполнять свои функции. Лично я работаю по 7-8 часов 5 дней в неделю.

 **Вход** назад в **ОПЕРАЦИОНКУ** — риск, глупость, безумие, гениальный ход...?

— Как по мне, никогда не стоит воз-вращаться в операционку. Например, я вижу талантливого и перспективного сотрудника, который сейчас занимает-ся рутиной.

Но понимаю, что вне рутины, про-являя творчество, он даст компании намного больше. Так я старался как можно скорее вытащить с позиции ди-ректора своего совладельца (он был управляющим партнёром). Потому что понимал, что его экспертиза в марке-тинге поможет нам взлететь намного быстрее. Также у меня есть несколько

*** Александр Высоцкий,**
Visotsky Consulting, USA



С экспертом беседовал
гл. редактор 
А. Гончаров



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

Эксклюзивно для 

Мотивация – это процесс побуждения к достижению целей

 Мотивация или стимулирование – можно Ваше экспертное мнение о различии этих понятий или небольшой разнице?

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к достижению целей, а стимулирование — внешний вид мотивации. Перевод с латинского очень хорошо отражает смысл этого понятия, стимул — это палка, которой погоняли животных. Стимул — это внешнее воздействие, например, заработная плата или карьерные перспективы. Если говорить о сегодняшней ситуации с учетом различных экономических обстоятельств, то для ряда сотрудников стабильная занятость также может выступать в виде стимула.



Антонина
Лисовская

Мотивация включает в себя, помимо внешней, и внутреннюю составляющую, которая связана с содержанием работы и выполняемой нами ролью. Чтобы поддержать внутреннюю мотивацию сотрудников, необходимо создавать условия, когда они могут посвятить время выполнению интересных задач, помогающих раскрыть их потенциал. Корпоративная культура, система ценностей, принятая в компании, личность руководителя и коллектив также могут влиять на человека: иногда мы прикладываем больше сил, потому что находимся в такой атмосфере, когда не работать просто нельзя — все вокруг увлечены своим делом. Идеальная ситуация: у сотрудника сильна внутренняя мотивация и стремление выполнить поставленные цели, а у компании есть различные инструменты воздействия, помогающие управлять его поведением.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В книге Магура о мотивации были описаны сотни примеров из практики глобальных компаний – от Кока-колы до Тойоты. Вопрос – почему недолго живут новые модели, идеи мотивации?

— Не надо полагаться, на то, что Вы можете найти в книге или статье идеальную модель мотивации — эта модель может быть хороша только в конкретном контексте и для конкретной организации, с учетом ее корпоративных ценностей и людей на местах. Недолгий срок жизни новых подходов во многом обусловлен природой человека. Мы привыкаем к какому-то инструменту, и он ослабевает по своей силе — например, проходит время и некогда желанный уровень дохода перестает радовать.

Кроме того, зачастую инструменты и модели мотивации создаются под влиянием проходящих трендов. Например, в последние годы все много говорили про цифровизацию процессов управления человеческими ресурсами, а также заимствование опыта из других сфер, и среди инструментов нематериальной мотивации персонала была популярна геймификация. Это подход, при котором в игровой форме и с помощью различных цифровых технологий компании стремились заинтересовать. Например, количество чеков у официанта — может быть одним из уровней в корпоративной игре, победитель которой получит бейдж «лучший работник месяца». Эти

инструменты еще пару лет назад считались очень передовыми, и многие компании вводили их в свою практику, а сейчас интерес уменьшился.

УП Какие модели мотивации актуальны сейчас?

— Проверенные временем и различными кризисными ситуациями. Не устаревает классический подход: управление по целям и построение мотивации персонала на основе такого управления. Также я могу порекомендовать книгу Дэниэла Пинка «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует». Привычную систему поощрений и наказаний — «мотивацию 2.0» автор противопоставляет новому подходу — «мотивации 3.0», которая базируется на внутренних побуждениях человека. Система мотивации, основанная лишь на вознаграждении, может быть не только неэффективной, но и вредить сотрудникам. Для того, чтобы вдохновить персонал на достижение целей, по мнению автора, нужно сделать акцент на стремлении каждого человека к автономии, мастерству и желанию служить большой цели.

Автономия — возможность выбора способов деятельности и инструментов. Классический пример — компания Старбакс: одно из правил, принятых в этой организации, звучит как «уборщик может сам выбрать веник». Смысл в том, что каждый человек лучше зна-

ет, как выполнить свою работу. Это не провоцирует хаос, а исключает микроменеджмент и подталкивает сотрудников к достижению целей. Автономия также может проявляться в возможности управлять собственным временем. Сейчас во многих компаниях работники приходят в офис, когда им удобно, главное, чтобы задачи выполнялись. Второй элемент модели Д.Пинка — это мастерство, когда работа связана не просто с выполнением функций, а с личной реализацией в выполняемой функции и ростом. Третий элемент — понимание большой цели. Для человека важно принадлежать к чему-то значимому. Мне нравится фраза из этой книги: «Воодушевляйте задачами, а не мотивируйте наградами. Ничто так не скрепляет команду, как общая миссия».

Приведу в пример себя: я не просто преподаватель одной из лучших восточноевропейских бизнес-школ, я разделяю общую с коллегами миссию — создание знаний, развитие лидеров и изменение мира к лучшему. Принадлежность к большой цели мотивирует меня на научную деятельность и освоение новых знаний и методик больше, чем какие-либо внешние стимулы. Сейчас несмотря на то, что мы возвращаемся к традиционным моделям мотивации, не следует забывать, что существуют три таких драйвера, которые могут активизировать поведение людей.

Что сейчас происходит с KPI?

— Управление по целям и использование ключевых показателей результативности — краеугольная тема менеджмента. Многие говорят о том, что этот подход устарел, но есть и второй лагерь теоретиков и практиков, к которым я себя отношу, считающие KPI всегда актуальной классикой. Назначение ключевых показателей подталкивает сотрудника к достижению результата. Если у вас есть план продаж, выпуска изданий и так далее — вы видите цель и ее измеритель. KPI выполнили — получили премию. Такой подход позволяет создать дифференцированную систему вознаграждения и понять результативность каждого сотрудника. Главный минус классической модели — это директивность и регламентированность всех процессов, что может мешать творческому подходу. Кроме того, KPI — это чаще всего количественные показатели, например проценты и рубли, поэтому может возникнуть ситуация, в которой от гонки за ними может пострадать качество. Несмотря на ряд недостатков, на мой взгляд, этот инструмент отстоял свое право на существование, так как в условиях не очень понятной среды управление по целям и KPI могут стать неким навигатором для сотрудников — я знаю, что мне надо делать и к чему надо прийти. На мой взгляд, можно рассматривать не только классическое управление по целям, но и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



более прогрессивную методику, пришедшую к нам из IT — Objectives and Key Results (OKR). Это система позволяет активизировать работу персонала путем постановки больших амбициозных целей, которые ставятся не директивно, сверху вниз, а исходят от самой команды или сотрудника. В OKR цель никогда не будет достигнута на 100 процентов, иначе это противоречит самой философии системы. Objectives and Key Results — неплохой вариант эволюции управления по целям и построению мотивации.

 **Как лучше изучать успешные практики мотивации, чтобы понять, что их можно и надо копировать у себя?**

— Копия практически всегда менее эффективна оригинала, я бы это слово не применяла. Правильнее говорить о понимании актуальных научных теорий, основанных на выборке, на опыте реальных компаний. Надо изучать лучшие современные практики, обмениваться опытом с коллегами, обсуждать, анализировать и в итоге — создавать собственный продукт, подходящий именно вашей компании. Программы дополнительного образования дают возможность не только ликвидировать пробел в знаниях, но и познакомиться с такими же по уровню руководителями и обменяться мнениями. Нельзя забывать о том, что знания все время обновляются, появляются новые теории, а старые уходят в прошлое. Например, ранее

большой акцент в работе с персоналом ставился на потребностях сотрудников (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга). Считалось, если ты понимаешь потребности, то можешь спрогнозировать поведение человека. Сейчас на мой взгляд мотивацию следует рассматривать как более сложный процесс, на который влияет контекст и корпоративная культура. Актуальны более комплексные подходы, которые позволяют создать систему стимулов для разных категорий персонала. Кстати, очень часто именно в кризисных ситуациях запускается коллективный разум — люди начинают придумывать что-то новое не потому, что есть стимулы и им надо удовлетворять потребности, а потому что сработал контекст.

 **Уход западных фирм дал шанс многим занять их ниши? Как лучше сегодня мотивировать людей на бурный рост компании, на масштабирование?**

— Безусловно, уход западных фирм дает шанс и толчок российскому бизнесу не просто занять продуктовую нишу, а вырасти до компании, у которой будет дополнительная ценность как у работодателя. Я бы говорила не о том, как мотивировать сотрудников на рост, а как изначально привлечь и отобрать тех, кто разделит с вами цель и захочет работать в условиях неопределенности. Многие люди хотят работать в развивающейся компании, которая с нуля строит империю. Изначально надо

четко сформулировать стратегию, ее визуализировать и донести до своего персонала — понимание глобальности происходящего и принадлежность к организации, у которой есть достойная цель, мотивирует коллектив на достижение результатов. Мне очень нравится фраза Антуана де Сент-Экзюпери: «Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль». Чем глобальнее задача, и амбициознее устремления, тем больше должна быть связь с индивидуальным желанием человека быть частью этой масштабной операции. Я верю в систему отбора персонала. Также я верю в то, что сотрудников можно и нужно обучать, чтобы выйти на более высокий уровень достижения целей. Иногда люди сопротивляются глобальным задачам в силу своей неподготовленности. Именно поэтому онлайн-обучение сейчас достаточно популярно — это возможность получить знания и дальше их использовать в практике и успешно реализовывать рабочие задачи.

УП Может ли работодатель влиять на вовлеченность сотрудников?

— Мотивация — это процесс побуждения к достижению целей, а вовлеченность — это особое физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше. Вовлеченный работник похож на влюбленного человека: он по-

стоянно говорит о своей компании в позитивном ключе, хочет трудиться на ее благо, создает новые продукты, все время думает, как улучшить деятельность организации, готов работать сверхурочно. Если сотрудники вовлечены, они сами будут реализовывать проекты по масштабированию, им не нужен микроменеджмент. Есть ряд классических инструментов, которые позволяют измерить уровень вовлеченности, а также вызвать такое отношение работников к своему работодателю: об этом мы говорим на программе дополнительного образования Management Essentials. В рамках курсов ДПО мы рассматриваем классические системы управления эффективностью и инструменты, которые позволяют не забывать, что для человека как социального существа эмоции определяют в поведении очень много.

УП Как российские фирмы могут привлечь лучших специалистов из закрывшихся западных компаний, учитывая, что у них могла быть иная мотивация, корпоративная культура?

— Мне кажется, что сейчас устарело противопоставление отечественных компаний и западных, потому что российский бизнес создает очень интересные проекты и продукты. Например, ВШМ СПбГУ принадлежит к одному проценту лучших бизнес-школ мира (triple crown accreditation). На слуху

такие российские компании, как РЖД, Биокад, ВкусВилл. Но если мы говорим об отечественных организациях, которые изначально проигрывали западным компаниям, то сейчас рынок труда будет играть им на руку. Из-за ухода иностранных фирм появилось очень много соискателей. Если вы хотите не просто воспользоваться ситуацией, а действительно привлечь интересного кандидата, надо понимать, что для ряда сотрудников работа в других условиях, предполагающая сложные задачи и возможность реализовать себя, может быть определенным вызовом и драйвом. Если предложение о работе и задачи сформулировать как вызов для сильных и амбициозных кандидатов, найти и удержать нужного человека будет проще.

