

# КАДРЫ РЕШАЮТ...

Екатерина  
**ЖЕРЕБИНА**  
Екатерина  
**МУРАВЛЕВА**



# КАДРЫ МЕШАЮТ...

Екатерина Жеребина

**Кадры решают... Кадры мешают**

«PushBooks»

2022

**Жеребина Е. Д.**

Кадры решают... Кадры мешают / Е. Д. Жеребина —  
«PushBooks», 2022

ISBN 978-5-906084-56-9

Залог успеха любой компании — ее сотрудники. Их поиск, отбор, наем, обучение, мотивация. Самая большая проблема любой компании — ее сотрудники. Их поиск, отбор, наем, обучение, мотивация. А также дисциплина, трудовые споры, наказания и увольнение. Не так уволили — бывший сотрудник идет в суд, компанию штрафуют. Не так предложили работу — несостоявшийся сотрудник идет в суд, компанию штрафуют. Не так оформили — приходит проверка, компанию штрафуют. Что-то не то с оплатой труда — приходит трудовая инспекция, компанию штрафуют. Нет нужной бумаги... ну, вы поняли. А ведь еще нужно ставить задачи, мотивировать, поощрять, проводить корпоративы, применять санкции, следить за трудовой дисциплиной и при этом как-то ухитриться вести бизнес, желательно прибыльный. Эта книга если и не решит все ваши проблемы, касающиеся работы с сотрудниками, то гарантированно снизит их количество. Бизнес-консультант и предприниматель Екатерина Жеребина и юрист Екатерина Муравлева каждая со своей стороны рассмотрели все типовые моменты, связанные с персоналом, разобрали возможные затруднения и дали профессиональные советы, как выйти из спорных ситуаций с наименьшими потерями, и главное, как их по возможности избежать. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

ISBN 978-5-906084-56-9

© Жеребина Е. Д., 2022

© PushBooks, 2022

## Содержание

Введение	6
Часть I	8
1. Встречают по одежке	8
2. Эйджизм. Кадровый голод еще на пятнадцать лет	12
3. Родители, жены, дети. Плюсы и минусы семейного бизнеса	14
4. «Не возьмете на работу – в суд пойду». Джоб-оффер	19
5. «Вы полные ...удаки!» Кто пишет негативные отзывы и что с этим делать?	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Екатерина Дмитриевна Жеребина, Екатерина Дмитриевна Муравлева Кадры решают... Кадры мешают**

## **Введение Для кого и о чем эта книга?**

### **Екатерина Жеребина, бизнес-консультант**

Книг по управлению персоналом мы прочитали сотни – от Питера Друкера до Светланы Ивановой. В них много полезных инструментов и методов. И мы уверены, что наша книга тоже будет полезной. В первую очередь она поможет владельцам малого и среднего бизнеса, коммерческим директорам и специалистам кадровой службы. Именно им в наше стремительно меняющееся время приходится ежедневно менять подходы, тактики, инструменты, чтобы формировать команды и достигать с ними результатов.

На двоих у нас почти 50 лет трудового стажа: 34 года у меня и 13 лет у Екатерины Муравлевой. И весь этот опыт – к вашим услугам.

В книге мы поделимся реальными практиками, которые помогли нам вывести компании разных форматов на передовые позиции – благодаря людям, которых мы подбирали, глубоким знаниям правовой системы нашей страны, ну и, конечно, опыту собственных ошибок. Наш путь как наемных сотрудников, так и бизнес-консультантов показывает, что в компаниях, несмотря на самые современные технологии и развитый искусственный интеллект, допускаются фатальные ошибки, которых точно можно избежать. Главное – знать, что делать.

Читайте нашу книгу – и учитесь на чужих ошибках.

### **Екатерина Муравлева, юрист-консультант**

Недавно прочитала, что у 82 % предпринимателей каждый день проходит под девизом «решить проблему». Некогда разбираться во всем заранее, так как фактически собственник бизнеса всегда работает за себя и за того парня. Ежедневно приходится решать вопросы, о которых вчера ты еще и не задумывался. Особенно резко принимаются решения по кадрам. Прием, увольнение, расширение должностных обязанностей в реалиях малого бизнеса в РФ происходят почему-то как в американских фильмах: вот директор кричит «ты уволен!» – и через час сотрудник уже покорно бредет к выходу. Молча, не задавая ни единого вопроса. Но так бывает только в фильмах.

