

# «Незаменимые сотрудники» не позволят вам масштабировать бизнес

*Весьма ценный совет от  
Дмитрия - проблемы  
масштабирования бизнеса  
в компаниях где есть  
«незаменимые» ....а  
есть они почти у всех  
начинающих компаний  
...вопрос тогда только в  
том когда мина взорвется*




**Дмитрий  
Жирнов**

**«Бридж ту ЭйчАр»  
генеральный директор**

Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ

### **❗ Ценный сотрудник и незаменимый — что в них общего и в чем между ними разница?**

 Незаменимый сотрудник — это стержень всего бизнеса или отдельного бизнес-процесса. В цивилизованной, устойчивой рыночной компании таких сотрудников быть не должно. Если бизнес держится на конкретном сотруднике, то это высокорискованный и не масштабируемый бизнес. А не масштабируемый — это уже не бизнес.

Общее у ценного и незаменимого сотрудников — это их положительное, больше чем у остальных сотрудников, влияние на прибыль компании. Разница в том, что уход из компании ценного сотрудника — болезненен, но не критичен для бизнеса, а увольнение незаменимого приводит к плачевным последствиям для компании.

### **❗ В чем может проявляться ценность — в эксклюзивности знаний, филигранности работы, надежности, преданности, профессиональном росте? Еще в чем?**

— Ценность сотрудника, по моему мнению, — понятие условное. Все зависит от взгляда на бизнес. С точки

зрения некоторых наемных руководителей среднего звена, ценный — это лояльный, не требующий усилий в мотивации и управлении сотрудник. С которым комфортно работать, а иногда и проводить время вне офиса. Деловые качества в данном случае — второстепенный показатель. С точки зрения собственника бизнеса и управленца, ориентированного на результат, ценный сотрудник — это эффективный сотрудник.

### **❗ По какой причине ценные сотрудники все-таки покидают компании?**

— Ценные сотрудники, как правило, более ревностно, чем остальные, реагирует на «несправедливости» со стороны работодателя. Если происходит постоянный рост функционала у ценного сотрудника, при этом дополнительной мотивации нет, то это может побудить его покинуть компанию. Часто ценному сотруднику становится скучно на тех бизнес-процессах, которые он научился виртуозно исполнять, а компания не предлагает ему развития — это тоже стимулирует поиск новых интересных задач на стороне.

### **❗ Какие ошибки делают компании, имеющие ценного сотрудника, который потом уходит от них?**

— Самая распространенная ошибка, которую озвучивали консультантам нашего агентства кандидаты,

Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАБЛЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ

попадающие под категорию «ценный сотрудник» — это постоянное увеличение нагрузки без увеличения компенсации и мотивации. Часто нагрузка была даже не профильной. На

дится тратиться на подбор, адаптацию и обучение нового сотрудника. И еще не факт, что кандидаты будут соглашаться на тот фронт работ, который вел ценный сотрудник.

## ЕСЛИ БИЗНЕС ДЕРЖИТСЯ НА КОНКРЕТНОМ СОТРУДНИКЕ, ТО ЭТО ВЫСОКОРИСКОВАННЫЙ И НЕ МАСШТАБИРУЕМЫЙ БИЗНЕС

втором месте стоит развитая неправильной мотивацией работодателя «звездность» у сотрудника, что делает его плохо управляемым и приводит к конфликту, в результате которого ценный сотрудник «хлопает дверью».

**❗ Губит людей не пиво... а жадность (когда долго не повышают з/п ценному сотруднику)?**

— Да, такие ситуации встречаются. Есть категория ценных сотрудников, которые работают на совесть и по своей натуре достаточно скромны. А работодатель пользуется этой ситуацией и существует по принципу «кто везет, на том и едем». Получив адекватное предложение от хэдхантера, такой ценный сотрудник уходит из компании, а работодателю прихо-

**❗ Почему уходят ценные сотрудники, даже если у них зарплата выше рынка, их ценят и лелеют, создают комфорт и перспективу?**

— Как правило, уход из таких тепличных условий вызван желанием открыть свое дело.

**❗ Как и чем можно привлекать в компании ценного сотрудника с рынка?**


— Как я уже говорил выше, ценность сотрудника определяется его эффективностью для бизнеса. При этом мотивация у него может быть самая разная — от материальной до высокого социального статуса. Поэтому при хантинге ценного специалиста нужно понять его мотивацию и сыграть на этом.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

### Как и чем удерживать?

— Ценность сотрудника — это разница между эффектом от его работы и затратами на его обучение и удержание в компании. Если рост затрат опережает рост эффективности, то ценность такого сотрудника со временем снижается. Поэтому удерживать только одними материальными благами — не эффективно. Надо создать такие условия, чтобы сотрудник понимал свою

 У Джобса было немало ценных сотрудников, и благодаря массе книг о нем мы знаем, как он их мотивировал и наказывал. Его методы и сегодня актуальны или все течет и все меняется?