 **Слияния и поглощения уже налицо – ваш совет в этом сложном вопросе?**

— Если мы говорим о поглощениях и слияниях, которые связаны с ситуацией на рынке, то, безусловно, это тревожный период как для работника, так и для работодателя. В этом случае полезно держать в голове особенности прохождения компании через изменения, например, классическую трехфазную модель К. Левина: изменение надо подготовить, его надо провести и зафиксировать. Безусловно, сотрудников следует информировать о том, что происходит. Слухи всегда приумножаются — этот закон никто не

отменял. Надо проанализировать грядущее изменение: посмотреть совпадение бизнес-моделей, организационной структуры, персонала, понять, с кем вы останетесь работать, а с кем попрощаетесь. Любое слияние и поглощение — это требование времени и рынка, и все что нас не убивает, делает сильнее. Многие компании, пройдя через сложность реорганизации, создали такую структуру, бизнес-модель и ценности, которые позволяют им быть успешными и после пандемии. Вашим сотрудникам изменения могут быть не очень понятны, поэтому персонал надо готовить, поддерживать и достойно попрощаться с теми, с кем вам не по пути.

*** Антонина Лисовская,**
Доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского университета (ВШМ СПбГУ)



С экспертом беседовал
гл. редактор 
А. Гончаров



Организация, сопровождение
и согласование: В. Курилова
nika.chernyakova92@mail.ru

Эксклюзивно для



Настоящий бизнес начинается там, где кончаются деньги инвесторов

Лебер Групп уже около 5 лет занимает лидирующие позиции на рынке детских площадок. Компания разрабатывает, производит и монтирует уличное детское игровое оборудование. Когда начинали работать, мы были готовы подписаться на любые обязательства, потом ломали голову, как их выполнить.

 Что и кто сделал вас лидерами по детским площадкам?

Узначально мы двигались поступательно. Начинали без капитала и собственной материальной базы. Реализуя небольшие заказы, мы заработали себе имя, репутацию, отработали технологии и увидели свои ошибки. Нароботав знания и опыт, расширяться стало проще и понятнее.

Я считаю это правильным подходом: если начать строить бизнес с оценки вложений и подготовки бюджета, то количество необходимых инвестиций может напугать. Но если смотреть на потребность в каждом конкретном моменте, то суммы не такие страшные. Особенно если начинать с торговли, где есть возможность работать на авансах заказчика и покрывать таким образом возможные кассовые разрывы.



Артем Сорокин
«Лебер Групп»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Я рекомендую, даже имея амбиции на выстраивание производства, начинать все-таки со сбыта.

Потому что выстраивать сбыт дешевле и его можно выстраивать на чужих производственных мощностях. Когда продажи выстроены, когда ты понял клиента, когда собрал достаточное количество данных, чтобы их анализировать, тогда развертывание производства влечет меньше затрат и лишних действий. Если разделить

нес с кредитов я бы не рекомендовал. Слишком мало информации, чтобы быть уверенным в правильности задумок руководителей и реакции клиентов. В первые годы мы работали на чужих деньгах. Брали заказ, у нас появлялись на счету деньги, и мы их использовали не только для реализации заказа, но и инвестировали в разви-

КОГДА НАЧИНАЛИ РАБОТАТЬ, МЫ БЫЛИ ГОТОВЫ ПОДПИСАТЬСЯ НА ЛЮБЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ПОТОМ ЛОМАЛИ ГОЛОВУ, КАК ИХ ВЫПОЛНИТЬ

наш опыт на две фазы - первая, работа без заемного капитала, длилась около 5 лет, которая позволила нам создать репутацию и получить много важных знаний о рынке. Вторую половину существования Лебер Групп мы активно росли и масштабировались за счет привлечения кредитных средств в большом объеме.

Стать лидером отрасли без использования кредитных или средств инвесторов очень сложно, потому что рост не происходит так быстро, а конкуренты тоже наращивают свои мощности.

Кредитование мы используем активно с 2014 года. Но начинать биз-

ние. Считаю, что это нам и позволило создать фундамент для дальнейшего роста.

Потому что лидеры отрасли работают уверенно, просчитывая все заранее, так уже можно не беспокоиться из-за конкретной оплаты и не беспокоить заказчиков чрезмерным давлением по вопросу денег. Потому что у них стабильные отношения, и клиенты боятся потерять поставщиков и платят сами тогда, когда всем удобно. А физический обмен товаром, поставками происходит независимо от этого. Сейчас мы так работаем и не очень беспокоимся, есть аванс или нет, просто нужно всё юридически оформить. Мы

получаем свои деньги. А если не получаем, то получаем через суд, и это никогда не является проблемой, потому что суды в России работают достаточно эффективно.

Наш рынок достаточно конкурентный, никто нас не ждал в 2010 г., и нужно бороться за каждого клиента, а главное, каким бы он ни казался большим, какой бы большой ни казалась Москва, информация о компании, особенно негативная, просачивается очень быстро.

В каждом бизнесе иногда наступает невидимый кризис. Его никто не может заметить. Было ли что-то подобное в вашем бизнесе?

— Нет, наоборот, у меня была обратная история. У нас был достаточно успешный 2014 год. Настолько успешный, что по итогам года мы всю компанию отправили на корпоратив в Доминикану. Сильная корпоративная культура – наша отличительная черта. Даже приходя к нам на собеседование из других компаний, кандидаты знают, что мы заботимся о своих сотрудниках

ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ РАБОТАЮТ УВЕРЕННО, ПРОСЧИТЫВАЯ ВСЕ ЗАРАНЕЕ, ТАК УЖЕ МОЖНО НЕ БЕСПОКОИТЬСЯ ИЗ-ЗА КОНКРЕТНОЙ ОПЛАТЫ И НЕ БЕСПОКОИТЬ ЗАКАЗЧИКОВ ЧРЕЗМЕРНЫМ ДАВЛЕНИЕМ ПО ВОПРОСУ ДЕНЕГ

Это важно учитывать в общении с клиентами: даже когда тебе тяжело, и ты считаешь, что ты прав, а заказчик ведёт себя неэтично, грубит, хамит и т. д.

и проводим много времени вместе. Так вот, в 2014 году мы расслабились. Это проявлялось в том, что мы решили ничего не менять. Мы думали, что всё

Ни в коем случае нельзя вступать в конфликт с ним, потом восстановление отношений и репутации будет стоить очень больших усилий.

Мы сразу дорожили каждым клиентом. Начинающие компании так и останутся маленькими, если не будут думать о своей репутации с самого начала работы.

работает правильно и менять ничего не нужно. Обычно перед каждым годом у нас стратегические сессии, мы обсуждаем, я считаю цифры, анализирую.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы корректируем организационную структуру, двигаем людей в соответствии с той динамикой и тенденциями, которые наблюдаем в организации, смотрим, какие отделы надо усилить. Дополнительно мы берем план продаж и прогоняем выручку через все ресурсы: через бухгалтерию, продажи, производство, склад. Бывает такая ошибка у организации, люди иногда рассматривают план в отрыве от подготовки компании к тому, чтобы этот план выполнить. Зачастую план продаж — это только план продаж. Продавцы должны продать на миллиард, а как он будет обрабатываться, где будет выпущена продукция и как

к тому, чтобы намеченные показатели выполнить. В тот год, когда мы подумали, что всё само собой работает, мы не делали никаких кадровых перестановок, ничего не усиливали. И 2015 год, конечно, стал единственным годом, когда наша выручка не выросла, а уменьшилась. До этого и после этого наша выручка росла каждый год. По нам это достаточно больно ударило, потому что я понял, что и у людей энтузиазм уже не такой, потому что перемены очень сильно стимулируют.

Людям интересно работать, когда что-то меняется логично, понятно и си-

ИЗ ПРОДАЖ ТАК У НАС ВЫШЕЛ НЫНЕШНИЙ НАЧАЛЬНИК СКЛАДА, ЮРИСТ, ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ

бухгалтерия обработает такое количество документов, как юрист проверит столько договоров — об этом никто не думает.

Моя идея в том, что если мы ставим какой-то план, то мы его ставим не для того, чтобы простимулировать или, если что, сказать «не выполните — не зарабатываете», у нас, наоборот, план ставят продавцы сами себе. Задача организации, руководителя под план продавцов собрать все мощности и ресурсы, чтобы его обеспечить. Нет ничего хуже, чем продать и не суметь сделать заказ вовремя с достаточным качеством. Поэтому ежегодно я проверяю, всё ли готово

стемно. Когда же ничего не меняется — людям скучно. Поэтому упал и боевой дух, и где-то не хватало человека, чтобы делать работу, где-то неправильно сформированы отношения подчиненный—руководитель, неправильно выделены подразделения. Тогда мы поняли, что ничего не менять нельзя. К 2016 году мы подготовились совершенно по-другому, было много реформ. Мой совет: даже если все идет хорошо, необходимо делать ревизию процессов. В последнее время я использую подход теории ограничения систем И. Голдратта. Она, скорее, производственная, но я эту теорию применяю еще в организации.

Мы ежегодно всем штатом оцениваем разные направления работы. Каждый может оценить работу всех подразделений. Ему дается 50 баллов, и он их распределяет на 10 направлений работы. Мы видим, по мнению сотрудников, какое направление нуждается в наибольшем усилении. В целом, это сигнал, для руководства компании, над чем в первую очередь необходимо работать. Если меньшая оценка у бухгалтерии, мы занимаемся ей, если у производства, то им.

Я убежден, что, когда много людей, один руководитель не способен оценить, где людям неудобно. Найти эти бутылочные горлышки. А именно ими надо заниматься в первую очередь. Поэтому мы делаем оценку, на ее основании руководство компании принимает решение, на что бросать наибольшие ресурсы. И людям интересно, что к ним прислушиваются и решают проблемы, которые они считают актуальными.

УП Как не раздуть ресурсы и не употреблять их больше, чем нужно?

— Вопрос действительно очень важный. Я всегда с этим боролся. Бывает, что находятся люди, которые могут увлечься чрезмерными атрибутами руководителя, мы это пресекали и сейчас видим единообразно. В начале года мы согласовываем штат. В начале года у руководителей есть понимание, сколько им необходимо иметь человек.

Больше раздуть штат они не могут, а сколько им нужно иметь, как раз-таки рассчитано из плановых показателей. Первое — это личный пример, второе — контроль того, сколько необходимо, третий — это максимально эффективный прием — убираешь что-то, пока все не перестает работать. Если кто-то говорит, что не успевает, нужно смотреть, что он делает. Можно просто подсесть к человеку и смотреть, на что уходит его рабочее время. Еще необходимо постоянно внедрять автоматизацию, тогда людей будет хватать, а время будет освобождаться.

УП Был ли у вас полезный опыт ротации?

— Когда я вижу, что кто-то перегружен, первый вопрос «объясни мне, что ты делаешь?!» Если я смотрю и понимаю, что необходимо автоматизация — я ее внедряю. Главная помощь людям в том, чтобы они что-то успевали, это IT-отделы и программисты. Мы именно так решаем все проблемы, поэтому, если я вижу, что кто-то устает и перегружен, первый мой вопрос «чем ты занимаешься? Давай сделаем так, чтобы ты этим больше не занимался». Что касается ротаций, у нас отдел продаж был кузницей кадров, первые годы мы нуждались в отделе продаж более всего, принимали всех людей в отдел продаж. Было достаточно много случаев, когда человек был толковый, хорошо вливался в коллектив, но продажи у него шли не луч-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шим образом. Мы таким людям искали место и зачастую придумывали под них новые направления.

Из продаж так у нас вышел нынешний начальник склада, юрист, главный технолог и еще много примеров. И главный пример в ротации организации, наверное, это я. Потому что, когда вижу, что что-то идет не так, как я себе представляю, значит ближайшее время я начинаю работать на этом участке. В свое время я так перемещался на склад на год. Так я десантировался в продажи, два года занимался выстраиванием финансового отдела. А последние два года занимаюсь производством, которое сейчас выпускает продукцию на несколько сотен миллионов в месяц.

***Артем Сорокин,**
Председатель совета директоров ООО
«Лебер Групп»



С экспертом беседовал

гл. редактор



А. Гончаров



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

Эксклюзивно для



VALINUROV EXECUTIVE

**Бизнес-тур с Ильгизом Валинуровым
на Алтай
&
Мастер-класс «Турборекрутинг: как находить
лучших сотрудников быстрее конкурентов?»
&
3 дня карьерных и HR-консультаций без
дополнительной оплаты**

23-25 сентября

Мы отказываем 90% потенциальным клиентам и поэтому нас все рекомендуют

«После того, как мы продумали позиционирование и стали себя полностью отличать от всего существующего рынка, у нас пошел бурный рост.