В жизни же все по-другому. И когда сотрудники отказываются подписывать кривой трудовой договор или не соглашаются покорно на все, что им говорят, подают в суд и идут в трудовую инспекцию, то возникает два вопроса: что делать конкретно сейчас? Как с минимальными потерями вылезти из этой передрыги? И хорошо, если у вас есть грамотный юрист, который разработает за вас всю стратегию и воплотит ее в жизнь. А если такого нет? Один клиент мне рассказывал про юриста, на полном серьезе советовавшего каждый день сыпать соль в кофе сотрудника, которого надо принудить уйти из коллектива. После такого, мол, он сам уйдет.

А что, если я скажу, что принимать работников, работать с ними и увольнять их можно легко, просто и безболезненно? Только надо знать как.

В этой книге вы найдете готовые рецепты по работе с кадрами. Это такое практическое пособие, в состав которого входит всего три ингредиента: знания, практика и опыт двух Екаторин – Екатерины Жеребиной, бизнес-консультанта, и Екатерины Муравлевой, юриста-консультанта.

## **Часть I**

### **Ищем сотрудников**

#### **1. Встречают по одежке**

**Екатерина Жеребина, бизнес-консультант**

За последние четыре года я привлекала в компании своих клиентов 456 человек. Из них около двухсот – менеджеры по продажам, 52 – управленцы, остальные – специалисты узкого профиля от токаря до конструктора одежды. И каждый из заказчиков мне говорил: «Найдите мне классного специалиста». А специалист спрашивал: «Что за компания?»

Поэтому – да, а что вы за компания? Вы можете честно самому себе сказать, что любой из вашего ближайшего окружения придет работать к вам?

Наша страна сейчас находится на этапе, когда работников просто не хватает, так как в период с 1995 по 2005 год рождаемость в стране упала. И за работников идет настоящая битва, а за высококлассных специалистов – битва не на жизнь, а на смерть.

Поверьте нашему опыту: если вы попустительски относитесь к своим кадрам, у вас их просто заберут, причем зачастую за меньшие деньги, просто потому, что там заботятся о людях лучше. Практика сарафанного радио известна многим, и если я сейчас спрошу вас, у кого вы стрижетесь, лечите зубы, ремонтируете машину, вы гарантированно назовете мне этих людей, потому что они – хорошие специалисты, которых вы не боитесь рекомендовать. Вот и у вас в компании тоже работают такие люди, которых рекомендуют. Мне самой за годы работы коммерческим директором регулярно поступали предложения перейти в разные компании на лучшие условия. И, честно вам скажу, я этим пользовалась не раз и вот уже 11 лет работаю в Москве, на сегодняшний день став владельцем собственной консалтинговой компании и нескольких бизнесов.

Реальный пример из практики. Заказчик – владелец небольшого производства. У него было несколько проблем.

1. В компании не могли найти менеджеров по продажам. Спросила почему. В ответ услышала: не знаем. А как ищите? Да вот по знакомым стараемся, вроде так надежнее.

Но вот что я вам на это скажу. Так – не надежнее. Знакомый – он вроде всегда «свой», и его рекомендуют с житейской, человеческой точки зрения. Но он придет в ваш бизнес работать, и тут места семейственности нет. Более того, мой опыт показывает, что если в случае неудовлетворительной работы этого «знакомого» вы уволите, то отношения с рекомендателем точно испортятся. Вы этого хотите?

Что же мы в итоге сделали? Запустили вакансию на hh.ru в формате «Стандарт» платно, а на joblab.ru – бесплатно: областные работники там часто оставляют свои резюме. А главное, там всегда есть линейный персонал: водители, слесари, упаковщики, сборщики, комплектовщики, реже менеджеры по продажам и управленческий персонал. Через hh.ru отклики пошли, стали назначать собеседование.

2. Офис был ужасен. Поскольку клиент так не считал, пришлось это доказывать. Мы сели в машину и объехали под видом клиентов его ближайших конкурентов. У двоих он готов был сам поработать, настолько прекрасны были их конторы, еще у троих условия были похуже, но все равно лучше, чем у него. Что делать? Ремонт – не быстро.



Решение я предложила следующее. Снимаем коворкинг на пару месяцев. Одновременно набираем людей, так как изначальная задача была набрать пять человек. Параллельно расширяем офис и делаем ремонт. В итоге в коворкинге просидели три месяца, набрали и адаптировали шесть человек, после испытательного срока на постоянную работу остались четверо, а офис расширили и отремонтировали. И теперь работа кипит, а штат полностью укомплектован.

