

# КАДРЫ РЕШАЮТ...?

Персонал компании нередко называют ее самым ценным ресурсом. С этим трудно спорить, ведь от профессионализма сотрудников во многом зависит успешность развития бизнеса. В то же время найти по-настоящему полезных для компании людей не так просто. Проблема работы с персоналом стала темой круглого стола, состоявшегося в рамках XI Международной дилерской конференции.

**Алена Черногорова**, ГК «Пенетрон-Россия», г. Екатеринбург, Россия

**Елена Багуто**, ООО «Торговый дом «Стройдинг», г. Новосибирск, Россия

**Умид Худайбергатов**, ООО «Universal Plast Montaj Engineering», г. Ташкент, Узбекистан

**Роман Гришин**, ООО «ТД «Инновационные технологии и материалы», г. Коломна, Московская обл., Россия

**Андрей Татаринцев**, ООО «ИКОН», г. Воронеж, Россия

**Игорь Пестов**, ООО «Кондорс», г. Нижний Новгород, Россия

**Сергей Головатенко**, ЧП Головатенко С.Ю., г. Симферополь, Украина

**Дмитрий Артамонов**, ООО «Ирбис-Строй», г. Новосибирск, Россия

**Андрей Дзвинник**, ООО «Татаол», г. Хабаровск, Россия

## Алена Черногорова

Фраза «Кадры решают все» сегодня не столько банальна, сколько актуальна. Кадровая проблема возникает практически каждый день у многих организаций. Давайте поговорим о сложностях, с которыми вы сталкиваетесь в поисках кандидата на вакантное место в компании и почему, несмотря на все усилия, происходит текучесть ценных кадров.

## Андрей Татаринцев

Все хотят найти готового специалиста, а мне такая постановка вопроса кажется неправильной. Воспитать нужного сотрудника можно самим. Гидроизоляционные работы не так уж сложны, есть технический регламент, есть профессионалы, которые могут передать опыт. Такое обучение можно организовать в форме стажировки. Для большинства нынешних выпускников высших учебных заведений найти предприятие, в котором можно стажироваться – проблема, а ведь для защиты диплома это важно.



Алена Черногорова



Андрей Татаринцев

В данном случае более актуально обращать внимание на личные качества студента: ответственность, обучаемость, мотивированность и пр.

#### **Елена Багуто**

Я согласна с Андреем насчет молодых специалистов. И я беру на работу студентов. Мы их обучаем, и получается нормально. Был, правда, курьезный случай. Работала у нас целый год молодая красивая девушка, хорошо справлялась с работой, и мы отправили ее на обучение в Школу гидроизоляровщика. А там она влюбилась в менеджера из Сочи и через три месяца исчезла, даже не уволившись. Оказалось, уехала в Сочи...

#### **Алена Черногорова**

Мы тоже приглашаем на практику студентов. Причем, зачастую они сами приходят и просят на стажировку. Если возникает необходимость, идем в вуз договариваться с деканатом, с кафедрой, вывешиваем объявления. Не всех мы оставляем у себя, только лучших. Они проходят практику, по окончании вуза продолжают работать в нашей компании, успешно делают карьеру.

#### **Дмитрий Артамонов**

Мы тоже брали на работу студентов, но у нас опыт в этом деле был негативный. Мы приходили на кафедры – строительные, экономические – брали людей на практику. Все заканчивалось тем, что они просто брали у нас информацию, в лучшем случае, работали месяц и уходили. Очередь за студентами строитель-

ных институтов, начиная с третьего курса. Вуз за это просит деньги. 6000 рублей – предоплата за каждого студента. Это официальные договора для прохождения практики. Я живу рядом с пединститутом, но мне там никто не нравится.

#### **Алена Черногорова**

У меня вопрос: многие ли из сидящих в этом зале работают по специальности? Поднимите руки. Семь человек из 72.

Дмитрий Артамонов



\*\*\*

**Андрей Татаринцев**

Мой вопрос в связи с персоналом касается сезонности работ. Финансово это невозможно тянуть. Если летом идут продажи, есть объем работ, то, начиная с ноября, пять месяцев ничего не продается. Поэтому поддерживать зарплату на этой же планке невозможно, а за меньшую зарплату работать не хотят.

**Елена Багуто**

Летом действительно много объектов, продаж, всего остального. А зимой мы работаем со строителями, проектировщиками. У них в этот период тоже больше времени, они охотнее идут на контакт, становятся более разговорчивыми. С удовольствием пьют с нами кофе и охотно поддерживают беседу про наши материалы. Так что зимой мы ездим к ним, каждый день.

\*\*\*

**Алена Черногорова**

Говоря о подборе кадров, мы выделили критерии, на которые вы при этом ориентируетесь: человеческие качества, мотивация, внешние данные, опыт работы, ум, социальный статус, желание работать и зарабатывать, мобильность и даже цвет волос. Все это замечательно, только непонятно, кого вы, собственно говоря, ищете? Менеджера? Менеджера по продажам с функциями технолога или технолога, умеющего продавать?