В марте нас завалило заявками, так как рынок маркетинга очень сильно менялся, и нас активно советовали текущие партнеры, те кому мы отказали ранее и те, кто о нашем подходе узнал из конференций и статей. Буквально пару недель назад мы выпустили кейс, где описали, чем мы отличаемся от всего рынка, и к каким результатам это приводит. За три дня к нам поступило 30 заявок. Для небольшого бутикового агентства это много», – начинаем так беседу с лидером Хаски.

А чем вы отличаетесь от всего рынка?

Осенью 2021 года мы задумались о том, что нам нужно делать для того, чтобы с нами долго сотрудничали. Обычно все агентства ориентируются на средний срок сотрудничества примерно в год. Мы задали себе вопрос, а что необходимо сделать, чтобы сотрудничество с нами длилось более трех лет? Нужно приносить доход нашим партнерам, и тогда они будут строить с нами хорошие отношения, и у нас будет все хорошо. Тогда мы сможем проработать три, пять и больше лет. Это означает, что мы не можем работать со всеми подряд, нам нужно работать только с теми бизнесами, у которых на самом деле базовая экономика в принципе сходится.



Антон Хринко
Хаски Digital

Мы прекрасно понимаем, что реклама — это не волшебная кнопка, а катализатор того состояния, в котором сейчас находится бизнес. К сожалению, бизнес не всегда «здоров», выражается это в том, что у бизнеса нет конкурентоспособной устойчивой бизнес-модели. В таком состоянии бизнеса дополнительный платный трафик запустить нельзя, так как и без рекламы бизнес не сводит свою экономику, а с допол-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нительными расходами ситуация станет только хуже.

Получается, что, прежде чем запускать рекламу, мы делаем более глубокий анализ, погружаемся в бизнес, и узнаем маржинальность бизнеса, средний чек, узнаем все конверсии на каждом этапе и строим базовую экономику, где узнаем, сколько бизнес может позволить себе заплатить за привлечение заказа и заявки, также узнаем максимальную стоимость каждого клика по рекламному объявлению. А далее мы смотрим, как дела у конкурентов, сколько они сейчас готовы платить и сравниваем – сходятся ли эти данные с предельными значениями нашего потенциального партнера.

Также в некоторых нишах бизнеса не стоит забывать про LTV*. LTV* (сколько бизнес может заработать за срок существования этого сотрудничества с его клиентами.) *

Это актуально для таких ниш, как товары для детей или животных, доставка воды, телеком и много других ниш, где 1 клиент совершает не 1 сделку за весь срок сотрудничества, а как минимум несколько. К примеру, если заказали подгузники, их привезли аккуратно и вовремя, сервис был прекрасный, то в следующий раз заказчик уже не будет искать, а где можно купить подгузники, скорее всего он сделает заказ именно в этом месте. При этом никакие средства

на рекламу потрачены не будут. Именно поэтому нам нужно закладывать еще и дополнительные продажи. К примеру, у нас есть информация, что доставка воды первые полгода привозит воду, и она не получает прибыль, а только отбивает те затраты, которые были у компании на привлечение этого клиента.

УИ Как вы отслеживаете вовремя ли выполняет компания свои обязательства? И на каком этапе вы отказываетесь от компании, если вы видите, что она не соответствует требованиям.

— Наше агентство получает деньги на основании двух вещей — это условно базовая комиссия и премия за выполнение KPI. При этом структура построена так, что премию сотрудники и прибыль агентство получает при выполнении KPI. KPI мы привязываем к тем метрикам, которые максимально близки к бизнесу. Если у клиента есть CRM-система, стабильный отдел продаж, то мы можем на себя взять очень оптимистичную ответственность за стоимость одной продажи или за количество продаж. При этом мы будем слушать, как работает отдел продаж, смотреть, как они переписываются с клиентами в мессенджерах и на все ли заявки отвечают. Кроме того, будем использовать тайных покупателей и использовать несколько дополнительных механик, которые помогут нам собрать информацию для анализа. На основании собранной информации будем давать рекомендации, которые будут направ-

лены на повышение конверсии на всем уровне воронки. Если эти рекомендации не будут вноситься в течение какого-то разумного срока, то будет выставаться максимальная комиссия, потому что мы со своей стороны все сделали, а наш партнер нет. Если это происходит на протяжении нескольких месяцев, то мы должны будем скатиться на уровень ниже по воронке. На уровень ниже — это оплата либо за количество привлеченных заявок, либо стоимость одной заявки, здесь от отдела продаж ничего не зависит, а зависит только от сайта. Здесь мы будем делать анализ конкурентного предложения и конкурентоспособности. При этом, когда мы работаем на уровень выше, мы также смотрим на сайт и конкурентов, потому что все это влияет на общую конверсию. Здесь мы также будем давать рекомендации. Если они внедряются, тестируются и все хорошо, то мы работаем на той базе, о которой договорились. То есть если выполнили — получили, если не выполнили — не получили. Если опять же не выполняется, то еще на шаг ниже, на этом уровне мы не очень любим работать. Это стоимость трафика или количество трафика. Бывает такое, что мы не можем работать на уровне стоимости продажи или количества продаж просто потому, что CRM нет. Тогда мы просто чисто технически можем работать на уровне заявок, количества заявок и стоимости заявок. Бывает такое, что нет аналитики, тогда чисто технически на начальных этапах мы можем

работать только за количество трафика или за стоимость трафика, но при этом мы все усилия будем прикладывать для того, чтобы настроить аналитику клиенту и перейти на следующий этап, потому что нам важно видеть результат нашей работы. Нам очень сложно работать в пустоту. Максимально видеть результат от той работы, которую мы приносим и в деньгах, которые получает наш клиент. Потому что если мы видим, что наш клиент зарабатывает, то это означает, что мы как агентство можем зарабатывать. В целом, бизнес такой, что возможность есть зарабатывать только тогда, когда зарабатывает клиент. Если клиент не зарабатывает, то агентство тоже не работает.

Приведите, пожалуйста, пример, кому вы отказываете?

— К примеру, салон красоты, который открылся 3 года назад. Он живет хорошо уже три года, и сейчас увидел нашу бизнес-модель и хочет с нами работать. Когда мы посчитали юнит-экономику, то поняли, что бизнес-модель убыточная. Салон живет либо на входящем трафике с улицы, либо на «сарафане». Если мы запустим рекламные кампании в интернете, они не принесут прибыль, они принесут убытки. При этом, если это 20 салонов красоты по городу, которые охватывают весь город и в разы лучше работают с LTV, там уже экономика может быть совсем другая. В первом случае мы должны отказывать клиенту и гово-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

речь о том, что ваша рекламная кампания будет убыточная.

Если вы очень хотите, то можете запустить с кем-то другим, но, скорее всего, вы поймете, что мы были правы. И такие ситуации случались. В целом, мы понимаем, просчитав не одну экономику салонов красоты, что если нет масштаба и их меньше десяти штук, то нет смысла идти на контекстную и таргетированную рекламу. А это самый базовый легкомасштабируемый канал. По опыту 90% стартуют с Яндекс.Директ, где обрабатываем горячий спрос, а далее уже масштабируемся. Также не так давно был клиент из Беларуси, занимающийся ремонтом окон. Он перебирался в Россию и хотел заниматься тем же самым. После расчётов мы сказали, что ему лучше не перебираться, потому что мы увидели, что по рекламе текущие игроки рынка платят больше, чем может себе позволить данный клиент. Возможно, если он каким-то образом доработает, увеличит средний чек или улучшит маржинальность, тогда, возможно, он и сможет конкурировать с текущими игроками рынка. Но на данном этапе – нет. В итоге человек не переехал и сказал нам спасибо. Потому что ничего хорошего из этого бы не получилось. Клиент бы просто вложил деньги, ввязался в данную историю, потерял свои деньги и уехал обратно. А сейчас он ищет другую бизнес-модель для того, чтобы переехать с другим бизнесом.

 По какому принципу Вы набирали свою команду?

— Если посмотреть в сторону контекстной рекламы, которая является основным инструментом, то можно понять, что в 70% образовательных учреждений, готовящих специалистов контекстной рекламы, мы либо составили курс и преподаем, либо просто преподаем и являемся дипломными руководителями. Больше всего мы представлены в Нетологии, там есть курс моего авторства, это продвинутый курс. Есть курс, где я читаю лекции, и наш сотрудник является выпускным руководителем 90% студентов. Соответственно, если мы видим усердного и трудолюбивого студента, то мы с радостью его берем к себе в команду еще до окончания обучения.).

***Антон Хрипко**, руководитель агентства **Хаски Digital**



С экспертом беседовал
гл. редактор 
А. Гончаров



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020
@mail.ru

Давно и мощно идет процесс автоматизации оценки, повышения качества, валидности и надежности работы SIEM/SOAR систем, средств мониторинга и профилирования пользовательской активности.

Очень часто нас просят сделать «большую красную кнопку», при нажатии на которую будет доступна вся информация о сотрудниках компании, отражены их профили, и не в абсолютных суммарных значениях, а в сравнительных метриках, на основе которых можно принимать управленческие решения с минимальными рисками ошибиться.

 **Как скоро софт по переписке сотрудников даст прогноз их срока увольнения. Какие похожие решения есть в разработке компаний?**

 **О**гда возникает вопрос об оценке рисков и сроков увольнения сотрудников, мы стараемся использовать наиболее надежные критерии, такие как вовлеченность в рабочие процессы и веб-запросы на сайтах поиска работы. С одной стороны, краеугольным камнем подобных систем является вопрос валидности: насколько прогнозы сбываются и говорят именно о рисках увольнения, и с другой стороны — вопрос надежности, воспроизводимости прогнозов и применимости к широкому кругу сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Специфика деятельности может сильно отличаться в разных подразделениях, что влечет за собой необходимость точечной настройки программных систем под каждое подразделение или даже человека, не говоря уже о различиях на уровне целых компаний.

В своей практике на основе классических методов статистики (в т. ч. факторный и регрессионный анализ) мы выявили связь вовлеченности сотрудников в рабочие процессы с их ри-

обходимости подобной оценки, и все задачи решаются классическим подбором с привлечением HR-специалиста. Но с исследовательской позиции, предположу, что

подобный метод оценки может использоваться только на начальных этапах фильтрации кандидатов, когда нужно отсеять совсем уж неподходящих на позицию соискателей.

ском увольнений — и это является достаточно универсальным критерием.

УП Поиск сотрудников софта миф для анализа или самых с резюме — с помощью помощи реальность?

— С позиции разработчика могу смело предположить, что скоринговые системы давно используются в области оценки рисков и соответствия кандидатов заявленной вакансии, технически это не является слишком сложной задачей. В нашей компании пока нет не-

В резюме не всегда бывает достаточно информации, чтобы надежно оценить человека на предмет соответствия ожиданиям работодателя. Отфильтровывая кандидатов подобным образом, есть риск упустить подходящего, поэтому критерии соответствия должны быть подобраны аккуратно и с минимальными ограничениями.

УП Насколько полноценная оценка без участия живого эксперта возможна кандидатов?

— Полноценная оценка кандидатов без участия эксперта несет в себе риски случайно отфильтровать «идеально» подходящего

— просто не всегда это можно понять по CV. С одной стороны, «идеально» подходящий кандидат может быть не так хорош в искусстве написания резюме и не раскрыть свои ключевые компетенции в тексте, а с другой стороны — слабо соответствующий ожиданиям соискатель может указать ошибочную или недостоверную информацию и пройти фильтр оценочной системы.

Еще одной сложностью является то, что вакансии составляются людьми и чаще даже не HR-специалистами, а функциональными руководителями подразделений.

Уже на этапе описания вакансии, возникает вопрос соответствия прописанных требований реальным ожиданиям инициатора запроса.

