

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 28  
(672)

2022

Подписные индексы: по каталогу "Распечатать" – 71052, 71055, 72035;

Главная тема: **СРОК РАБОТЫ СОТРУДНИКА**



**Дмитрий Шеломенцев**

«Аптайм»

**Свежий глаз нужен всегда**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



ВКУСВИЛЛ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Срок работы сотрудника. Этот вопрос часто всплывает в практике бизнеса – не пора ли уволить человека, не тянет он, не растёт, не развивается и т. д.

Тема в номере... И скоро В НОЯБРЕ Деловой Клуб «ТОП-ПЕРСОНАЛ»... по ней...

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Полина  
Гальченко



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



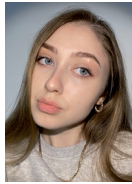
Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова



IT&ПЕРСОНАЛ / №28(672)

## Нет единственно верного решения в управлении

**IT** Как Вы управляете компанией?

Нашей компании более 10 лет. Мы разрабатываем разного рода программное обеспечение, в большей степени ориентированное на веб.



Артем Пономарев  
ALT IT

За эти годы мы проверили множество способов контроля кадров:

- западный (мы проводили личные сборы штата, еженедельные летучки с постановкой и контролем приоритетов и целей, но не рассказывали, как именно добиваться результата, ориентируясь на сознательность штата в выполнении задач);
- военный (строгую постановку задач сотрудникам каждого из структурных подразделений с контролем выполнения задач на каждом уровне);
- бюрократический (по сути, аналог военного, но с большим числом отчетности на каждом этапе взаимодействия подразделений);
- жесткий контроль (контроль каждого персонального компьютера сотрудника с записью тайминга пребывания в рабочее время на том или ином сайте. Т. е. мы понимали, сколько времени сотрудник пребывает в социальных сетях, сколько сотрудник общается в чате, а сколько времени реально пишет код или пьет чай);

IT&ПЕРСОНАЛ / №28(672)

ЛИДЕРСТВО / №28(672)



Роман Башкатов  
«МУЛЬТИФАКТОР»

**Люди – наш главный актив**

ЛИДЕРСТВО / №28(672)

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / №28(672)



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / №28(672)

В ГОСТЯХ У ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО / №28(672)

## Работники против «ТИНЬКОФФ»

В начале столетия российский предприниматель Олег Тиньков реализовал новую для нашей экономики западную бизнес-модель, а именно банковские услуги с дистанционным обслуживанием. Как мы видим, эта бизнес-схема удачно прижилась и успешно функционирует. Сама схема известна – отсутствие фактических банковских офисов и работа через представителей (курьеров, посредников и т. п.), в качестве которых выступают обычные граждане. Мы имеем полноценный интернет-банк со всеми его особенностями.

О плюсах и минусах выбранной бизнес-модели было сказано многое. Однако, сама схема, а именно дистанционный формат работы, имеет один определенный недостаток – объективный правовой контроль со стороны работника, а именно его фактическое отсутствие.

Все договоры, заключаемые с представителями, имеют удаленную схему заключения посредством обмена документами через интернет – сайт, электронную почту и т. п. Зачастую новый представитель ни с кем не встречается и не контактирует. То есть непосредственного общения с органами управления и должностными лицами заказчика не происходит. В ходе работы весь учет результатов, получение новых поручений и контроль происходит также онлайн, посредством электронного обмена документами.



Павел Хлебников

Сама работа устроена следующим образом – курьеры приезжают на встречи к действующим и потенциальным клиентам банка, доставляют

В ГОСТЯХ У ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО / №28(672)

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**КОНТРОЛЬ**  
**Свежий глаз нужен всегда**  
Дмитрий Шеломенцев, «Аптайм»

13

**Трибуна HR**  
**Все течет, все меняется...**  
Анастасия Огор, «Профит»

23

**СРОК РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ**  
**Прежде чем набирать новых сотрудников, нужно поставить цели, которые компания желает достигнуть**  
Вячеслав Москалев, «Интер-Персонал»

28

**КОММЕНТАРИИ**  
Елена Фтиц, Кадры для Вас

29

**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ**  
**Наша цель стать самой клиентоориентированной компанией**  
Олег Машинистов, GARLYN

33

**IT&ПЕРСОНАЛ**  
**Нет единственно верного решения в управлении**  
Артем Попов, ALT IT

37

**ЛИДЕРСТВО**  
**Люди – наш главный актив**  
Роман Башкатов, «МУЛЬТИФАКТОР»

43

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Ицхак Адизес «Управление изменениями без потрясений и конфликтов»**

51

**В ГОСТЯХ У ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО**  
**Работники против «ТИНЬКОФФ»**  
Павел Хлебников

57

**КОММЕНТАРИИ**  
**Минцифры уточнило список документов в военкомат для IT-специалистов**  
Ольга Дученко, «Качкин и Партнеры»  
Булат Тугутов, «Надмитов, Иванов и Партнеры»

62

**КОММЕНТАРИИ**  
**Американец Спектор получил 3,5 года колонии по делу о взятках экс-помощнице Дворковича**  
Роман Ткаченко, Московская городская коллегия адвокатов

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

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

Подписано в печать 05.10.2022 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto: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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№28  
(672)

Издается с 1996 г. 2021 г.

