



Лучшие приносят лучший результат

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 В Индии даже в городе с населением 1 млн человек часто невозможно открыть завод – найти квалифицированных работников с навыками дисциплины. Почему?

 Думаю, плохо ищут. Если искать, то найдешь любого специалиста. У нас город по официальным данным еще не миллионник, но мы находим сотрудников на открытые позиции. Если вам нужен какой-то супер-уникальный



Юлия Берлина

«Сантрек»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



специалист, то можно вырастить его среди своих сотрудников.

УП Почему Вам нужны именно лучшие сотрудники города, а не любые, кто готов работать?

— Потому что лучшие принесут лучший результат. От них и прибыль компании будет больше. Такие сотрудники окупают себя в короткий срок и дают стабильный продукт.

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ НЕ ИНТЕРЕСУЮТ, ИНТЕРЕСУЮТ РЕЗУЛЬТАТЫ ИМЕННО САМОГО ЧЕЛОВЕКА

УП Как понять, что перед Вами лучший кандидат?

— Надо знать, куда смотреть, о чем спросить, что именно услышать и увидеть в кандидате. Мы спрашиваем о конкретных результатах. О том, что было в прошлом. У нас нет фантазии, что придя в нашу компанию, человек, который 10 лет работал и ничего не сделал, вдруг начнет брать инициативу и достигать каких-то немислимых результатов. Мы себя иллюзиями не тешим. И если на прошлых местах работы кандидат был результативным, у него есть конкретные достижения, которые можно назвать и проверить, то да, значит, он хороший, и возможно лучший. А если он говорит: «мы

делали», «мы добились», «мы достигли», а когда его спрашиваешь, «а чего вы конкретно достигли», начинает плавать, то значит это только слова. Коллективные достижения не интересуют, интересуют результаты именно самого человека.

Были такие случаи, что человек говорит: «У нас на 50 % был прирост продаж». Это коллективное достижение. А почему? «Да вот, руководитель

договорился, мы крупный тендер взяли». То есть его заслуги в этом нет.

Личностные качества, конечно, важны, но они не являются определяющими. Это то, что может помочь человеку в работе. А если он результативный, у него есть достижения и мы видим, что каких-то личностных качеств ему не хватает, здесь, наоборот, есть повод его уважать, потому что он вопреки этому все равно достигает результатов.

УП А как продать лучшему кандидату «Сантрек»?

— Мы смотрим на его мотивацию, что ему интересно. У нас есть основ-



ное преимущество — стабильность. Мы крупные, давно на рынке, надежные. А на беседе мы выявляем те мотиваторы, которые будут фишкой для конкретного человека и уже на их основе продаем вакансию.

УТ Вы берете всех лучших? Или тех лучших, которые способны разнести в прах вашу годами создаваемую корпоративную культуру, не берете?

— Наша корпоративная культура гибкая и многогранная. Мы направлены на то, чтобы поддерживать и культивировать лучшие качества и

ник в нашу корпоративную культуру никак не вписывается, то мы найдем вариант, как с ним сотрудничать. У нас много подразделений, среди них есть удаленные. Можем с ним сотрудничать на «удаленке», чтобы он нашу корпоративную культуру не разрушил.

УТ Можете привести пример, когда Вы выбрали очень интересного перспективного кандидата, человек пришел в компанию и действительно принес существенную прибыль?

— У нас есть много таких примеров. Из последних — полгода назад

У НАС НЕТ ФАНТАЗИИ, ЧТО ПРИДЯ В НАШУ КОМПАНИЮ, ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ 10 ЛЕТ РАБОТАЛ И НИЧЕГО НЕ СДЕЛАЛ, ВДРУГ НАЧНЕТ БРАТЬ ИНИЦИАТИВУ И ДОСТИГАТЬ КАКИХ-ТО НЕМЫСЛИМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

способности человека. Если кандидат действительно такой звездный и молодец, и вообще лучший из лучших, то в большинстве случаев он способен вписаться в корпоративную культуру. На моем опыте не было таких сотрудников, которые бы показывали прекрасные результаты в работе и при этом не могли следовать основным правилам компании. Ну а если случится, что ценный сотруд-

мы приняли ведущего менеджера региональных продаж. Обычно руководитель отдела хочет молодых и энергичных с активной жизненной позицией. А этот кандидат не такой молодой, но он был результативным, хороший опытный продажник, который смог подтвердить свои результаты. И руководитель согласился его взять. Он смог привести клиентов, которые раньше даже не хотели с нами разго-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**МОЖЕМ С НИМ СОТРУДНИЧАТЬ НА «УДАЛЕНКЕ»,
ЧТОБЫ ОН НАШУ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ
НЕ РАЗРУШИЛ**

варивать. За счет своего профессионализма, умения выстраивать беседу и правильно преподнести информацию, он смог так вести диалог, что многие клиенты компании восстановили с нами партнерские отношения.

УП Лучшие сотрудники уже спустя 3 месяца могут быть недовольны и начинают снова искать работу. Что делать?