Что он будет делать в вашей фирме? Что он должен уметь делать?

Мне, как руководителю, все равно, какого пола и внешности будет этот сотрудник, и уж, тем более, не имеет значения цвет его волос. Может быть, стоит сосредоточиться и, прежде чем начинать поиск, понять, кто вам нужен? В чем именно состоит кадровая потребность вашей организации? На какую именно деятельность нужен человек? Точнее, что он должен делать, а именно, какие функции должен выполнять.

Давая объявление о найме, необходимо четко сформулировать нужные умения. Если, прочитав объявление, он поймет, что он него требуется, значит, он ваш. В ином случае он даже не позвонит. Функции каждого сотрудника нужно не просто продумать, их желательно прописать. Иначе можно обучать его год, два, три, и вместе с ним не понимать, что он должен делать.

Итак, поиск персонала начинается с четкой формулировки его действий.

Сейчас, когда существует реальная проблема с персоналом, можно закрывать сложные вакансии. Люди, которые хотят работать, быстро справляются со своим функционалом. В оставшееся время они могут выполнять другую работу, либо функции, близкие их роду деятельности, и будут с удовольствием получать за это деньги. При этом вам не придется тратить лишнее вре-

Елена Багуто



Сергей Головатенко



мя на поиск персонала и создавать еще одно рабочее место.

\*\*\*

### Сергей Головатенко

Хочу сказать, что наша основная проблема сейчас заключается в следующем. Сотрудник, из которого мы делаем хорошего менеджера, умеющего продвигать компанию, ее продукцию, в какой-то момент понимает, что теперь он вполне может обойтись без нас. И уходит. Таких случаев было немало. Честно говоря, мне жаль своего труда, вложенного в этих людей, потому что компания не успевает получить от них отдачу. И, в конце концов, мы нашли свой вариант решения этой проблемы. Выбор пал на общество, где все друг друга знают, дружат, в буквальном смысле, поколениями - это протестантская церковь. Здесь есть понятие чести, люди дорожат своим добрым именем, поэтому с ними гораздо легче работать.

### Алена Черногорова

Интересный опыт. Как вы, вероятно, знаете, люди делятся на тех, кого мотивирует избегание наказания и тех, кому важна мотивация поощрения. Люди, о которых говорил Сергей, относятся к первой категории. Они зависят от мнения своих согруппников, в данном случае, общины, боятся нарушать ее правила, присущие ей принципы. Они не хотят быть изгнанными из сообщества, не хотят получить его неодобрение. Как правило, они занимают

рабочие должности, либо поднимаются до уровня среднего звена.

### Игорь Пестов

Меня тоже волнует проблема, обозначенная Сергеем. Мы растим менеджера по продвижению наших материалов на рынок, вкладываем в него определенные средства: отправляем на различные тренинги – психологические, маркетинговые и т.п. А через два-три года он не просто увольняется, но еще и создает нам конкурентную среду. За 12 лет, что я занимаюсь бизнесом, было уже 3–4 таких случая.

### Алена Черногорова

Игорь, у вас фактически бизнес-инкубатор.

### Игорь Пестов

С двумя менеджерами, которые ушли (оба великолепные ребята), мне удалось договориться о партнерских взаимоотношениях. С другими – не вышло, так что я получил довольно мощных конкурентов в регионе.

### Роман Гришин

Игорь, эта ситуация мне знакома. Я уже 15 лет в бизнесе занимаю руководящую должность. Тоже вырастил хороших специалистов, часть из них стала моими конкурентами, некоторые – партнерами. Проходят годы, живя в одном городе, мы встречаемся, пожимаем друг другу руки. Время все расставляет по своим

местам. Они говорят спасибо за то, что я их вырастил. Я их не боюсь. Проблема кадров существовала всегда, и 15 лет назад, и сейчас. Процентом на 60-70 я сам занимаюсь и продажами, и работами, остальное распределяю между сотрудниками, которым доверяю эту работу. Считаю, что удерживать тех, кто хочет уйти, не нужно.

### Игорь Пестов

Но мало того, что я на протяжении двух-трех лет вкладывал в человека свою энергию, с его уходом у меня снова образуется вакансия. Ее опять нужно закрывать. А ведь топ-менеджерам необходимо решать стратегические задачи, а не заниматься каждый год подготовкой персонала.

### Умид Худайбергенов

Люди, хорошо умеющие продавать, хотят идти вперед. Они креативны, им хочется стать независимыми, вырасти финансово. У каждого наступает момент, когда он говорит: я свободен, я готов лететь как птица. Такой момент нужно чувствовать и обязательно делать человека своим партнером. Во всяком случае, мы пошли этим путем: делали таких сотрудников своими субдилерами, чтобы они имели собственный бизнес, но связанный с нами. Вообще, я предлагаю создать общую базу, как это практикуется в крупных мировых компаниях. Это полезно, учитывая, что рано или поздно в жизни людей наступают перемены, происходит их миграция. В базе фикси-



Умид Худайбергенов



Роман Гришин

руются менеджеры с того момента, как они пришли в компанию и до их готовности к свободному плаванию.