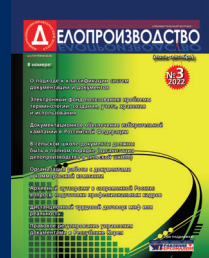
Объединенная редакция

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  
[TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)



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

КОНТРОЛЬ /  28(672)



**Дмитрий Шеломенцев**  
«Аптайм»

**Свежий глаз нужен всегда**

КОНТРОЛЬ /  28(672)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксперт великолепно разделяет ситуации, когда тотальный контроль необходим, и ситуации, когда формы и виды контроля зависят от разных факторов

**УП** Тотальный контроль в компании — это мыльный пузырь? Эффективный инструмент? Вчерашний день?

*Я* бы не применял слово «тотальный» как имеющее не вполне позитивный оттенок. Просто контроль. Контроль, на мой взгляд, — это компромисс, включающий два понятия, которые находятся в одной плоскости: с одной стороны, это максимальная управляемость, с другой — скорость и адаптивность в работе компании. Объем любого контроля и есть компромисс между этими двумя понятиями.

Между такими диаметрально противоположными понятиями, как управляемость и скорость, есть определенный диапазон.

*Компания должна выбрать, что ей важнее: большая гибкость и адаптивность или меньший контроль над ситуацией, а также то, в какой точке шкалы координат между ними она находится.*

Чаще всего это решает собственник компании, или, возможно, руководитель, или иное доверенное лицо, уполномоченное собственником решать такие вопросы.

Диапазон выбора может зависеть от двух вещей. Первая — рациональная цель/стратегия; вторая — личностные особенности самого собственника.

Созданное им дело, как ни крути, — это проекция на ощущение своего места в бизнесе, и он будет делать так, как ему комфортно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УИ** Несмотря на то, что тотальный контроль, как вы сказали, – не слишком актуальная формулировка, можно ли посчитать стоимость тотального контроля для компании?

— Да, можно. Посчитать стоимость любой функции можно с помощью следующей математической модели.

Учтем, что не все возможно автоматизировать, поэтому зададимся вопросом: кто эти люди, выполняющие функции контроля?

Первое слагаемое: время этих людей перемножим на их количество и те часы, которые они посвящают функциям контроля. Условную зарплату человека, который этим занимается (допустим, 100 тыс. руб.), делим на 168 рабочих часов в месяц и получаем стоимость часа.

Второе слагаемое – стоимость платформы (например, IT-платформы), на которой все это хранится, используется и обрабатывается. Допустим, стоимость оборудования (к примеру, турникетов для обеспечения безопасности предприятия и учета прохождения через проходную).

Третье слагаемое – время руководителя, который анализирует всю поступившую ему информацию.

Четвертое слагаемое – затраты на оценку ситуации в компании внешних аудиторов.

Есть еще технические моменты (время, потраченное работниками на отчеты, совещания и др.). Их тоже надо учитывать.

Просуммировав все это, получим стоимость тотального (ну или стандартного) контроля. Какого слагаемого в итоге будет больше?

**УИ** Каким компаниям вы бы не рекомендовали отказаться от тотального контроля? Почему?

— Частному бизнесу однозначно не рекомендовал бы ударяться в тотальный контроль. Там, где собственник принимает участие в управлении в том или ином виде, стратегическим и операционном, не рекомендовал бы отказ от тотального контроля, как и полное попустительство. Любая крайность наказуема. Ни к чему хорошему это не ведет.

Публичным компаниям – да, иногда возможно и отказаться, это уже другая «лига»...





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Реперные точки – какие из них могут быть общими для всех бизнесов, а какие знает только лидер?

— Реперные точки – те, на которых мы основываем шкалу измерений. Если говорить универсально, то любой компании необходим полный учет: от выручки до чистой прибыли. Бизнес – это про деньги. Если кто-то говорит, что деньги не главное, значит его бизнес работает как часы. Как только начинаются проблемы – сразу вспоминают про деньги. Деньги и бизнес – близнецы-братья. Деньги нужно

ляющий выигрывать на рынке на фоне конкурентов.

Ключевые факторы успеха индивидуальны для каждого бизнеса и их надо знать наизусть. Обычно их не больше пяти, на то они и ключевые. Чтобы их выявить, бизнесу нужно заглянуть внутрь себя и спросить: что мы делаем для клиента? За счет чего наш результат лучше, чем в среднем по рынку?