То есть, даже если система подберет «идеального» кандидата, все равно остается риск, что этот соискатель будет отклонен функциональным или вышестоящим руководителем как несоответствующий ожиданиям. В такие моменты необходимо участие HR-специалиста для отработки возражений и/или уточнения критериев поиска. Это не означает, что подобные системы не имеют право на существование. Если компания достаточно большая и популярная, на опубликованные вакансии получает множество откликов, то даже при грубой оценке

по CV удастся автоматически отфильтровывать множество запросов, экономить время рекрутерам.

	Оценка	вовлеченности
сотрудников	пока	дорогая
вещь.	Когда	ждать
софт	для	этого
		доступный
		действия?

— Для начала необходимо уточнить, о каком методе оценки «вовлеченности» идет речь. На рынке существует множество предложений: проведение массовых опросов сотрудников компании, экспертный анализ в рамках центра оценки, автоматическое системное профилирование по набираемому

тексту и другие методы. У каждого есть свои плюсы и недостатки. Например, опросы часто страдают выбором респондентом социально желательных ответов, экспертная оценка стоит дорого и требует много времени, а профилирование по косвенным признакам вызывает вопросы валидности — измеряется заявленное качество или же нечто иное?

В своей практике мы предлагаем HR-специалистам опираться на поведенческий системный анализ по четырем стандартизированным критериям:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



активность на рабочем месте, оценка проведенного времени на «полезных» рабочих и «вредных» непродуктивных ресурсах, а также общее количество переработок и недоработок, исчисляемых из отклонений фактически отработанного времени от положенного графика. При сравнении с поведенческими метриками эталонной группы, можно узнать, насколько сильно отличается поведение того или иного сотрудника/подразделения от остальных. Для большинства компаний, независимо от размера, эти показатели являются стандартными и применимы «прямо из коробки» без дополнительных интеграций.

УП **Видеоконтроль работ в кафе или на конвейере – уже реальность. Какие еще решения ожидает бизнес от технологических инноваторов?**

— Общая тенденция последних лет технологического развития — автоматизация средствами ИИ, исключение человеческого фактора из бизнес-процессов. В нашей отрасли речь идет об автоматизации оценки, повышения качества, валидности и надежности работы SIEM/SOAR систем, средств мониторинга и профилирования пользовательской активности.

Очень часто нас просят сделать «большую красную кнопку», при нажатии на которую будет доступна вся информация о сотрудниках компании,

отражены их профили, и не в абсолютных суммарных значениях, а в сравнительных метриках, на основе которых можно принимать управленческие решения с минимальными рисками ошибиться.

Оглядываясь назад, мы понимаем, что с каждым годом становимся ближе к реализации такого решения.

*** Александр Канатов,**
основатель сервиса **«Стахановец»**



С экспертом беседовал

гл. редактор **УП**

А. Гончаров



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
[anna.chernova.pr.top.
personal@gmail.com](mailto:anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com)

Эксклюзивно для



IT-специалисты вчера, сегодня и завтра – в серьёзном дефиците

Главная боль рекрутеров — выявить истинные мотивы кандидатов. Часто бывают ситуации, когда специалист выходит на рынок из интереса: например, узнать предложения других работодателей, чтобы попросить прибавку к зарплате на текущем месте работы. Однако соискатель не сразу говорит в открытую о своих целях, и рекрутеры тратят время на претендентов, которые не заинтересованы в смене рабочего места.

УП Какие профессии в IT завтра будут в дефиците?

Сейчас мы наблюдаем дефицит кадров среди 1С-специалистов: многие кандидаты учат другие языки программирования и уходят из 1С-разработки. Кроме того, весной этого года вышел указ, согласно которому «в ряде органов власти, организациях и предприятиях должны быть созданы подразделения, отвечающие за информационную безопасность». Так, только для организаций с государственным участием сегодня требуется около 30 тысяч инженеров по безопасности.



Данил Ильин

УП Как вы изучаете нового заказчика?

— При работе с новым заказчиком, в первую очередь, мы изучаем его сайт, соц-сети и вакансии, которые нужно закрыть. Затем организовываем встречу с работода-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



телем, чтобы лучше узнать о самом проекте, для которого ищем специалиста:

ТОЛЬКО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ СЕГОДНЯ ТРЕБУЕТСЯ ОКОЛО 30 ТЫСЯЧ ИНЖЕНЕРОВ ПО БЕЗОПАСНОСТИ

требования к кандидатам, релевантные навыки и опыт работы. Дополнительный акцент делаем на сильных сторонах HR-бренда компании, чтобы сформировать привлекательное описание вакансии.

***Данил Ильин**

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

И перед поиском и подбором кандидатов наши IT-рекрутеры полностью погружаются в задачу, чтобы говорить на одном языке с соискателями, объективно оценивать их резюме и находить «те самые» таланты, которые соответствуют вакантной должности.



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

Эксклюзивно для



АУДИТОРИЯ:

—5 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**

Аутплейсмент работает на благо как работодателя, так и уволенного работника

УИ Чем вызвана необходимость формирования корпоративной образовательной среды?

Сегодня каждая компания стремится повысить лояльность своих сотрудников, их эмоциональную вовлеченность в рабочий процесс и интеграцию с корпоративной культурой. Известно, что чем выше вовлеченность сотрудников, тем выше эффективность работы компании. По данным опроса института Гэллапа процент вовлеченности сотрудников в наиболее успешных компаниях достигает 73%.



Елена
Дубовченко

Однако во время реструктуризации, изменении масштабов бизнеса и при сокращении штата сотрудников именно высокая лояльность и вовлеченность персонала становятся препятствием для их безболезненного и экологичного расставания с работодателем и работой своей мечты. Особенно справедливо это для компаний с сильным брендом, где социальная идентичность сотрудников неразрывно связана с работой и карьерой, и где текучесть кадров чрезвычайно низка, ведь сотрудники не имеют намерения менять работу в ближайшее несколько лет.

УИ А какие преимущества аутплейсмента для работодателя и увольняемого сотрудника?

— Аутплейсмент работает на благо как работодателя, так и уволенного работника, помогает всем сторонам успокоиться и двигаться вперед после травмирующего события. Очевидно, что потеря работы является болезненным событием,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



травмируя личностную идентичность. Особенно это тяжело для сотрудников с высокой приверженностью и вовлеченностью. Переживая потерю работы, они проходят те же стадии горевания, что и при потере близкого человека: отрицание, гнев, торг и депрессию.

УП Какие здесь существуют варианты для психологической помощи бывшим сотрудникам?

— Для сопровождения и психологической поддержки увольняемых сотрудников Sony привлекла специалистов по карьерному консультированию и коучингу, которые провели обучение эффективному продвижению себя на рынке труда, составлению резюме и подготовке к собеседованиям. Основной фокус работы был нацелен на разотождествление с компанией, на поиск новой самоидентификации вне рамок работы, отделение личности человека от того, что он делает и чем занимается, а также определение новой идентичности для тех, кто оказался поглощен работой и имел размытые границы между работой и личной жизнью. Консультирование и психологическая поддержка оказывалась сотрудникам на протяжении определенного периода времени.

Тщательно разработанные процессы, которые помогают сотрудникам и их семьям справиться с внезапными изменениями, являются важным

компонентом управления изменениями и рисками со стороны работодателя. Отсутствие подобного подхода означало бы отказ от обязанности заботиться как о будущем собственного бизнеса, так и будущем общества в целом.

УП Насколько тяжело обучать взрослых людей?

— Проблемность в обучении сотрудников более старшего возраста, по моему мнению, является ложным стереотипом, однако здесь есть свои нюансы. Хотя возрастные изменения когнитивных и физических функций неизбежны, они не приводят к ухудшению обучаемости сотрудников.

Научные исследования показывают, что люди старшего возраста обладают кристаллизировавшимся интеллектом, а люди молодого поколения – подвижным интеллектом. Это значит, что в возрасте до 30-40 лет сотрудники демонстрируют отличную способность быстро распознавать и запоминать новое, мыслить абстрактно и решать непривычные проблемы. В свою очередь, люди старшего возраста обладают удивительной способностью извлекать из памяти накопленные на протяжении всей жизни знания и опыт. В результате они лучше принимают решения на основе интуиции, и это является их преимуществом.

Возрастной состав корпорации Sony свидетельствует о сбалансированном соотношении различных возрастных групп: до 30 лет – 10%, 30 – 39 лет – 30%, 40 – 49 лет – 37%, старше 50 лет – 22%, старше 60 – 1%. Однако сотрудники старше 60 лет заслуживают особого внимания и индивидуального подхода. Основной сложностью на мой взгляд может являться недостаток мотивации – сотрудник, который находится на заключительном этапе своей карьеры, обладает большим опытом, но имеет ограниченные карьерные возможности, может не чувствовать необходимости в обучении.

Здесь важно отметить, что компания – это не только среда для работы, но и среда для непрерывного обучения. Поэтому в компании Sony существуют обязательные обучающие курсы, которые являются частью KPI сотрудника. Кроме мотивации важно определить, какая форма обучения будет предпочтительной и психологически удобной для более старшего поколения сотрудников. Впрочем, такой опрос проводится для сотрудников компании независимо от их возраста. Не секрет, что онлайн-обучение для большинства сотрудников старше 60 лет не будет удачной идеей. Поэтому чередование онлайн курсов и личного общения с преподавателем остаётся для них стандартом.

Почему проще удержать высококвалифицированных работников, чем найти нового сотрудника?

— Текучесть кадров может стать настоящей проблемой для любой компании. И здесь важны не столько потенциальные затраты на поиск и найм, которые могут быть 4-5 раза дороже, чем удержание, сколько нарушение целостности коллектива, упущенные идеи, энергия, которые мог бы дать ценный сотрудник в развитие и процветание бизнеса. Удержать действительно многого проще, ведь сотрудники открыто говорят о том, в чем нуждаются: они нуждаются в перспективе, в правильной оценке своего труда и в гибком формате работы. И все это несложно предоставить при вдумчивом и индивидуальном подходе.

Согласно исследованиям рынка труда России (Антал, исследование рынка труда 2021), в 2021 году около 36% сотрудников уволились из-за отсутствия перспектив и возможности карьерного роста, 28% из-за неподходящей заработной платы и 28% из-за скучности работы и отсутствия новых задач. Из этого следует, что сотрудники увольнялись там, где компании не инвестировали в развитие и не рассматривали работников как свой актив.

Разумеется, можно найти положительные стороны в непрерывном обновлении команды. Действительно, не

каждый работник одинакового хорош. Не стоит удерживать сотрудника ради того, чтобы он остался и плохо работал. Однако уход по-настоящему талантливых и ценных работников может быть болезненным для компании.

 **Важно ли подготовить сотрудников к процессу обучения? Например, провести собрание или поговорить с каждым лично?**

— Регулярные личные встречи менеджера с подчиненными действительно необходимы и помогут узнать, какие навыки сотрудник хотел бы развить, а какие области ему кажутся наиболее сложными. Менеджеры должны знать и понимать, что нужно членам их команды, чтобы предложить актуальные темы и подходящие формы обучения. И здесь важен клиентоориентированный подход, где сотрудник и руководитель меняются местами: сотрудник становится клиентом, а его непосредственный руководитель — исполнителем.

 **Какие ещё формы развития и корпоративного обучения персонала есть в вашей компании?**

— Для группового обучения активно используются вебинары, тренинги и бизнес-игры, когда участники группы и преподаватель или коуч имеют возможность активно общаться в режиме онлайн. Основной процесс обучения в компании — это сама работа, поэтому обучение носит непрерывный харак-

тер, а применение знаний на практике позволяет отточить свои навыки и знания, способствует укреплению самооценки, росту в личном и профессиональном плане.

 **Кто конкретно в вашей компании помогает составлять индивидуальные программы обучения? Кто помогает сотруднику, например, понять, в каком направлении ему нужно расти?**

— Корпоративное обучение сотрудника является частью его KPI, поэтому тематику обучения определяет сотрудник и его непосредственный руководитель.

 **Как Вы определили методы (форматы) обучения, актуальные для ваших сотрудников?**

— Опросы и личное общение — это те инструменты, которые помогают определить актуальные темы обучения и наиболее удобные форматы — групповое, индивидуальное обучение, долгосрочное или краткосрочное, с отрывом от работы или без.