3. Не было отлажено КДП, или кадровое делопроизводство. И эту третью проблему мы решали уже совместно с Екатериной Муравлевой.

Найти сотрудников – только половина дела. Необходимо еще правильно их трудоустроить и мотивировать на эффективный труд, и это задача уже совсем другого порядка.

### **Без чего нельзя начинать подбор сотрудников?**

У вас обязательно должны быть:

- сайт. По нему соискатель делает первичную оценку вас как работодателя и вашего бизнеса в целом;
- соцсети. Сейчас многие их используют для поиска сотрудников;
- отзывы о компании. Их сейчас читают, поэтому, если есть плохие, либо корректно отвечайте, либо сделайте, чтобы их не стало, соискатели действительно обращают на это внимание;
- корректно составленный профиль человека, которого вы видите на этой должности.

Просто опишите его и его функционал;

- помещение, где будет проводиться собеседование;
- сотрудник, который будет проводить собеседование. Рекрутер должен быть эмпатичный, и он должен уметь продавать вашу компанию соискателю. Да, именно так, сейчас кандидат выбирает, куда ему пойти, особенно в Москве и Московской области, ведь вакансий огромное количество, а людей нет. В регионах ситуация аналогичная, но там еще и отток кадров происходит как раз в Москву.

Как найти рекрутера? Нанять HR-директора малому и среднему бизнесу сразу не по карману, поэтому правильнее привлечь консультантов-профессионалов, которые помогут быстро закрыть нужные вакансии и при этом подберут вам рекрутера для дальнейшей работы. Практика показывает, что отлично подходит на эту должность офис-менеджер с высокой лояльностью. Чаще всего такой сотрудник учится в вузе на управленца, и если он готов развиваться и осваивать управление человеческими ресурсами, то это хорошее карьерное движение и для него, и для компании, так как только человек энергичный и любящий компанию может заразить этой любовью и соискателя.

Поверьте моему опыту, неудовлетворенные своей работой и безразличные к компании сотрудники по подбору персонала на корню убивают интерес приходящих на вакансию людей. Так что давайте не делать так.

Удачи вам с подбором сотрудников! И да, мы всегда готовы помочь.

### **Екатерина Муравлева, юрист-консультант**

Поиск сотрудника начинается с размещения вакансии. Бывают описания вакансий, которые прямо кричат о том, что это незаконно, так нельзя и вообще а-та-та. Но бывают и такие, которые на первый взгляд вроде бы «ничетакова». Хотя могут обернуться серьезными проблемами для компании.

## Налоговые риски

1. Пишут огромную реальную зарплату, при этом официально платят намного меньше. В чем риск? Реальные зарплаты отражены в отчетности компании. Налоговая уже не первый год сражается с бизнесменами и вызывает на зарплатные комиссии. Инспекторы сравнивают официальные цифры со средними по отрасли зарплатами. Данные по своим отраслям можете посмотреть на сайте Росстата по своему региону. Если в вашей отрасли платят 35 тысяч в среднем, а вы платите 20 тысяч, то ждите автотребования – дать пояснения.

Если пояснения покажутся налоговикам неубедительными, то ждите приглашения на зарплатную комиссию. Там вам порекомендуют дотянуть доход работников до средних показателей.

И если вы не согласитесь, то контролеры начнут искать доказательства конвертных зарплат. И первое, что сделает инспектор, – это откроет сайт, где размещены вакансии в вашей компании. И если там увидят данные, противоречащие официальным документам, это явно говорит о том, что на предприятии существуют конвертные зарплаты, с которыми сейчас очень активно борются.

2. Пишут о том, что один человек (например, главный бухгалтер) должен вести разные компании на разных системах налогообложения. Может, для кого-то сейчас эти слова покажутся абракадаброй, но если у вас написано, что вы многопрофильный холдинг, а бухгалтер должен вести несколько ООО на ОСНО, ИП на упрощенке и т. д., то тут явное дробление бизнеса. То есть главный бухгалтер ведет несколько компаний, и, очевидно, ему предложат не вполне законные схемы оптимизации налогов, потому как такой набор компаний только для этого и нужен. В налоговой сразу сообразят: дробите, чтобы экономить. Так просто и так очевидно;

3. Пишут о том, что для работы на данной вакансии требуется статус ИП или самозанятого. Ну, ребята, это же просто бесспорный сигнал о том, что вы хотите сэкономить на страховых взносах! За такие условия никаких штрафов по КоАПу не наберется, однако налоговики могут взять вас на карандаш. А если вы уже находитесь под прицелом, то просто облегчите им задачу в формировании доказательной базы.