Отмечу типовые КФУ для бизнеса в сфере услуг. Допустим, в медицине

## **КОНТРОЛЬ, НА МОЙ ВЗГЛЯД, – ЭТО КОМПРОМИСС, ВКЛЮЧАЮЩИЙ ДВА ПОНЯТИЯ, КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ В ОДНОЙ ПЛОСКОСТИ: С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЭТО МАКСИМАЛЬНАЯ УПРАВЛЯЕМОСТЬ, С ДРУГОЙ – СКОРОСТЬ И АДАПТИВНОСТЬ В РАБОТЕ КОМПАНИИ**

уметь считать, поэтому одна из реперных точек всегда касается учета денег, выручки, доходов.

Что касается индивидуальных условий любого бизнеса – я бы заменил понятие «реперные точки» на «ключевой фактор успеха» – КФУ. Это внутренний, особый ресурс компании – будь то уникальный специалист, оборудование, помещение, расположение, технологии или процесс, позво-

первый ключевой фактор – специалисты. Каким бы технологичным, продвинутым и IT-упакованным ни был бизнес, медицина идет от людей, через людей и для людей. Значит, квалификация и ее повышение требуют пристального внимания руководителя/собственника компании. Это справедливо для любого услугового бизнеса – от юридической консультации до барбершопа.

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

Второй ключевой фактор, характерный скорее для производственного бизнеса, – оборудование и логистическая цепочка. Особенно если производство в одной части страны, а везти надо в другую. Знаю компании с уникальными логистическими цепочками, настроившими процессы таким образом, чтобы выигрывать и по скорости, и по стоимости.

Третий КФУ универсален для всех: собственник бизнеса, контролируя свой бизнес, должен следить за процессами и результатами. У него нет выбора этого не делать.

Вот картинка: сидим мы на днях с коллегами в кафе. Заходит человек, подходит к нам и спрашивает: все ли вкусно, все ли устраивает, нравится ли обслуживание? Оказалось, это владелец заведения.

Если такого контроля нет, как бы ни были идеально отстроены все процессы, со временем начинается вакханалия, и все расплывается по швам.

Не каждодневно, но регулярно получать объективную информацию необходимо, чтобы понимать, в каком состоянии бизнес находится в данный момент. «Незаорганизованная», живая обратная связь реально нужна. И собственник должен получать ее сам, не делегируя никому.

**УП Искусственный интеллект и реперные точки – поясните деловой аудитории УП связь, перспективы...**

— Интеллект – естественный или искусственный – должен выдавать результат своего мышления.


Результат в бизнесе – решение или предложение, что делать. Если искусственный интеллект это может – наверное, да. Но переложить на ИИ работу в услуговом бизнесе – медицинском, ресторанном?.. Кому это поможет? Ни специалисту, ни клиенту.

Возможно, применение ИИ оправдано там, где можно все исчислить в рамках количественных показателей. Прежде всего – в финтехкомпаниях, где показатели потребительского поведения умеют прогнозировать на основе больших данных.

Одна из реперных точек, на основе которых должны последовать предложения по улучшению работы компании – это контроль. Как может реализовать его искусственный интеллект? Контролировать отклонения? Но это может делать и автоматически настроенная система. Интеллект прежде всего предлагает.

Думаю, в ближайшее 10-летие ИИ вряд ли полностью возьмет на себя функции человеческого мозга.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Бирюзовым компаниям (если они есть) дадите советы по реперным точкам?

— Откуда берутся бирюзовые компании, где менеджмент заменяет самоуправление, KPI – совместные решения, а директивы – коучинг, где каждый сотрудник воспринимает себя как часть целого? Не из воздуха же.


## БИРЮЗОВАЯ КОМПАНИЯ ДОЛЖНА СОСТОЯТЬ ИЗ «БИРЮЗОВЫХ» ЛЮДЕЙ, ПОЭТОМУ РОЛЬ HRD ЗДЕСЬ КЛЮЧЕВАЯ

Они дозревают до этого состояния, проходят эволюционный или революционный путь. Если взять спиральную динамику, бирюзовый – это уже 8-й уровень, перед ним компания должна пройти семь предыдущих. И в процессе она берет инструменты, нужные ей на каждом этапе. Она уже ранее научилась считать, оцифровывать, прогнозировать, планировать, добиваться, управлять проектами... Например, на 4-м синем уровне – формировать правила, управлять процессингом, цепочками создания стоимости, формировать дальнюю стратегию... На каждом уровне осваивается определенный набор инструментов, оперевшись на который можно двинуться дальше.

Кроме того, любой бизнес состоит из людей. Бирюзовая компания

должна состоять из «бирюзовых» людей, поэтому роль HRD здесь ключевая. Если основываться на моделях Грейвза и Лалу – основателей теории спиральной динамики и бирюзовых организаций – то в чистом виде бирюзовых компаний я не встречал. Если в бирюзовой компании работают «красные комиссары» – вряд ли командная работа получится слаженной.

Так что решения бирюзовые компании могут почерпнуть исходя из пройденного опыта.

 Какие ошибки допускают растущие компании, применяя контроль по реперным точкам?