 **Можно ли как-то подсчитать эффективность обучения?**

— Да, можно. Тестирование и количество набранных баллов в конце обучающего курса позволяет оценить, насколько хорошо усвоен материал.

Измерить полезно и процент завершенности курсов (или процент сотрудников, которые бросили обучение). Этот показатель поможет определить, сколько сотрудников начали и успешно завершили обучение.

Важно измерить удовлетворенность обучением. В этом помогут опросы, в том числе анонимные. В опросе сотрудник может оценить аспекты обучения от 1 (категорически не согласен) до 10 (полностью согласен), а затем найти окончательный результат, используя формулу «Сумма всех оценок / количество ответов». Важно узнать, считает ли работник обучение полезным, приносящим максимальную пользу, и главное – использует ли новые знания в повседневной деятельности, в межличностном общении и личном развитии.

Стоимость обучения на одного сотрудника определит размер инвестиции в программу обучения. Она может быть определена по формуле «Расходы на обучение/количество сотрудников». Расходы на обучение могут включать в себя экспертов в предметной области, инструкторов, материалы, заработную плату сотрудников во время обучения и т. д.

Уровень удержания сотрудников также может являться оценкой эффективности обучения. Для его определения можно использовать формулу «Количество сотрудников, все еще занятых» ÷

«Количество сотрудников на начало периода измерения» X 100. Правильный подбор формата и предмета корпоративного обучения могут оказать значительное влияние на уровень удержания.

По результатам опроса среди сотрудников Sony корпоративное образование способствовало сохранению стабильности и высокого уровня вовлеченности. Индекс вовлеченности в 2019 и 2020 году составил 86% и 88% соответственно, текучесть кадров также осталась на уровне 3-6% в зависимости от подразделения (данные взяты из открытых источников).

***Елена Дубовченко,**
эксперт в области корпоративного управления, антикризисного и стратегического менеджмента.
В течение нескольких лет возглавляла компанию Sony Pictures Television в России и Восточной Европе



С экспертом беседовал
гл. редактор
А. Гончаров



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

Эксклюзивно для

«Эвотор» нацелен на рост

УТ Что происходит сегодня с вашими клиентами?

Наши клиенты — малый и средний бизнес, индивидуальные предприниматели, небольшие торговые сервисные предприятия. Ряд сегментов, к примеру, общепит (кофейни, столовые, стрит-фуд) сейчас работает стабильно, хотя покупательская активность россиян во 2 квартале была ниже прошлогодней. Так, среднее число чеков на точку в малом бизнесе во 2 квартале 2022 года, по данным «Эвотора», снизилось на 5% к прошлому году.



Екатерина
Зялюкова
«Эвотор»

УТ Ваш портфель заказов и работ?

— Более 850 тысяч смарт-терминалов «Эвотор» активировано к настоящему времени. Пользователи не просто используют нашу технику для фискализации продаж (выбить чек для покупателя и налоговой), но используют сервисы в магазине приложений «Эвотор.Маркет» для автоматизации и повышения эффективности бизнеса. Это приложения для ведения товарного и финансового учета, обмена электронными документами, внедрения программ лояльности и др.

УТ Какие профессии в дефиците?

— В «Эвоторе» всегда востребованы IT-специалисты разного профиля: схемотехники, программисты микроконтроллеров, Java и Android разработчики, системные аналитики.

УТ Какие новые направления вы будете развивать завтра?

— Будем развивать и продвигать перспективные для МСБ сервисы и технологии, к примеру, безбумажные решения (ЭДО, электронные чеки, электронная отчетность), сервисы по приему разных видов безналичных платежей и другие. Все, что снижает расходы бизнеса, улучшает клиентский путь, повышает продажи.

*Екатерина Зялюкова, HR-директор ИТ-компании «Эвотор»

НАЧАЛО. ПОЛУЧЕНИЕ ВАКАНСИИ

глава №3

Итак, давайте представим себе ситуацию, что вы уже работаете в компании или в кадровом агентстве, и вот вам прилетает заветная вакансия — та самая, которая покажет, на что вы способны, и позволит вам реализовать себя. Или обратная сторона Луны: вы уже давно занимаетесь IT-рекрутментом, и процесс работы с появившимися вакансиями для вас прост, понятен, а главное — привычен. Что же будет происходить дальше? Дальше чаще всего происходит встреча с заказчиком, на которой вы обсуждаете детали вакансии и пытаетесь прояснить профиль кандидата. На этом моменте хотелось бы остановиться подробнее.

Встреча с заказчиком и определение профиля кандидата, или, как это часто называют, «снятие заявки», — ответственный момент, который во многом будет определять, как работа сложится дальше. Не стоит недооценивать его важность. Облагаться на данном этапе — все равно что споткнуться и упасть в начале забега: догнать остальных еще есть шанс, но усилий для этого придется потратить в разы больше. И самое парадоксальное то, что многие рекрутеры к этому процессу не готовятся. На самом деле для того, чтобы этот этап прошел хорошо, важно обладать

теми самыми коммуникативными навыками, о которых мы говорили вначале. Умение вести переговоры — одно из ключевых для рекрутера. Но зачастую их успешность зависит от этапа подготовки к ним. Чем лучше подготовка, тем меньше сюрпризов на самих переговорах. В то же время чем больше информации мы соберем на старте, тем точнее будут наши вопросы, тем правильнее мы составим профиль кандидата и тем лучше будем понимать, **кого** же мы ищем, а значит, и **где** нам его искать.

Важно отличать также инхаус- рекрутера, то есть работающего внутри компании и нанимающего для нее персонал, от рекрутера из агентства: первый знает о вакансии и проекте гораздо больше, чем второй. Понятно, что рекрутер из агентства должен перед встречей почитать и погуглить больше информации.

Поэтому, перед тем как идти на встречу с заказчиком, я настоятельно рекомендую вам обратить внимание на следующие нюансы.

- **Чем занимается компания.** Важно понимать сферу деятельности, потому что она может накладывать определенные «отягчающие обстоятельства» на поиск. Например, если компания работает в сфере беттинга или микрофинансов, большинство кандидатов отказывают-



ся от вакансии именно из-за сферы, с которой не хотят связываться. Какие у компании планы? Возможно, они писали об этом в блоге — и вы сможете лучше понимать перспективы позиции.

- **О каком проекте идет речь, какой у него сейчас статус.** Внутри компании может быть несколько проектов на разных стадиях развития, и в зависимости от проекта могут быть как разные условия труда, так и просто разные задачи. Эта информация также поможет вам лучше понять текущие обстоятельства в компании.

- **Посмотреть, где компания уже размещала вакансию.** В зависимости от количества обработанных ресурсов вы можете понять, насколько тщательно ведется поиск по вакансии и в какие каналы вам стоит идти в первую очередь. А еще, проверив те же мессенджеры, вы сможете узнать о репутации компании и о том, что о ней говорят в профильном сообществе.

- **Узнать немного лучше личность человека, с которым вы будете общаться.** Для этого полезно изучить его соцсети, посмотреть, что он пишет и как. Или же не пишет вовсе. Эта информация поможет вам лучше говорить с человеком «на одном языке».

- **Изучить текст присланной вакансии.** Да, все заявки обычно плюс-минус похожи, и выжать какой-то текст от заказчика тоже бывает непросто. Но очень важно, чтобы он эту предварительную работу проделал. Нет ничего хуже, чем

объяснение вакансии в коридоре, между кухней и переговоркой. Поэтому сначала заказчик должен сформулировать свои мысли, а уже потом вы со своей стороны должны прочитать вакансию и подготовить вопросы по ней. А встретившись, вы проверите, насколько ваши «представления о прекрасном» совпадают. Обращайте внимание на все неточности, неясности и прочие нюансы. Особенно если в вакансии указан огромный перечень требуемых технологий. Зачастую реально работать нужно с гораздо более скромным их количеством.

Даже если вы инхаус-рекрутер, полезно освежить в памяти, что сейчас происходит с проектом и с кем вам предстоит общаться. В конце концов, правда заключается в том, что не все заказчики приятные. Иногда это бывают конфликтные, истеричные, инфантильные люди. И очень важно, отправляясь на встречу с кем-то из таких персонажей, понимать, кто перед вами и как с ним строить общение. Одному вопрос в лоб относительно того, что кандидатов с набором всех требований в природе не существует, будет казаться нормальным аргументом. А для другого это будет красной тряпкой, на которую он набросится и сразу скажет: «Мне по барабану. Найди».

Итак, предварительная работа проделана: статус проекта понятен, заказчик изучен, вакансия испещрена комментариями и вопросами. Что дальше? Дальше — сама встреча. Основная ваша



задача на ней — понять правильный профиль кандидата, которого вы будете искать. И очень важно, чтобы в этом вопросе заказчик вам помогал и был с вами на одной стороне. Хотя иногда его и нужно возвращать к реальности. Но сначала предлагаю разобраться с тем, какие вопросы по вакансии вы можете задать.

Я бы условно поделил их на несколько групп.

Первая — вопросы о компании. Это те вопросы, на которые вы уже частично могли получить ответы в интернете и задавая которые вы будете сверять соответствие загулленного действительности.

- Чем занимается компания?
- Сколько в ней человек, какая структура и география?
- Какие планы по развитию на текущий год?
- Кто основные конкуренты, есть ли среди них компаниидоноры (то есть те, в которых можно будет искать людей на вакансию)?
- Почему сотрудники в принципе выбирают эту компанию?
- Почему клиенты ее выбирают?

Вторая группа — вопросы о проекте. По факту они очень тесно связаны с вопросами о компании и как бы вытекают из них.

- На какой проект ищут человека, на какой стадии сейчас проект?

- Сколько человек на проекте?
- Сколько человек в команде, в которую ищем кандидата?
- Какая методология разработки? Если гибкая, то насколько Scrum (или не Scrum) чистый, какие элементы внедрены?
- От кого поступают задачи?
- Есть ли code review (для разработчиков)?
- Есть ли система контроля версий (СКВ), какая? (Скорее всего, это будет видно в описании вакансии, самые популярные СКВ — Git, SVN, Mercurial, TFS.)
- Как часто бывают релизы?

Третья группа вопросов — самая важная и самая сложная для рекрутеров, потому что это вопросы о задачах. Сложно это для нас потому, что мы далеко не всегда можем реально понять, что означают те или иные задачи. Да и тимлиды, и IT-специалисты не всегда подробно их формулируют и часто ограничиваются довольно сухими примерами. Очень важно понять реальные задачи, чтобы впоследствии включить их в описание вакансии и сделать его наиболее привлекательным для кандидатов.

- Какие задачи будет выполнять кандидат?
- Какие задачи сейчас есть в бэклоге (если по-простому — в пуле)?
- Назовите пример наиболее сложных задач, с которыми кандидату при-



дется столкнуться и которые теоретически могут стать для него вызовом.

- Представим себе ситуацию, что кандидат сегодня вышел на работу. Какие задачи он получил бы прямо сейчас?

- А через месяц/полгода?

- Зачастую полезно узнать, в каком процентном соотношении и какие задачи будут у кандидата. Например, если мы ищем фронтенд-разработчика, важно понять, какой процент его времени будет занимать верстка, так как не все фронтенд-разработчики готовы заниматься ею в каком-то существенном объеме.

По факту всеми этими вопросами мы пытаемся разговорить оппонента и собрать по крупицам информацию, которую сможем добавить в вакансию. Но не стоит пугаться: не все IT-специалисты будут сидеть и отмалчиваться. Большинство из них будут рады услышать от вас такие вопросы, рассказать подробнее о задачах и помочь вам накидать такого смыслового «мяса» в вакансию, чтобы кандидаты на старте лучше понимали, с чем им придется столкнуться.

Четвертая группа вопросов — о технологиях. Еще одна очень важная и сложная группа. Потому что она тоже относится к той сфере знаний, которая дается рекрутерам зачастую довольно-таки сложно.

- Какой текущий стек? Какая архитектура проекта?

- Планируются ли какие-то изменения в стеке? Этот вопрос можно конкретизировать. Например, если в вакансии мобильного разработчика указано знание Objective-С, обязательно стоит уточнить, планируется ли переход на Swift, так как Objective-С — устаревающая технология и специалистов с ней искать будет сложнее и дольше.