— В «Сантрек» такой тенденции нет. Мы всегда стремимся оправдывать

НУЖНО БОРОТЬСЯ НЕ С УЖЕ НАПИСАННЫМИ ОТЗЫВАМИ, А НУЖНО ПРЕВЕНТИВНЫЕ МЕРЫ ПРИНИМАТЬ, ЧТОБЫ ОНИ НЕ ВОЗНИКЛИ

ожидания. То, что было обещано кандидату – он получает. Мы не можем себе позволить роскошь часто менять сотрудников, поэтому настроены на долгосрочное сотрудничество. Все, что было обещано кандидату на собеседовании руководителем, все выполняется. И для того, чтобы у него не было неоправданных ожиданий, у кандидата есть возможность посмотреть, как мы работаем. Например, человек пришел на собеседование к руководителю. Во-первых, придя на беседу в компанию, он видит в каких условиях ему предстоит работать.

Если он поговорил с руководителем, и у него еще остались какие-то вопросы, на которые нельзя ответить словами, мы его приглашаем пройтись и посмотреть, как мы работаем, где отдел продаж, где бухгалтерия. Если кандидат захочет, то может остаться подольше и понаблюдать за рабочим процессом.

УП Учить лучших, рискуя потерять их от ласкового солнца предложений конкурентов, или не учить?


— Смотря про каких сотрудников мы говорим, о каких должностях. У нас есть внутреннее обучение в компании. Мы растим своих специалистов, и если мы видим, что сотрудник хороший профессионал, у него есть нужные личностные качества, для того, чтобы занять руководящую позицию — то ему даются все ресурсы и возможности для карьерного роста.

У нас есть курсы управленческих навыков, которым мы обучаем этого сотрудника, чтобы он был как кадровый резерв, готовый руководитель,


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

которому можно поручить управлять людьми. Если он лучший и приносит результат, хочет расти и развиваться, мы ему в этом поможем, дадим дополнительные инструменты, если ему чего-то не хватает. Мы можем помочь в развитии личностных качеств, чтобы он работал еще эффективнее. Мы не заставляем, а предлагаем сотрудникам расти.


При этом у нас нет опасений, что после обучения кадры будут уходить к конкурентам. Выращенный и обученный в стенах компании специалист привязывается к коллективу, испытывает лояльность к компании. У него нет причин покидать место, где он состоялся как профессионал и его устраивают условия труда.

 **Каких специалистов по Вашему мнению стоит искать в регионах или даже в Восточной Европе?**

— Если говорить про представительства, про удаленную работу, это будут менеджеры по продажам, руководители филиалов. Люди, направленные на продвижение услуг, продажу товаров. Если нужно развиваться в регионах, нет смысла отправлять специалистов из Москвы.


 **Компании нового типа, где нет иерархии, свободный график, свободное посещение офиса – за этим форматом будущее или это миф?**

— Такая тенденция, конечно, есть. Данный формат работы больше для нового поколения, им это будет интересно. Это можно использовать как преимущество при привлечении сотрудников, если компания себе может позволить такой подход. Для поколения Z это будет великолепный вариант. Более старшее поколение вряд ли оценит возможность. Они привыкли ежедневно ходить на работу. В силу сформировавшейся привычки им очень сложно работать на удаленке, их это расслабляет, они уже не могут быть такими результативными.


 **Как гасить негатив, сливаемый в соцсети недовольными сотрудниками?**

— Я считаю, что нужно бороться не с уже написанными отзывами, а нужно превентивные меры принимать, чтобы они не возникли. У нас в компании есть выходное интервью с увольняющимися сотрудниками, на котором мы максимально пытаемся сгладить все спорные моменты, конфликтные и нерешенные вопросы, чтобы человек от нас с негативом не уходил. Поэтому в большинстве случаев остается только хорошее впечатление о компании, даже если мы расстаемся с сотрудником.

Надо просто разговаривать с человеком. Для этого у нас работают профессионалы, которые знают, как найти подход и дать выговориться.

 **Стратегия привлекать лучших сотрудников может ли вести к росту затрат на персонал. Сложно ли выдерживать эту планку?**

— Мотивировать можно не только материально. Мы в своей компании активно развиваем нематериальные способы мотивации. Да, расходы возрастают, но мы априори предполагаем, что доходная часть от работы лучших сотрудников тоже возрастет, они принесут больше прибыли компании за счет своей эффективности.

 **Ваш подход достаточно инновационный. Нет ли у Вас мысли организовать тренинги, поделиться своим опытом для Ваших коллег из других компаний?**

— Стратегия выбирать лучших зависит от целей компании. Если такая

потребность у других компаний возникнет, мы всегда готовы поделиться своим опытом, чтобы другим тоже работалось лучше и эффективнее.

***Юлия Берлина, руководитель департамента по работе с персоналом группы компаний «Сантрек»**

Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Опыт работы более 9 лет. За время профессиональной деятельности прошла путь от менеджера отдела персонала до руководителя департамента.

Справка о компании:

Группа компаний «Сантрек» - крупный поставщик сантехнической продукции в 50 регионах России. Главный офис расположен в городе Пензе. Штат сотрудников насчитывает более 500 человек. С 1997 года и по сегодняшний день компания непрерывно растет, расширяет ассортимент и повышает уровень обслуживания. В собственных складских комплексах площадью 40 000 кв.м. хранится около 25 000 наименований товаров. В ассортименте более 100 брендов сантехники, хозяйственных товаров, мебели отечественного и российского производства, а также собственные торговые марки: СТК, Diablo, SunBath, СтанКран, Glorioso.