— Основных ошибок две. Первая – отсутствие контроля. Вторая – когда реперные точки – не реперные точки. Чтобы это понять, надо переформулировать вопрос: это ключевой фактор успеха или нет? Что делает конкретный бизнес конкретным бизнесом? Для продуктового ретейла это может быть управление ассортиментом, управление остатками... Для ретейла «средний+» и выше – выкладка товара, оформление зала...

**УИ Системы** управления, модели и реперные точки – как они коррелируются, меняются в зависимости от модели, форс-мажоров?

— Любая система управления – это контроль, предложение и реализация улучшений. Если ты что-то контролируешь, то при выявлении отклонения должно последовать предложение. Кто-то этим должен заниматься. Когда, где, каким образом – должна ответить система управления: это собственник, нанятый топ или компания в целом.

Если случился форс-мажор – нужно смотреть, как сильно он влияет на ваши ключевые факторы успеха. Если сильно – подумать, что с этим делать. Алгоритм такой: сначала ответить себе на вопрос – что является КФУ для этого бизнеса. Без этого понимания, возможно, в численном выражении, дальше действовать проблематично. Далее: влияет ли этот форс-мажор на КФУ? Как пример могу привести внедрение Платона в 2015 году и последующую забастовку дальнобойщиков.

Думать собственнику нужно самому, вместе с командой и/или привлекать консультантов. Как ни крути, все возвращается к человеку, его способности мыслить, находить практическое решение. Если есть ресурсы – время, деньги, специалисты – можно комбинировать, экспертиза получится объ-

емнее. Но в условиях форс-мажора времени может быть мало.

В любом случае «свежий глаз» или непривычный угол зрения – мнение внешнего эксперта – сложно переоценить.

**\* Дмитрий Шеломенцев,**  
управляющий партнер компании  
«Аптайм»

С экспертом беседовал гл. редактор

**А. Гончаров**



Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова


[yurova.yr@yandex.ru](mailto:yurova.yr@yandex.ru)

Эксклюзивно для

## Все течет, все меняется...

*В HR я пришла уже почти десять лет назад: начинала с рекрутмента в рекрутском агентстве «Kelly Services».*

*Потом участвовала в запуске собственного распределительного центра компании «Ашан». «Профит», скажем так, это не сказать, что молодой, но довольно сумасшедший старт: наш собственник решил 5 лет назад создать компанию и примерно 2 года назад зашёл в производственный сектор. Занимаемся мы антикризисным управлением, скупаем банкротные предприятия, перезапускаем производство, выводим их на прибыль.*

 Почему вас заинтересовала именно эта тема (о сроке работы специалистов в компании) для интервью из всех предложенных?

*У* интерес к такой теме есть, потому что это та ситуация, с которой последнее время я периодически действительно сталкиваюсь, пытаюсь активно разобраться, почему так происходит. И скажу так: мы с моими коллегами и непосредственными моими сотрудниками периодически анализируем такие ситуации, потому что они довольно неоднозначные. Поэтому, наверное, мне было интересно порассуждать на эту тему и вместе с вами.



*Анастасия Огор  
«Профит»*

## Прежде чем набирать новых сотрудников, нужно поставить цели, которые компания желает достигнуть

*Ветеранский механизм, работающий как часы, ломать не стоит.*

**ИП** Когда новый сотрудник вливается в ваш коллектив, то чем ожидания сторон принципиально отличаются от свадьбы, когда люди женятся?

**П**ри подборе нового сотрудника в коллектив, как правило, предусматриваются два варианта. Первый вариант, это когда новый сотрудник подбирается с учетом устоявшихся традиций компании, практически не отличающийся от тех, кто там уже работает. Второй вариант, это когда новый сотрудник должен принести в компанию новые идеи, новые правила, новые возможности. Вот так и на свадьбе, можно сказать, та же самая ситуация – либо молодожены продолжают жить по устоявшимся правилам, либо ждут и надеются на другие перспективы в жизни.



Вячеслав  
Москалев  
«Интер-  
Персонал»

Суть истории нынешнего успеха этой компании в спросе на дефицитных специалистов. На мой взгляд это очередной «Икар», который быстро взлетел на фоне дефицита медицинских кадров, чтобы, возможно, резко и быстро упасть вниз. То, что, дефицит медицинских кадров, формирует повышенный спрос со стороны медучреждений и фармацевтических компаний – понятно. Ясно и то, что именно он стал триггером нынешнего успеха компании. Однако, учитывая то, что требования к образованию и квалификации будут расти вверх (вслед за ростом зарплат) – проекту очевидно придется постоянно искать новых подписчиков из числа квалифицированных специалистов и постоянно расширяться, что проблематично в условиях дефицита квалифицированного персонала. Он просто исчерпает себя.



Елена Фтиц  
ООО «Кадры  
для Вас»

\*Елена Фтиц,  
Генеральный директор ООО «Кадры для Вас»

## Наша цель стать самой клиентоориентированной компанией

**УТ** Как давно вы на рынке?

**Н**едавно нам исполнилось 6 лет.

**УТ** Как строятся отношения с производителями техники? Или вы сами производите технику?

— Мы производим технику по контракту на заводах в Китае.