А есть еще дискриминационные риски, о которых мы поговорим с вами позднее.

## Деловые качества

Подходит работник или нет – решают по его деловым качествам. Поэтому именно про них лучше рассказать в вакансии.

Что такое деловые качества? Это про опыт, образование и умения, без которых в предлагаемой работе никак не обойтись. Ну и черты характера, само собой. И в этом вопросе вы можете выдвигать любые требования, здесь у вас полный карт-бланш.

Если вы хотите, чтобы секретарь умел печатать со скоростью 300 ударов в минуту, потому что нужно протоколировать совещания, – пишите в вакансии. Считаете, что знание Word на продвинутом уровне позволит красиво оформлять документы, – добавляйте.

*Пример из судебной практики.*

*Компания опубликовала в сети интернет на сайте hh.ru объявления о поиске работников на должности «помощник товароведа», «продавец-консультант» и «товаровед». Соискательница направила резюме работодателю, но ответа на него не получила. После чего направила работодателю запрос с требованием пояснить, почему ее не взяли на работу.*

*В ответе работодатель указал, что деловые навыки и качества истца не соответствуют заявленным работодателем требованиям к кандидатам на вакантные должности.*

*В частности, для соискателей на должности «помощник товароведа» и «товаровед» необходимы были опыт работы с одеждой, навыки упаковки брендовой одежды и опыт проведения инвентаризации, на должность «продавец-консультант» – опыт работы с одеждой, знание модных тенденций и трендов, знание fashion-индустрии.*

*Соискателю ответ не понравился, и она обратилась в суд. Она считала, что подверглась дискриминации. Однако суд с доводами работодателя согласился. Действительно, опыт и деловые качества, заявленные в отказе, были важны и нужны.*

Верховный суд РФ вообще указал, что работодатель не обязан заполнять вакантные должности или работы немедленно по мере их возникновения. То есть вы можете опубликовать вакансию и искать кандидата хоть год, хоть два, хоть постоянно. Это не нарушение (источник: п. 10 Постановления пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 года № 2).

### **Анкеты на собеседовании**

Честно говоря, меня всегда удивляли эти шаблонные анкеты, в которых нужно рассказать все-все о себе, переписывая попутно все резюме, но при этом неясно, как и когда будут использоваться эти данные и кто будет отвечать за их сохранность.

Обязать кандидата заполнить анкету, конечно, нельзя. К анкете нужно прикрепить согласие на обработку персональных данных. Так надо по закону.

Что можно спрашивать в анкете? Что угодно. А уже соискатель решает, что он хочет сообщать, а чего не хочет. Если сотрудника не взяли, то будьте добры пропустить его анкету через shredder, а не оставлять на черновики. Опять же это все требования закона.

Из анкеты либо из резюме работодатель получает контакты рекомендателей. И начинает... звонить. Законно ли это?

1. Если контакты рекомендателей были указаны в резюме, то согласие на обработку этих данных кандидат предоставил при размещении резюме непосредственно интернет-ресурсу.

2. Если контакты рекомендателей были указаны в анкете, а не в резюме, то это законно, если вы приложили к анкете согласие на обработку персональных данных.

Я считаю, что сбор рекомендаций от предыдущих работодателей – метод абсолютно не валидный: либо приукрасят, либо, наоборот, наврут из каких-то личных соображений.

У меня даже есть на этот счет веселый личный пример. Я тогда работала в найме и собиралась выходить на новое место работы. HR нового работодателя позвонил моему тогдашнему руководителю и спросил, как я работаю. Генеральный директор был человеком несдержанным и разговаривал частенько на русском матерном. И поэтому он... просто послал HR и сказал, что не отдаст юриста. Тем самым сделав мне шикарную рекламу. О профессиональных качествах, как вы понимаете, не было сказано ничего. Причем он был в курсе, что я ищу работу, так как компания находилась на стадии банкротства и оставаться там уже не было никакого смысла.

## 2. Эйджизм. Кадровый голод еще на пятнадцать лет

### Екатерина Жеребина, бизнес-консультант

Мне сейчас 48 лет, и, честно вам скажу, лично я по жизни никакой дискриминации по возрасту, полу или нации не испытала, но точно знаю: эти факты зачастую влияют на выбор соискателя. Поэтому тут мы затронем тему эйджизма, или дискриминации по возрасту. Как говорят, ни малых, ни старых на работу не берем.