- Есть ли на проекте legacy-код? Если да, какой процент задач будет составлять поддержка legacy, а какой — разработка нового функционала?

- Какие из указанных знаний наиболее критичны? Зачастую заказчик указывает в вакансии огромное количество технологий, с которыми в реальности кандидату работать придется не так много. Важно сразу понять, какие технологии наиболее критичны, а какие можно даже не вписывать в поиск, чтобы не сужать себе воронку.

- Важно также обратить внимание на сам стек и на мелочи, которые могут быть указаны в стеке, но существенно усложнят поиск или окажутся нелогичными. Так, если продолжить пример с вакансией мобильного разработчика, в ней может быть указан еще и такой язык программирования, как C++. Это язык, который напрямую не относится к мобильной разработке; важно понимать, для чего его добавили, какие задачи на нем будет выполнять кандидат.

Вообще уже на этом этапе можно предложить нанимающему менеджеру из всех указанных технологий выбрать



те, которые должны быть у идеального кандидата; те, которые должны быть у не идеального, но подходящего и, соответственно, у третьей группы — у просто подходящих. Так вы сразу сможете для себя проранжировать необходимые навыки и составить более четкий портрет кандидата.

Пятая группа вопросов — о вакансии. Эта группа посвящена текущему статусу поисков и должна помочь вам на старте прикинуть сложность и узкие места будущего поиска. Кроме того, задавая эти вопросы, мы так или иначе узнаем о важных для заказчика soft skills и о его собственных.

- Почему вакансия открылась? Если вакансия на замену, чем не подошел предыдущий сотрудник?

- Как строится наем в компании сейчас, сколько человек на вакансию успели посмотреть, на каком этапе отваливается наибольшее количество кандидатов и по какой причине?

- Какая обратная связь касательно проекта и компании в целом есть на рынке? С одной стороны, мы об этом уже отчасти спрашивали раньше, но тут немного уточняем наш запрос: иногда о самой компании рынок отзывается не очень, но какого-то конкретного тимлида хвалит.

- Есть ли сейчас в компании люди, которые могли бы выполнить эти задачи? Если есть, почему им не предлагают текущую позицию? Если нет, чего не

хватает уже работающим сотрудникам?

- Есть ли пример идеального резюме? Это вообще отличный вопрос, который позволяет вам еще раз сверить ваши «хотелки» и четче понять, совпадают ли ваши с заказчиком взгляды на идеальных кандидатов.

Шестая группа вопросов — об условиях вакансии. Это самая простая и понятная часть для нас, и не нужно прикладывать дополнительных усилий, чтобы в чем-то разобраться.

- Какая вилка зарплаты? Готовы ли рассматривать более высокую? Если найдется идеальный кандидат, но на 10/15/20 тысяч дороже, готовы ли будете обсуждать бюджет? Какие навыки должны быть у специалиста, чтобы готовы были предложить ему зарплату по верхнему пределу? Для рекрутера это еще один триггер, ведь то, как заказчик опишет профиль кандидата, ради которого можно будет идти обсуждать бюджет вакансии или которому можно будет дать максимальную зарплату, обозначит рекрутеру еще раз наиболее критичные и важные для заказчика моменты в вакансии. Иногда оказывается так, что после этого вопроса заказчик отвечает, что максимум в вилке получит только кандидат, реально соответствующий всем параметрам. Тогда становится понятно, что, скорее всего, реальная вилка несколько занижена, потому что идеальных мало / не существует.



• Белая зарплата или серая? Ой, нельзя мне такое писать в книгах: это ж может оказаться, что у нас в стране есть серые или даже черные компании. А они есть. Только не рассказывайте государству — оно ж не в курсе. И для кандидатов это может быть критичным моментом, не уточнив который вы потратите свое и их время, а еще можете и на негатив нарваться. Так что да, это важный вопрос.

• Какой соцпакет? Есть ли ДМС? Если да, то что включает? Распространяется ли на семью? Компенсация фитнеса, питания, обучения, проезда, телефона?

• Какой график работы? Если гибкий, что это значит: с которого и по который час можно начинать или заканчивать работу?

• Есть ли возможность работать удаленно? Как часто? Кажется, что в ковидную эпоху на удаленке умеют работать все, а не нет. До сих пор есть компании, не готовые к этому и не желающие давать такую возможность своим сотрудникам.

• Есть ли релокационный пакет? Если да, что включает? Готовы ли в принципе смотреть иногородних кандидатов? А иностранных? С каким гражданством?

• Есть ли парковка около офиса? Корпоративный транспорт, если офис далеко от метро?

• Как бы продавал вакансию кандидат сам заказчик? На чем бы делал акцент? Почему он сам работает в компании и на этом проекте?

Седьмая группа вопросов — о личностных качествах кандидата. В последнее время всё чаще обращают внимание на soft skills кандидата, а потому этому вопросу важно уделить особое внимание. Доходит даже до того, что иногда отдают предпочтение кандидату, более слабому технически, но подходящему именно по soft skills. Но ответы на эти вопросы зачастую косвенно мы получаем во время ответов на предыдущие. Например, когда заказчик рассказывает про сложившуюся команду или про режим работы и большое количество переработок. В таком случае, если у нас уже появилась какая-то гипотеза относительно необходимых кандидату личностных качеств, наша задача — проверить, насколько эта гипотеза верна.

• Какие личностные качества важны?

• Какие люди хорошо приживаются в команде? Почему?

• Какие, наоборот, не приживаются никогда?

Также важно спросить, зачем кандидату понадобятся конкретные софты. Порой в вакансию кочуют просто общие требования вроде «коммуникабельный» на должность, для которой это качество совсем не нужно. Потому старайтесь отслеживать логику между задачами, требованиями к хардам и к софтам.

Конечно, перечень этих вопросов не исчерпывающий. Вопросы может быть существенно больше, а в случае, если вы инхаус-рекрутер, то и меньше. Но



этого перечня в большинстве ситуаций достаточно, чтобы правильно понять профиль вакансии и определиться, кого же вам надо будет искать.

Давайте попробуем разобраться на реальном тексте вакансии, который я нашел на hh.ru. Он, конечно, очень лаконичный, но даже в нем есть о чем поговорить.

Обязанности:

– *Разработка нового функционала.*

Требования:

– *Опыт разработки на JavaScript.*

– *React.js.*

– *Понимание концепции REST, HTTP-запросов.*

Желательно:

– *Опыт верстки с использованием css3, постпроцессоров, LESS, SASS.*

– *Знание библиотек работы с состоянием приложения flux, redux (желательно).*

– *Опыт тестирования компонентов.*

– *Опыт работы с TypeScript.*

– *Знание принципов работы сборщиков Webpack, Gulp.*

Итак, давайте приблизительно переведем на более понятный язык то, что мы сейчас прочитали:

• **JavaScript (JS)** — один из наиболее популярных языков программирования, на котором чаще всего делается пользовательский интерфейс (фронтенд-разработка).

• **React.js** — JavaScript- библиотека с открытым исходным кодом для разработки пользовательских интерфейсов, облегчает программирование на JS (в следующих главах мы подробно поговорим про то, что это такое).

• **REST** — это стиль архитектуры программного обеспечения для распределенных систем, отвечает за правила работы с URL-адресами страниц.

• **HTTP** — это протокол, с помощью которого клиент и сервер обмениваются данными. Например, когда мы нажимаем на кнопку «каталог» на сайте интернет-магазина, с клиентской части в серверную идет запрос, который просит показать необходимые данные.

• **css3** — язык описания стилей: с его помощью создатель вебстраницы задает цвета, шрифты, расположение блоков и т. д.

• **LESS, SASS** — языки, созданные на основе css для реализации тех же целей — оформления веб-страницы.

• **Flux, redux** — это библиотека для управления состоянием приложений.

• **TypeScript** — расширенная версия JavaScript, которая позволяет упрощать и ускорять разработку крупных JS-приложений за счет добавления типизации, классов и модулей.

• **Webpack, Gulp** — инструменты, которые собирают разбросанные по модулям файлы проекта, объединяют в единые файлы в правильном порядке и ужимают их в размере.



Казалось бы, описание достаточно детальное. Но все равно вопросы остаются. Вот только некоторые из них:

- Какой новый функционал нужно будет разрабатывать конкретно? В обязанности входит только новый функционал или поддержка старого? В каком соотношении?

- Какого опыта разработки на JS будет достаточно? Задачи какого уровня кандидат должен уметь решать?

- Насколько критичен опыт с React? Готовы ли смотреть с другими фреймворками? А с нативным JS (то есть без использования фреймворков)?

- Насколько хорошо нужно понимать REST? Кажется, если кандидат с опытом, он априори понимает REST. Какого уровня тогда нам нужен специалист?

- Сам ли он будет верстать или есть верстальщики? Какой процент задач по верстке, какой — по разработке?

- Правильно ли понимаю, что fl ux — обязательное требование, а redux — опциональное? Готовы ли смотреть кандидатов без redux?

- Надо тестами код покрывать или целиком процесс тестирования проводить? Есть ли тестировщик в команде?

- Насколько критичен опыт с TypeScript? В сравнении с остальными технологиями, что из них важнее, без какой точно не будете смотреть кандидатов?

- О пять-таки возникает вопрос о требуемом уровне специалиста. Кажется, что большинство фронтов с Webpack работали.

Журнал 

Отрывок из книги:

Егор Яценко

IT-рекрутмент: Как найти лучших специалистов, когда все вокруг горит



Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

Нейтрализовать негативные порывы помогут приобщение к ценностям и миссии компании, высокая зарплата и постоянный контроль, о котором директор коллективу напоминает всегда

Наша компания прошла огромный путь в своем развитии, и за это время мы совершили много ошибок. Большую часть времени развития бизнеса я не следил за воровством и злоупотреблением со стороны сотрудников. Сейчас у меня сеть из 15 трапезных в Санкт-Петербурге, но жесткий контроль мы установили только в этом году.

В 2015 году у меня было три кафе, в них не было камер. Но, с другой стороны, и персонала было мало – всего три администратора и три повара. Я приезжал в кафе, и повара мне докладывали о расходах. Первое время я вообще сам ездил и закупал продукты на местную базу и магазины.

По мере того, как сеть стала расти, у меня уже не оставалось времени заниматься всей оперативкой, надо было думать о развитии. Поэтому у меня появился управляющий – бывший администратор, а одного повара я сделал шеф-поваром, и через него шла закупка.

Один из бичей сетевых банкетных залов и ресторанов – левые заказы и банкеты. Это когда сотрудники договариваются между собой, проводят мероприятия, делят прибыль, а собственник не получает денег.



Дмитрий
Борисов
«Помним-
любим»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть распространенное, но не самое опасное нарушение в плане хищений и воровства, когда клиент заказывает банкет на 10 человек, приезжает в день мероприятия и просит сделать на 13 человек, то есть на 3 тарелки больше. В такой ситуации я сразу уволил одного из админов, хотя он был талантливым сотрудником. Он договаривался на кухне с шеф-поваром, они добавляли порции мимо кассы. Эти деньги мне не приходили, и даже по камерам отследить это было сложно. Про хищения я узнал, когда мойщица пожаловалась на злоупотребления коллег - оказывается, ей раньше платили за молчание, а в очередной раз решили сэкономить и она обиделась. Администратора я уволил, а шеф-повара оставил, посчитав, что он меньшее зло. Но позже этот сотрудник еще преподнес мне сюрприз.

Есть еще момент, когда администраторы и официанты не выкладывают полностью продукты, которые принесли заказчики, например, спиртное или фрукты, а потом уносят их домой. И очень неприятно, когда звонишь заказчику уточнить, как все прошло, а он говорит, что приносил 2 кг винограда, а на стол его не выложили. За такое у нас сразу увольнение.

Когда я поставил новую управляющую, она первоначально очень тщательно отслеживала все мелкие хищения, смотрела видеокамеры. Со

временем мы поставили камеры во всех кафе. Также она обзванивала заказчиков и когда выявляла, что люди платили больше, чем мы получали от них, то била тревогу, и мы этих людей сразу увольняли.