**УТ** Насколько изменились Ваши подходы к управлению отделом продаж?

— Первые 2 года были поиском ценностей. Когда компания выпускала продукт, но не понимала свою миссию – это забота о покупателях, клиентоориентированность и т. д. Поэтому в компании были продавцы, которые что-то продавали клиентам. И когда пару лет спустя мы осознали, что продавец и клиентоориентированность – это две несопоставимые друг с другом вещи, мы уволили из компании всех продавцов разом и наняли других специалистов.

**УТ** Кто Вам подсказал именно всех уволить?

— Когда ты кардинально изменения вносишь, то нужно принимать кардинальные меры, плавные изменения здесь невозможны.

**УТ** Начальника отдела продаж с первого раза удалось взять?

— У нас даже не было начальника отдела продаж.

Я доверяю HR, но могу периодически зайти, посмотреть, кого HR взял, пообщаться с этим человеком, узнать мнение руководителя о сотруднике. И такие периодические проверки показывают, что все хорошо – подбираются хорошие кадры, люди клиентоориентированные, людям нравится работать.



Олег  
Машинистов  
GARLYN



# Нет единственно верного решения в управлении

 Как Вы управляете компанией?

*Н*ашей компании более 10 лет. Мы разрабатываем разного рода программное обеспечение, в большей степени ориентированное на веб.

За эти годы мы проверили множество способов контроля кадров:

- западный (мы проводили личные сборы штата, еженедельные летучки с постановкой и контролем приоритетов и целей, но не рассказывали, как именно добиваться результата, ориентируясь на сознательность штата в выполнении задач);
- военный (строгую постановку задач сотрудникам каждого из структурных подразделений с контролем выполнения задач на каждом уровне);
- бюрократический (по сути, аналог военного, но с большим числом отчетности на каждом этапе взаимодействия подразделений);
- жесткий контроль (контроль каждого персонального компьютера сотрудника с записью тайминга пребывания в рабочее время на том или ином сайте. Т. е. мы понимали, сколько времени сотрудник пребывает в социальных сетях, сколько сотрудник общается в чате, а сколько времени реально пишет код или пьет чай);



Артём Попов  
ALT IT

ЛИДЕРСТВО/  28(672)

ЛИДЕРСТВО/  28(672)



**Роман Башкатов**  
«МУЛЬТИФАКТОР»

**Люди – наш главный актив**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Вырасти из сейлза в управленцы в собственном коллективе тяжелая задача – сложно завоевать авторитет среди команды. Но этот путь должен пройти каждый руководитель!*

**Имеет ли бизнесмен право на ошибку, ведь она может быть фатальной?**

**Я** совершенно убежден, что человек может и должен ошибаться, но не наступая на одни и те же «грабли». Принимая новых сотрудников на работу, я открыто говорю, что они не должны бояться ошибок.

На мой взгляд, я даю определенный карт-бланш людям. Например, 3-4 месяца – это мой кредит доверия новому сотруднику. Конечно, я участвую в процессе адаптации и контролирую, чтобы не было критической ошибки для бизнеса. Даже совершив неправильное действие, сотрудник и руководитель должны совместно разобрать эту ошибку по полочкам, проанализировать и двигаться дальше. Я придерживаюсь этой тактики, и она работает. Но если все повторяется заново, тогда к этому человеку, к его мышлению, к его аналитике большие вопросы.

**Какие ошибки недопустимы в вашем бизнесе?**

— В моем понимании недопустимо, в первую очередь, срыв обещанных сроков.

К примеру, наша компания делает доработку под заказчика, либо «пилим» новую ветку продукта, заказчик просит нас озвучить конкретную дату по завершению разработки. Но в итоге, к этой дате мы, как исполнитель, не до конца готовы.

Я всегда прошу разработчиков говорить мне дату сдачи проекта и прошу их заложить хотя бы +15 дней, чтобы при непредвиденных обстоятельствах все-таки сдать проект в срок и остаться честными и надежными исполнителями в глазах заказчика.

Для меня недопустимо в этом бизнесе не выполнять обещанные ожидания.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УИ** Но заказчик же не специалист в IT.

— Мы живем уже практически в 2023 году, и одним из важнейших принципов, по которому компания может бороться с конкурентами на любом рынке, это сервисность, т. е. сервис, который она предоставляет. И не важно, B2C ли это рынок, где ваши потребители – физические лица, или это B2B рынок, где вы работаете с юридическими лицами, сервис имеет определяющую составляющую. И отношение компании, и лидера к заказчику очень важно для того, чтобы ваша компания росла.

**УИ** Были ли ошибки с подбором людей?

— Да, была единственная, роковая ошибка. Роковая для старта, но сильно выигрышная для бизнеса.

Когда я начал развивать бизнес, я брал с собой небольшую команду сейлзов: 3 сейлза и руководитель. Этот руководитель был мне очень хорошо знаком, переходил вместе со мной в разные компании. Отношения между нами были очень теплые и близкие.