### Алена Черногорова

Видите, какая получается дилемма: нам нужны люди, которые хотят работать и учиться, но именно они способны создавать конкурентную среду. Последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду во всем мире. Возрастает независимость работника, снижается его преданность организации, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше. Это к вопросу о корпоративной культуре.

\*\*\*

Что касается подготовки кадров, хочу спросить: неужели вы действительно тратите на обучение новичка два-три года? Могу поделиться нашим опытом, который давно доказал свою эффективность.

Приглашая человека на собеседование (технолог ли это, продавец), мы заранее знаем, какие действия он должен будет выполнять: консультировать покупателя, презентовать товар, быстро, по своей инициативе устанавливать контакт с незнакомым человеком.

Поговорив с претендентом на должность и поняв, что он способен выполнять все эти функции, мы даем ему тест на IQ. Допустим, он набрал соответствующие баллы, прошел по службе безопасности. Следующий этап –



Игорь Пестов

предлагаем ему сдать экзамен. Мы предоставляем кандидату на должность все нужные для этого материалы, определяем наставника, который при необходимости поможет разобраться в сложных вопросах, даем экзаменационные билеты и время на подготовку. При этом он еще должен побывать на объекте, пройти Школу гидроизолировщика (у нас ее прошли все, включая секретарей и

бухгалтеров). Если человек соглашается на эти условия – он наш, если не навеки, то, во всяком случае, надолго. Обычно людям хватает одной-двух недель на подготовку к сдаче экзамена. Мы предупреждаем, что принимать экзамен будет лично президент холдинга, а его время дорого... Эта система еще ни разу нас не подвела.

### Игорь Пестов

С техническим персоналом дело обстоит гораздо проще. Для этих людей можно написать инструкцию и они будут работать в соответствии с ней. А вот менеджеры по продажам должны обладать творческими данными, определенными возможностями, которые, в идеале, были бы заложены в них от природы. Развивать эти качества в человеке – довольно скрупулезная работа, поэтому хороших продавцов немного и жаль, когда они уходят в самостоятельный бизнес.

### Андрей Дзвинник

Что касается продавцов. Для меня это тайна за семью печатями. Тестовая ситуация: звонок в офис – девушка-красавица-комсомолка-спортсменка прошла Школу гидроизолировщика, на все вопросы ответила на «отлично». Ей звонит мужчина: «Слышал много про ваши подвалы, тут мне соседи сказали про ваши материалы, результаты прекрасные, у меня есть подвал, такие-то размеры и пр. Что вы мне посоветуете?» Действия девушки при этом?



Андрей Дзвинник



Алена Черногорова

### Николай Уланов

В данном случае девушка – это офис-менеджер, которая сидит на телефоне и отвечает на входящие звонки. Хорошо, пускай она продавец. У вас должен быть технический специалист, который выезжает на объекты, произведет данное обследование. Т.е., должен быть человек, обрабатывающий звонки и передающий данный телефон по цепочке.

### Андрей Дзвинник

Я вам завидую. У нас таких звонков в день не очень много, и мне не нужна девушка-красавица в офисе, которая обрабатывала бы звонки. Я делаю текущую линию. Идет переадресация: есть старший техменеджер и есть три техменеджера, которые мобильны и при получении заявки уже через полчаса будут на объекте. И конкретно по этому объекту с точностью до килограмма просчитают любой материал.

### Игорь Пестов

Я бы хотел посмотреть, как у вас расписана вся процедура. У каждого есть свои задачи, технические специалисты должны делать свое, те, кто продают – соответственно, свое.

### Алена Черногорова

Обратите внимание - наше обсуждение перешло в беседу о взаимодействии сотрудников в коллективе. Но, увы, время нашего круглого стола уже истекло.

\*\*\*

Мне очень нравится теория Петра Анохина, нашего известного психофизиолога, который говорит о том, что хаотичное взаимодействие не может создать систему...

Взаимодействие само по себе бессистемно – это просто хаос. Анохин говорит о взаимодействии. В хаотичной организации не может быть системы. Если деятельность вашей организации определяется следующими четырьмя вопросами, то можно смело заявлять, что работа в ней систематизирована.

Какой результат должен быть получен системой (т.е. предприятием)?

Когда должен быть получен результат?

Какими действиями должен быть получен результат?

Как система убеждается в достаточности полученного результата? То есть, обязательно должна быть обратная связь.

\*\*\*

Когда мы все действия сотрудников компании ориентируем на результат, тогда у нас не просто взаимодействие, а именно взаимодействие между ними. Когда вы подбираете персонал, прежде всего, необходимо задуматься: какой цели должен будет достигнуть новый сотрудник в работе, какие действия он будет выполнять, чтобы получить желаемый результат.