Потом выяснилось, что шеф-повар начал злоупотреблять при заказе продуктов на приличные суммы, и это не касается откатов, которые считаются полулегальными. Откаты — это когда сотрудник получает бонус от поставщика, от той продуктовой компании, с которой сотрудничает.

Ему могут сделать откат, например, 10% от стоимости заказа, чтобы заказывали только у них. Но есть и нелегальные методы, когда повара заказывают больше, чем необходимо, а излишек продают или забирают себе домой. Но мы уже набили руку и стали жестко за этим следить.

Что мы внедрили и что бы я порекомендовал коллегам, работающим в общепите.

1. У нас появилась система контроля за расходом продуктов iiko.

2. Я взял отдельного бухгалтера-калькулятора, который до этого не знал шеф-повара и других сотрудников. Надо, чтобы он был нейтральным, желательно, на аутсорсе и жестким.

Списание продуктов у нас происходит по iiko, и цифры должны биться. Если они увеличиваются, то вы должны понимать, что где-то излишки расхода, либо хищение.

3. Также мы установили Bitrix CRM, которая позволяет чётче отслеживать, какие мероприятия и сколько было проведено. В штате есть человек, который следит за камерами во всех кафе и сравнивает количество людей и мероприятий на предмет левых банкетов.

будить уголовное дело против бывшего шеф-повара, который сбежал из компании с хищениями в 1 миллион рублей.

«Безопасники» проверяют новых сотрудников. Если что-то вызывает подозрение, проводят собеседование и обращаются на предыдущие места работы. Таким образом мы отсеяли несколько человек, потому что у них были судимости за воровство.

У вас дружный коллектив? Отлично. Но проследите, чтобы он не дружил

В СВОЕ ВРЕМЯ Я НЕ ПРИДАЛ ЗНАЧЕНИЯ, ЧТО ШЕФ-ПОВАР И УПРАВЛЯЮЩАЯ ТЕСНО ДРУЖАТ СЕМЬЯМИ И ПОПЛАТИЛСЯ НЕДОСТАЧЕЙ СОТЕН ТЫСЯЧ ИЛИ ДАЖЕ МИЛЛИОНОВ РУБЛЕЙ

4. У нас есть колл-центр, который через неделю обзванивает клиентов и спрашивает о качестве обслуживания, дозаказанных кофе, чае, продлении и сумме мероприятия.

5. Финансовым директором является мой сын, который прошел соответствующее обучение, а сейчас следит за денежным потоком.

6. Я нанял службу безопасности из бывших сотрудников правоохранительных органов. Ребята помогли воз-

против вас. Следите за сотрудниками. Кто с кем дружит и насколько тесно общается? Опасно, когда в близких друзьях руководители компании – риск сговора и неблагоприятных действий возрастает. В свое время я не придавал значения, что шеф-повар и управляющая тесно дружат семьями и поплатился недостачей сотен тысяч или даже миллионов рублей. Выясните, кто ссорится и как вы можете это использовать в своих целях? А может стоит кого-то посорить, если они опасны для вас? Для власти хороши



**ЕМУ МОГУТ
СДЕЛАТЬ ОТКАТ,
НАПРИМЕР,
10% ОТ СТОИМОСТИ ЗАКАЗА,
ЧТОБЫ ЗАКАЗЫВАЛИ
ТОЛЬКО У НИХ**

любые средства. «Разделяйте и властвуйте», — как сказал классик!

Надо добиться того, чтобы в команде работали преданные только вам люди, и чем их больше, тем прочнее ваши позиции. Ваши «добровольные помощники» будут передавать вам все слухи, о которых вы никогда не узнаете на планерках и на корпоративах. Они будут помогать выявлять заговоры и нарушения в компании. Со временем я привлёк к себе преданных сотрудников, которые могут помочь и, в случае чего, обнаружить злоупотребление.

Несколько месяцев назад я узнал, что в одном из кафе готовится левый банкет, эту информацию я получил аж из трёх источников. Я сам приехал в трапезную, но оказалось, что тревога была ложной. Я порадовался, что «система оповещения» работает отлично.

Еще один важный момент. Вы, как руководитель, должны для себя уяснить – чем крупнее ваше предприятие, тем внимательнее вы должны следить за тем, чтобы каждый ваш шаг был максимально ориентирован на большое количество людей. Вы должны понимать, что на вас лежит большая ответственность. И чем больше людей в компании, тем более взвешенным должно быть решение.

Например, если выяснилось, что какой-то человек воровал, его надо

немедленно увольнять. Иначе, если вы его оставите, то это сигнал для других, что за воровство не наказывают. И это в дальнейшем приводит к ухудшению дисциплины.

Воровство есть во все всех коллективах, такова людская психология. Возможность заработать деньги нахляву в 90% случаев стирает все психологические и нравственные барьеры в голове. Идеальное решение - сделать так, чтобы сотрудникам было невыгодно воровать, чтобы они знали, что в случае увольнения они потеряют намного больше, чем возьмут сейчас.

*** Дмитрий Борисов,**
основатель и директор сети
поминальных трапезных
«Помним-любим»

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

Логистика под санкциями

Решаем проблемы в
новых экономических
условиях



Новая реальность диктует новые условия: варианты поставок меняются, прежние транспортные коридоры закрыты, а схемы международных платежей усложнились.

Какие сейчас существуют работающие схемы логистических коридоров и новые комбинации перевозок? Есть ли надежные пути? Главные вопросы форума «Логистика под санкциями. Решаем проблемы в новых экономических условиях», который пройдет 28 сентября в Марриотт Гранд Отеле.

Основные темы программы:

- Логистика осваивает новые маршруты. Как полетят, поплывут и поедут грузы
- Свет в конце коридора. Новые цепи поставок
- Караван пойдет в обход. Зачем нужен параллельный импорт
- Риски российских производителей. Современные реалии экспорта товара
- Цифровые сервисы в логистике

Среди спикеров: Денис Илатовский, заместитель генерального директора по логистике МХК «ЕвроХим», член Совета директоров Ассоциации морских торговых портов; Олег Альхамов, генеральный директор FM Logistic; Роман Чекушов, директор департамента международной кооперации и лицензирования в сфере внешней торговли Минпромторга России; Вера Розанова, директор департамента закупок МБН Русагро и др.

Подробности и регистрация: <https://logistic.sk.ru/>

Всегда отстаивайте интересы компании

В начале работы было мало опыта, и не все партнеры хотели, чтобы ты, как дистрибьютор, развивался. Некоторые компании с громкими мировыми именами прямо добивались, чтобы наша компания взяла дополнительный персонал на повышенную зарплату за наш счет, убрать из прайса товары конкурентных марок, работать на очень низкой марже, брать огромные объемы ненужного товара. Всему этому приходилось противостоять. Нельзя соглашаться на контракты с низкой маржинальностью, проще отказаться. Мы отказались от невыгодных контрактов, направили деньги в более доходные, наработали оборотные средства и только приросли в прибыли. Не всегда громкое имя товарного бренда означает доходность контракта. Здесь всегда нужно оставаться хладнокровным



Что важно в отношениях с партнерами?

Нельзя допускать увеличения доли поставщика более, чем на 15%. И принцип «не хранить яйца в одной корзине» должен быть взят за правило.

За все время работы мы сталкивались с разными ситуациями. Бренд был продан другим владельцам, у которых своя сбытовая сеть; у владельцев поменялось видение развития дистрибьюции, и он выбрал моно-дистрибьютора по стране; сменился персонал у поставщика, который показал свою полную некомпетентность и наделал много ошибок в работе с дистрибьюторами; производитель начал в одностороннем

порядке менять правила (например, перевод в предоплату). Чтобы не зависеть от таких моментов, чтобы ваш бизнес был устойчив к различным изменениям у партнеров, не позволяйте сильно расти доле, развивайте и другие торговые марки.



Яна Волкова
Азия Гудс

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что делать, если покупатель (дистрибьютор) каждый раз при оплате увеличивает свой долг?

— Тут возможны два варианта. Первый, оптимистичный, если покупатель развивает продажи вашей продукции, никакой просроченной задолженности у него нет, просто растет объем продаж. Здесь, возможно, и нет повода для беспокойства. Второй, пессимистичный, если растет просроченная задолженность. Мы не отгружаем клиента до полной оплаты. Все эти моменты прописаны в договоре, и в работе мы придерживаемся именно его.

УП Иногда топы срачиваются в дружбе с партнерами и становятся их амбассадорами. Это чем-то чревато и как не допускать?

— Это чревато тем, что амбассадор может вырастить долю поставщика до зависимых значений. Зависимость от поставщика — это всегда слабая позиция, поэтому для топов, конечно же, нужно ставить мотивацию на развитие других торговых марок или дать другое направление для развития.

УП Как правильно расставаться с давними партнерами без обид?

— Самое главное — погасить перед друг другом все финансовые и деловые обязательства. И это в первую очередь показатель вашей деловой ре-

путации. Нужно объяснить свою позицию, почему вы приняли такое решение, если отношения уже сложились. Постарайтесь расстаться на позитиве, потому что рынок труда динамичен, и никто не знает, где и в какой позиции завтра окажется сотрудник, принимающий решения. Нам приятно, когда представитель компании-партнера, переходя в другую компанию, предлагает новые контракты нам, зная нас по предыдущему месту работы. Поэтому без всяких сомнений необходимо сохранять добрые отношения, чтобы была возможность вернуться к переговорам снова, если будет такая необходимость.

***Яна Волкова,**
исполнительный директор и один из собственников ООО Азия Гудс

С экспертом беседовал гл. редактор **УП**

А. Гончаров



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020
@mail.ru

Эксклюзивно для



Компенсации топ-менеджерам за утерянные бонусы в связи с уходом 400 фирм

Каждый из нас стремится к реализации своих потребностей, в том числе в работе. Особенно это касается людей, которые стремятся и в результате получают руководящие должности. Особенно престижной многие годы считалась работа в европейских, американских компаниях, работающих на территории Российской Федерации путем создания представительств либо по франшизе/лицензии.

За последние годы российскую экономику трясло неоднократно, и каждое потрясение приводило к закрытию части работающего бизнеса и, как следствие, потере рабочих мест.

В марте 2022 года произошли события, которые невозможно было предсказать или предвидеть, а именно, зарубежные компании стали покидать российский рынок.

Если говорить о количестве занятых в иностранных компаниях, приводятся примерно следующие цифры – 120 тысяч работников на 10 иностранных компаний, цифры крайне внушительные, а в настоящий момент количество уходящих компаний около 400.

Так как иностранные компании осуществляли свою деятельность на территории Российской Федерации, то и права, обязанности по трудовым взаимоотношениям подчиняются российскому законодательству.



Дарья
Царькова

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



Если компания объявила о приостановлении своей деятельности на территории Российской Федерации, работодатель обязан издать приказ о простое работников. Работники при этом вправе рассчитывать на оплату в размере не менее $2/3$ средней заработной платы, если простой происходит по вине работодателя, или $2/3$ оклада, если простой происходит по причинам, независящим от воли сторон. Если приказ об объявлении простоя будет признан незаконным или отсутствует, работник вправе требовать компенсации всего утраченного заработка за весь период.

В СПЧ сообщили, что с жалобой на неправомерное введение простоя или на его некорректную оплату можно обратиться в органы прокуратуры и в государственную инспекцию труда.

В случае, если компания объявила о полном уходе с российского рынка, работодатель обязан письменно предупредить всех работников о предстоящей ликвидации не позднее, чем за два месяца до увольнения. При этом отправить работников в простой на эти два месяца нельзя. При ликвидации организации увольнению подлежат все работники, в том числе находящиеся в декретном отпуске, временно нетрудоспособные и беременные.

Всем уволенным работникам полагается выходное пособие в разме-

ре одного среднего месячного заработка. Возможен вариант досрочного увольнения работника с его согласия и с выплатой компенсации за два месяца, но это должно быть оформлено как увольнение по соглашению сторон трудового договора.

Увольняться по собственному желанию, на чем настаивают уходящие работодатели, безусловно, не рекомендуется, ведь в этом случае право на компенсации исчезает.