Когда мы вошли в этот бизнес, я полностью отдал ему управление коммерческим блоком и курировал его только на верхнем уров-

не. Прошло около 7-8 месяцев, и бизнес не дал того роста, которого ожидали.

Ко мне пришли акционеры и сказали, что такой бизнес им не нужен, потому что он не приносит ожидаемый результат. У меня не было обид, я понимал, что это как раз моя ошибка, я поговорил с руководителем коммерческого блока и мы пришли к выводу, что конкретно в этом месте, с этой командой, с этим продуктом у него не «срослось». Но ни в моих правилах увольнять сотрудников в моменте, об этом я уже ранее говорил. Я даю ему определенный период времени, объяснив ошибки и составив новые промежуточные точки, до которых мы должны прийти вместе. Если же эти точки не исполняются, тогда я считаю, что честно по отношению к работодателю и работнику расстаться. И у нас так и получилось – мы расстались.

Это и была моя яркая и явная ошибка, после чего я встал над коммерческим блоком и самостоятельно сейчас управляю сейлзами, и бизнес растет.



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Если ваша компания дорастет, например, до 2 тыс. человек, на каком этапе вы полностью смените персонал? Или будете растить тех, кто есть сейчас?

— Если говорить про масштабирование, то в первые 7 лет своей деятельности практически каждый год менял порядка 50-70 % сотрудников в отделе продаж.

С ноября я занимался активным подбором, потому что адаптация шла с ноября по январь, а в феврале у

век, я всегда знаю, как человек хочет развиваться: хочет ли идти в вертикальный или горизонтальный рост.

Вырасти из сейлза в управленцы в собственном коллективе тяжело, сложно достичь этого авторитета среди команды.

И можно, и нужно делать стрессовую ситуацию и брать сотрудника извне. Я люблю брать новых, незнакомых мне людей.

Во-первых, это рост для меня, ког-

## В МОЕМ ПОНИМАНИИ НЕДОПУСТИМО, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, СРЫВ ОБЕЩАННЫХ СРОКОВ

меня уже была готовая «боевая единица». И, конечно же, все сотрудники к этому были готовы, потому что знали плановые показатели и все условия были прописаны в офферах. Я мог либо расстаться с человеком, либо перевести его в другой отдел. И на самом деле, с середины следующего года был очень невероятный «буст». «Новенькие» тянулись за теми 30%, которые хорошо зарабатывали, а старенькие сражались еще сильнее, потому что знали, что их планы могут закончиться в этом году.

На данный момент я сторонник выращивать сотрудников из собственного бизнеса. Если у меня есть 10 чело-

да я управляю незнакомым человеком.

Во-вторых, это стресс для сотрудников, новый человек всегда несет новые мысли и идеи, заставляет смотреть по-другому на многие бизнес-процессы.

Сейчас я придерживаюсь политики выращивания сотрудника внутри компании.



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

**УИ** А те, кто у вас останется – будут расти, или вы их все поменяете?

— У меня создана такая мотивация, что сотрудник не захочет уходить из компании «МУЛЬТИФАКТОР». Но если он не будет выполнять свои обязанности, то мы будем по контрольным точкам подводить его к этому плану, и, если у нас вдвоем это не получится, нам придется расстаться. Т.е. использовать тактику чистки персонала и замены я применять не буду.

Я считаю, что каждый управленец должен заниматься подбором персонала самостоятельно. И HR-блок компании нужен только для того, чтобы поддерживать настроение. Все остальное должен делать руководитель на своем месте. Мне, как руководителю, который занимается стратегией, маркетингом, Казахстаном, Беларусью, нужно сидеть и набирать себе подчиненных. Это очень дорого для компании. Затем мне этого сотрудника нужно 3 месяца адаптировать и понять, пройдет он испытательный срок или нет. Это огромный период времени. Поэтому я буду максимально скрупулезно подходить к подбору, к адаптации человека в первые дни его жизни в компании. И я уверен, что за счет этого специалист вырастет хороший, и его не нужно будет менять, он будет выполнять плановые показатели и приносить пользу компании.

Вот почему я говорю, что буду максимально вкладывать в то, чтобы сотрудники оставались в компании.

**УИ** Лет 25 назад директор по персоналу крупной компании сказала, что сотрудник доволен зарплатой только первые 3 месяца. Дальше он начинает думать, что он стоит большего, либо начинает меньше работать за эти деньги, либо какие-то другие блага получать. Что Вы думаете об это правиле?

— 25 лет назад – это очень давно для современного мира. И, может быть, на тот момент она была права.