— Методы харизматичного лидера и основателя крупнейшей в отрасли компании по отношению к ценным сотрудникам не всегда работают в обычных компаниях. Мы знаем, что Джобс

## НЕ ФАКТ, ЧТО КАНДИДАТЫ БУДУТ СОГЛАШАТЬСЯ НА ТОТ ФРОНТ РАБОТ, КОТОРЫЙ ВЕЛ ЦЕННЫЙ СОТРУДНИК

значимость для бизнеса и гордился этим. Но здесь важно не заразить ценного сотрудника звездной болезнью.

### Команда и ценный сотрудник — как все работает на практике?

— На практике возможны различные варианты взаимодействия ценного сотрудника с коллегами: от добровольного наставничества и помощи со стороны ценного сотрудника по отношению к коллегам до скрытого саботажа по отношению к ценному сотруднику, которого коллеги считают выскочкой.

был достаточно жестким менеджером. Не все ценные сотрудники готовы работать в таких условиях, особенно в рядовых компаниях.

### Можно ли предположить, кто есть ценный сотрудник в компании, не изучив ее изнутри?

— Думаю, что это можно достаточно точно предположить исходя из направления деятельности компании. Если смотреть в общем, то сотрудник, отвечающий за привлечение клиентов, априори должен иметь ценность для любой компании.

**У** Порой акционеры умышленно создают имидж ценного сотрудника слабому менеджеру, чтобы нацелить на него хэдхантеров. Это действительно работает?

— Вероятно, такие инструменты существуют, но за нашу практику мы с подобным не сталкивались.

**У** Ценные и незаменимые — когда с незаменимого может слететь этот ореол?

— Только в одном случае — когда незаменимый поймет, что его мож-

руководителя. Благодаря этому руководитель может не погружаться в бизнес-процесс, за который отвечает «дядя Вася». В итоге «дядя Вася» становится носителем «сакральных» знаний, что рано или поздно приведет к негативным последствиям для компании.

**У** Есть ли методы недопущения появления и роста незаменимых?

— Самолет считается одним из самых надежных транспортных средств, потому что все жизненно

## **БОЛЕЕ РЕВНОСТНО, ЧЕМ ОСТАЛЬНЫЕ, РЕАГИРУЕТ НА «НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ» СО СТОРОНЫ РАБОТОДАТЕЛЯ**

но заменить, пусть даже двумя ценными.

**У** Почему во многих фирмах есть свои незаменимые «дяди Васи», сисадмины, главбухи, маркетологи и т. д.?

— Такое встречается, как правило, в небольших компаниях, где «дяди Васи» работают с момента основания организации и досконально знают все нюансы и пользуются неограниченным доверием со стороны

важные системы в нем дублируются, иногда втрое. Подобное нужно делать и в бизнес-процессах. Нельзя замыкать процесс на конкретного человека, нельзя работать без кадрового резерва, нельзя растить «звезду».

**У** Какими методами можно выявить в компании наличие незаменимых?

— Один наш кандидат на менеджерскую позицию, на вопрос: «С чего вы начнете свою работу в компании?»,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— ответил примерно следующее: «С руководителями направлений, я моделирую на бумаге последовательность выполнения всех ключевых бизнес-процессов в компании. И если

— это результат системной ошибки в менеджменте.

## САМОЛЕТ СЧИТАЕТСЯ ОДНИМ ИЗ САМЫХ НАДЕЖНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ, ПОТОМУ ЧТО ВСЕ ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ СИСТЕМЫ В НЕМ ДУБЛИРУЮТСЯ, ИНОГДА ТРОЕКРАТНО


на каком-то этапе прохождения процесса одним из звеньев окажется, например, не отдел по работе с госсектором, а конкретный «дядя Вася», потому что он вхож в министерство, то я начну свою работу именно с усиления таких слабых звеньев».

\* Дмитрий Жирнов, генеральный директор кадрового агентства «Бридж ту ЭйчАр».

Беседовал А. Гончаров

Журнал 

2017 г.

 **Уход целой реально незаменимой команды — порой финал бизнеса. Как этого не допустить?**

— Консультантам нашего агентства известны случаи, когда с уходом ценного сотрудника компания теряла не только деньги, но и репутацию, и клиентов, и даже часть своих сотрудников. Если такая ситуация назревает, то работодателю необходимо договариваться и не жадничать. Такой исход