Если уволенный при ликвидации работник не трудоустроится в течение двух месяцев после увольнения, он вправе «получить средний заработок за второй месяц безработицы», а в случае постановки на учет в органы занятости населения в течение 14 дней со дня увольнения, то и за третий месяц, при нетрудоустройстве.

Все эти положения регламентируются ТК РФ и не отличаются ни для иностранных компаний, ни российских.

Со сложностями поиска новой работы многие сталкиваются, но сложнее всего найти работу топ-менеджменту, так как, как правило, топ-менеджмент возвращается внутри компании и, как следствие, мало кто ищет таких кадров на рынке.

Значительная часть иностранных компаний, действовавших в



России до весны 2022 года, в настоящее время продают свои предприятия новым собственникам, это выгодно и уходящим компаниям, и нашей экономике. Юридическое лицо прекращает свое существование, но все его активы переходят новому юр. лицу. Согласно ч. 6 ст. 75 ТК РФ «Трудовые отношения при смене собственника имущества организации...», прежний работодатель должен уведомить своих работников о предстоящей реорганизации, чтобы они могли воспользоваться своим правом на увольнение. Например, работник хотел трудиться именно в компании с определенным брендом.

Тогда он волен воспользоваться своим правом и уволиться. Если условия труда не изменяются, то согласие сотрудников на работу в новой структуре не требуется. Но они также имеют право уволиться из организации по п. 6 ч. 1 ст. 77 ТК РФ «Общие основания прекращения трудового договора». При увольнении по данному пункту работодатель не должен выплачивать выходное пособие.

Стоит обратить внимание и на такой важный момент, как отправка сотрудников в отпуск на период реорганизации компании. В неоплачиваемый отпуск работник может быть отправлен только по его письменному заявлению с соблюдением требо-

ваний ст. 128 ТК РФ «Отпуск без сохранения заработной платы». Во всех остальных случаях организация обязана обеспечить выплату заработной платы, в том числе и в период вынужденного простоя — 2/3 средней заработной платы.

Самое интересное, что в условиях ситуации, не то что о дополнительных выплатах не идет речь, а топ-менеджмент даже отказывается от большей части выплат.

Иностранные компании, уходя из Российской Федерации, продают часто свой бизнес топ-менеджерам местных подразделений. Скорее всего, активы передаются за символическую сумму с возможностью обратного выкупа в течение оговоренного срока.

Что же касается бонусов для топ-менеджеров. Этот вопрос остается также в ведении Трудового законодательства. Работодатель обязан выплачивать все денежные средства (оклад и иные выплаты), предусмотренные в трудовом договоре. Таким образом, если бонусы не предусмотрены в трудовом договоре в текущих реалиях, рассчитывать на них практически бессмысленно.

В отношении топ-менеджеров действуют те же правила, что и для рядовых сотрудников, порядок выплат мы рассматривали выше. Многое зависит



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



от того, какой путь выберет работодатель: ликвидацию или приостановку. Кроме того, есть нюанс с точки зрения способов выплаты бонусов.

Если выплата дивидендов осуществлялась не из средств структурного подразделения на территории Российской Федерации, а из средств зарубежного головного подразделения, есть сложность с переводами. Такие сложности возникли из-за санкций в отношении российских банков, а в договорах указаны именно эти банковские реквизиты, есть сложности и с оборотом валюты. ЦБ РФ разъяснил, как можно получать зарплату от работодателя-нерезидента, если из-за ограничений пропала возможность перечислений на карту. Финансовый регулятор указал, что есть несколько способов получить заработную плату от иностранного работодателя:

- деньги из-за границы можно получать через компании, оказывающие услуги по переводам денежных средств;
- работник может открыть счет в несанкционированном банке и сообщить реквизиты этого счета работодателю-нерезиденту.

Первый вариант может быть не принят работодателем из-за того, что это потребует дополнительных расходов, что не

понравится работодателю. Другой вопрос, если это продиктовано экономическими соображениями, исключительно с точки зрения бизнеса: смысл выплаты топ-менеджменту подразделения в стране, где непонятно, будет ли при продолжать свою деятельность компания и в каком объеме.

И тогда мы снова возвращаемся к вопросу об определенных в договоре условий выплаты бонусов. В настоящий момент судебных споров по вопросам невыплаты бонусов нет. Вывод: в текущий момент судебных споров по раскрытой теме нет, скорее всего, из-за непродолжительности ситуации, но если они и будут, то рассмотрение их будет осуществлено в порядке как между российским работодателем и сотрудником. Так как бонусы являются стимулирующими выплатами, по своей сути, если они не предусмотрены трудовым договором, взыскать их не получится.

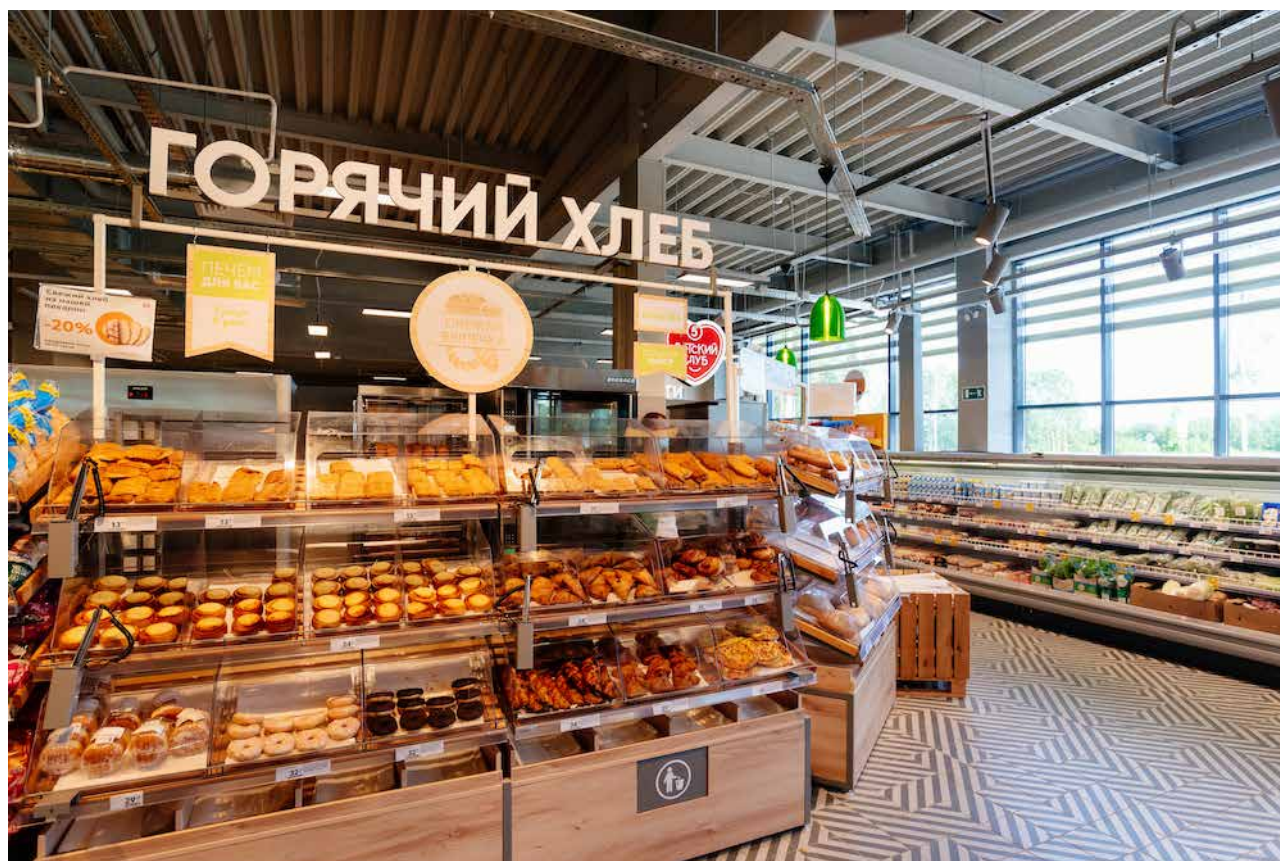
На понятийном уровне вопрос может быть решен путем заключения двухстороннего соглашения, вот это на усмотрение сторон и не запрещено законом.

***Дарья Царькова,**
Эксперт журнала ТРУДОВОЕ ПРАВО

Эксклюзивно для



«Пятёрочка» начала брать на работу самозанятых в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге



Москва, 28 июля 2022 г. – «Пятёрочка» начала привлекать самозанятых для работы в магазинах в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. Следующими городами, которые подключатся к такому формату трудоустройства, станут Новосибирск и Ростов-на-Дону.

На постоянной основе торговая сеть сотрудничает с самозанятыми в Москве, Подмосковье, Санкт-Петербурге, Воронеже и Краснодаре. Так, с начала 2022 года

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



самозанятые отработали в магазинах «Пятёрочка» свыше 1,1 миллиона часов, это почти 200 тысяч смен. Во втором квартале по сравнению с первым количество отработанных часов в столице и области выросло почти на 40%, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области – более, чем на 200%, в Воронеже – на 50%. Если говорить в целом по сети, то рост составил 46%.

«С начала года количество самозанятых у нас действительно выросло, так как мы активно развиваем данную форму трудоустройства внутри сети. Подключаем всё новые территории, города, понимая, что гибкие графики становятся у людей только популярнее. Это очень удобно – например, студенты могут завершить шестичасовую смену в ближайшей к месту учёбы «Пятёрочке» и почти тут же получить зарплату. Пенсионеры и женщины в декретных отпусках выбирают магазины рядом с домом. Для нас это возможность гибко планировать работу в часы пик, для людей – самостоятельно выстраивать свой рабочий день», – пояснила Лилия Дерябина, директор по управлению

персоналом и организационному развитию торговой сети «Пятёрочка».

Обычно по такой схеме привлекается персонал для работы в нескольких направлениях, которые не требуют серьёзной профессиональной подготовки: для выхода на короткие смены в часы пик, для приёма, разгрузки и выкладки товара в зале, размещения ценников, консультирования на кассах самообслуживания и так далее. Всё больше самозанятых выходят на сборку заказов для клиентов сервиса «Пятёрочка Доставка». Самозанятый сотрудник откликается на заявку магазина (размещённую на специальной онлайн-платформе), в которой чётко указано описание обязанностей и период выполнения работы. Он может отработать всего одну смену, а может в следующий раз вернуться в этот же магазин. Смена длится от 4 до 10,5 часов. Оплата поступает в зависимости от договорённости: в тот же день, по итогам нескольких смен, в конце недели или месяца – пожелания сотрудники указывают в своём профиле на платформе.

Эксклюзивно для



АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

ВЕДУЩИЕ КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА Москвы и РФ

Исследование провели:



**Анна
Соснина**



**Вероника
Курилова**



**Анна
Чернова**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 7 (264)

ИЮЛЬ 2022

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
за июль 2022 года**

Павел Хлебников

Обзор рынка труда за 6 месяцев 2022 года

Ульяна Зеленая

**Автосборка — компенсации работникам
закрытых производств**

Алла Митрахович

Видеонаблюдение на рабочем месте

Евгений Кудрявцев

**Запрет на работу после отбывания наказания —
анализ ситуаций**

Татьяна Новикова

**Налоговая служба знает, что творится
«на кухне» бизнеса**

Дарья Царькова

**Зарубежные командировки сегодня в период
санкций**

Елена Ключева

Льготы для IT-компаний сейчас



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 7 июль 2022

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Анастасия Алексеевская

Наследство за рубежом — анализ проблем

Дарья Царькова

Лесные пожары и стихия — споры по компенсациям на жилье, скот, иное

Ульяна Зеленая

Дольщики — что нового и забытого старого за 22 год

Дмитрий Тайдин

Налоги на жилье — новое и старое в спорах

Патьяна Кочанова

Будут ли защищены бывшие члены семьи собственника приватизированного жилья?

Дмитрий Мартасов

Смогут ли вернуть элитное жилье за рубежом попавшие в санкционные списки?

Ирина Дружинина

Качество строительных материалов — анализ споров