Я объясню, как строится мотивация у меня. У меня человек, который выходит на 100 тыс. рублей через 3 месяца начинает получать 60 тыс. рублей. Т.е. у него, наоборот, падает зарплата. Я его специально ставлю в неудобные рамки, потому что я ему за эти 3 месяца дал обучение, дал материал, дал ему стул, стол и телефон, чтобы он начал зарабатывать себе деньги. И дал ему такую мотивацию, от которой мало кто откажется. А через 3 месяца я понимаю, что эти 40 тыс. разницы он должен забирать уже своими бонусами, а через 4 месяца он должен уже зарабатывать 150 и выше. У меня нет потолка зарплат сотрудников в коммерческом блоке. И я специально «падаю» в окладной части, чтобы сотрудник был нацелен на бонусы.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Возвращаясь к вашему вопросу, если мы возьмем бойцовский промоушен, то каждый промоушен выращивает своих бойцов. И через некоторый период после серии побед, человек начинает просить больше денег за контракт. Если ему что-то не нравится, он просто берет и уходит в другой промоушен.

Единицы бойцов, которые могли добиться узнаваемости и стабильности, остальные просто пропадают. Так и здесь.

**УП** Руководитель компании по продаже экзотических туров давала нам интервью. У них продавники не получают оклад, только одни проценты, но, если они зарабатывают меньше 500 тыс., их увольняют. По ее словам, лучшие продавники у нее – это молоденькие девочки, которые еще что-то делают. Например, одна учит плавать грудничков, другая – вяжет. Причем они не бросают свою работу. Ваш комментарий.

— Очень интересный пример. Мне нравится модель, что человек-управленец делится по-партнерски со своими подчиненными выручкой так же, как делаю это и я. Но я не ставлю нижней планки. Саму модель делиться выручкой в сторону подчиненного я полностью разделяю и работаю по ней. У меня вопрос – почему без окладной части. Видимо, ей легче донести до

молоденькой девочки, которая еще чем-то занимается в этот момент.

Но я считаю, что человек не может работать без зарплаты, потому что в моем понимании каждый труд должен быть оплачен. И все-таки есть какие-то основные обязанности, которые человек делает на работе: хотя бы то, что он приходит вовремя, делает рекламу ее компании, звоня по телефону. Эти действия должны быть фиксировано оплачены. А все, что он продаст – это уже бонусы.

**\*Роман Башкатов,**  
коммерческий директор, совладелец  
компании «МУЛЬТИФАКТОР»  
[multifactor.ru](http://multifactor.ru)

С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров



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

Эксклюзивно для









**Содержание**

**Смысл управления**

**Предсказание качества решений**

**Эффективность и результативность**

**Несовместимость ролей**

**Стили неэффективного менеджмента**

**Что делать с изменениями**

**Ответственность, полномочия, власть и влияние**

**Предсказание эффективности реализации решений**

**Движущие силы**

**Взаимное доверие, взаимное уважение и качество персонала**

**Неправильная коммуникация**

**Как осуществлять коммуникацию с представителями разных стилей**

**Способы восприятия реальности**

**Как превратить работу комитета в командную работу**

*Отрывок из книги:*

**Ицхак Адизес**

**Управление изменениями  
без потрясений и конфликтов**

Журнал 



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

## Работники против «ТИНЬКОФФ»

*В начале столетия российский предприниматель Олег Тиньков реализовал новую для нашей экономики западную бизнес-модель, а именно банковские услуги с дистанционным обслуживанием. Как мы видим, эта бизнес-схема удачно прижилась и успешно функционирует. Сама схема известна – отсутствие фактических банковских офисов и работа через представителей (курьеров, посредников и т. п.), в качестве которых выступают обычные граждане. Мы имеем полноценный интернет-банк со всеми его особенностями.*

*О плюсах и минусах выбранной бизнес-модели было сказано многое. Однако, сама схема, а именно дистанционный формат работы, имеет один определённый недостаток – объективный правовой контроль со стороны работника, а именно его фактическое отсутствие.*

***В**се договоры, заключаемые с представителями, имеют удаленную схему заключения посредством обмена документами через интернет – сайт, электронную почту и т. п. Зачастую новый представитель ни с кем не встречается и не контактирует. То есть непосредственного общения с органами управления и должностными лицами заказчика не происходит. В ходе работы весь учет результатов, получение новых поручений и контроль происходит также онлайн, посредством электронного обмена документами.*



*Павел  
Хлебников*

*Сама работа устроена следующим образом – курьеры приезжают на встречи к действующим и потенциальным клиентам банка, доставляют*

Комментарий к публикации: «Минцифры уточнило список документов в военкомат для IT-специалистов». Источник: [lenta.ru](https://lenta.ru)  
.....

23 сентября 2022 года Минобороны и Минцифры сообщили о том, что IT-специалисты получат отсрочку от мобилизации. Данная мера позволит обеспечить появление новых российских разработок, необходимых для замены используемых зарубежных решений.

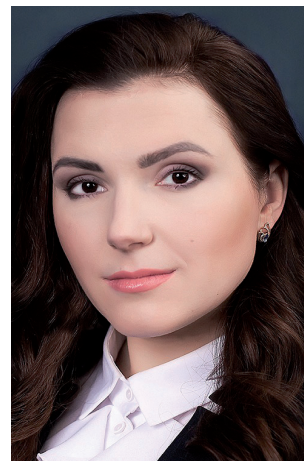
Однако право на отсрочку получают не все IT-специалисты, а попадающие под определенные критерии. Разберемся, каким требованиям должен соответствовать сотрудник, чтобы избежать армии.

Во-первых, иметь высшее образование. Перечень специальностей в IT-сфере для предоставления отсрочки от мобилизации утвержден приказом Минцифры, включает в себя 195 специальностей и направлений подготовки. Фактически в данный список попали не только профильные направления (в частности, прикладная математика и информатика, фундаментальная информатика и информационные технологии), но и, на первый взгляд, не связанные с IT-сферой (например, химия, архитектура, градостроительство).

Во-вторых, специалист должен трудиться полный рабочий день.

В-третьих, необходимо работать у «правильного» работодателя – в аккредитованной организации, осуществляющей деятельность в IT-области и задействованной в разработке, развитии, внедрении, сопровождении и эксплуатации решений в области IT и обеспечения функционирования информационной инфраструктуры. Отметим, что 30 сентября 2022 года Правительство РФ утвердило новый порядок аккредитации российских компаний в сфере IT.

В настоящее время на Госуслугах работает сервис по приему заявлений на отсрочку для IT-специалистов. Для получения отсрочки сотрудник должен самостоятельно заполнить и направить заявление через Госуслуги. Минцифры разработало подробную инструкцию о том, как это сделать.



Ольга Дученко  
«Качкин  
и Партнеры»

23

сентября 2022 г. Минцифры опубликовало документ, в котором заявило о своей поддержке решению Минобороны о предоставлении права на отсрочку от частичной мобилизации для сотрудников приоритетных высокотехнологичных отраслей экономики, включая ИТ-специалистов. Главными причинами предоставления отсрочки являются следующие: необходимость обеспечения устойчивого функционирования объектов критической информационной инфраструктуры, стабильной и безопасной работы цифровых сервисов, оперативного информирования населения, а также создание новых отечественных разработок, необходимых для замены зарубежных программ, в том числе на предприятиях ОПК.



Булат Тугутов  
«Надмитов,  
Иванов и  
Партнеры»


Из документа Минцифры следует, что право на отсрочку могут получить имеющие соответствующее высшее образование и работающие полный рабочий день сотрудники аккредитованных ИТ-компаний, задействованные в разработке, развитии, внедрении, сопровождении и эксплуатации ИТ-решений (программного обеспечения, программно-аппаратных комплексов) или задействованные в обеспечении функционирования информационной инфраструктуры.

26 сентября 2022 г. в дополнение к ранее изданному документу Минцифры опубликовало перечень специальностей и направлений высшего образования, наличие которых в совокупности с работой в аккредитованной ИТ-компании дает право на освобождение от частичной мобилизации. В перечень попали 195 специальностей, в частности, дизайн, психология, социология. При этом Минцифры уточнило, что для освобождения от частичной мобилизации недостаточно одного факта трудоустройства с соответствующим образованием в аккредитованной ИТ-компании, необходимо также выполнять «критически важные функции» в компании. Какие функции являются «критически важными», на данный момент сказать трудно, поэтому следует дождаться соответствующих разъяснений от Минцифры.

Что касается государственной аккредитации ИТ-компаний, то 30 сентября 2022 года Правительство РФ утвердило новый порядок получения государственной ак-

Комментарий к публикации: «Американец Спектор получил 3,5 года колонии по делу о взятках экс-помощнице Дворковича».  
Источник: <https://dzen.ru/a/YzMlTfQLSxd8wNlK>

.....

 Для того, чтобы квалифицировать действия лица, передающего вознаграждение (подарок) как взятку необходима совокупность нескольких факторов:

- вознаграждение должно предназначаться не просто CEO, а именно должностному лицу, достаточно громоздкое понятие которого дается в примечании к ст. 285 УК РФ. Если коротко, то должностными лицами признаются лица, осуществляющие функции представителя власти либо выполняющие организационно-распорядительные, административно-хозяйственные функции в госорганах, органах местного самоуправления, учреждениях, госкорпорациях, госкомпаниях, публично-правовых компаниях, на государственных и муниципальных унитарных предприятиях. Если вести речь о хозяйственных обществах, то в высшем органе управления государство должно иметь право распоряжаться более чем 50% либо в которых государство имеет право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50 % пятидесяти процентов состава коллегиального органа управления, в акционерных обществах, в отношении которых используется специальное право государства на участие в управлении такими акционерными обществами («золотая акция»). Директор коммерческого общества с ограниченной ответственностью или акционерного общества не является должностным лицом-специальным субъектом для привлечения к уголовной ответственности по ст. 290 УК, следовательно, ему и «нельзя» дать взятку и быть посредником;



**Роман Ткаченко**  
**Московская**  
**городская**  
**коллегия**  
**адвокатов**