*Приведу в пример реальную историю.*

Один из моих клиентов категорически не брал в команду людей старше сорока. Я пыталась переубедить его своим личным примером, но каждый раз получала ответ, что я – это исключение. Хотя точно знаю: активных и мужчин, и женщин среднего возраста в моем окружении очень много. Более того, на моем собственном предприятии еще двадцать лет назад в торговой сети директором работала Галина Ивановна Харчевникова, которой 11 августа 2021 года исполнилось 75 лет – и которая до сих пор в рабочем строю. Этот пример для нас, более молодых, просто ориентир активной жизненной позиции и отношения к работе.

В итоге мы с клиентом договорились на эксперимент и приняли трех сотрудников – 43, 45 и даже 56 лет, поскольку у этого человека был большой опыт работы за границей. Все они стали менеджерами по работе с клиентами. Возраст остальных сотрудников в компании был от 23 до 35. В отделе продаж были сотрудники 24, 27 и 33 лет.

По результатам шестимесячного эксперимента все сотрудники 40+ не только прошли испытательный срок, но и показали результаты значительно выше средних по компании. Более молодым ребятам пришлось проявлять большую активность в работе, чтобы достичь таких же результатов. Так одни подтянули других, а компания точно оказалась в выигрыше.

Теперь мой клиент набирает сотрудников без ограничения по возрасту. И это, на мой взгляд, правильно: все люди по темпераменту, физическим и психологическим параметрам очень различаются, и надо во главу угла ставить не возраст, а их профессиональные навыки и желание работать.

### Екатерина Муравлева, юрист-консультант

Мне 31 год, и, честно говоря, я с трудом представляю, что уже через десять лет на меня будут как-то криво смотреть именно из-за возраста. Более того, я никогда не сталкивалась с эйджизмом и до того, как «отрастила зубы». На заре моей карьеры вместо опыта у меня был огромный энтузиазм и бешеная работоспособность, плюс я всегда могла пошутить на собеседовании и разговаривала с потенциальными работодателями не снизу вверх, а на равных.

Однако при наборе сотрудников уже к себе в отдел я столкнулась с некоторыми предрассудками относительно возраста, исходившими от моего непосредственного руководителя: «Слишком возрастная, не переучим на свой лад», «Недостаточно опыта, не сможет сразу работать полноценно». Это, конечно, дискриминация.

Но дискриминации можно подвергнуться не только по возрасту и не только непосредственно на собеседовании. HR в описании вакансий часто допускают такие ошибки. Давайте разберем подобные случаи, чтобы не навлечь на себя штрафы.

Избегайте следующих формулировок:

– «требуется мужчина до 40 лет», «предпочтение женщинам до 35 лет», «для молодых и активных». Это дискриминация по полу и возрасту. Можно писать в вакансии, что требуется

мужчина, только если из-за особых условий труда женский труд на этих профессиях запрещен. Однако помните, что каждый год женщины добиваются все больших прав. В 2021 году изменился перечень запрещенных для женщин профессий. Из списка исключены сто видов работ, официально недоступных женщинам ранее. Всего их было 456. Теперь женщинам официально можно садиться за руль самосвалов, «КамАЗов» и фуру, а также работать трактористами;

– «требуется работник славянской внешности», «преимущество у претендентов с азиатской внешностью». Это ограничение или предпочтение по расе, национальности, цвету кожи, происхождению. Даже если концепция вашего заведения предполагает имитацию Японии в центре Москвы – это не освобождает вас от ответственности за подобные высказывания;

– «предпочтение женщинам без детей», «предпочтение кандидатам со взрослыми детьми». Это дискриминация по семейному положению. У одного из моих клиентов была скрытая дискриминация по семейному положению. Всех молодых девушек перед приемом на работу он отправлял в женскую консультацию. Они были обязаны принести ему справку о том, что не беременны;

– «приятная внешность», «модельная внешность», «респектабельная внешность». Если деловые качества не связаны с внешностью, то ставить такие ограничения незаконно. Понятно, что почти все предпочтут секретаря, на которого приятно смотреть, но не пишите этого в объявлении. Можно об этом написать, только если вам реально нужна для работы модель;

– «требуется курьер с личным авто», «соискателям с личным автомобилем мы отдаем преимущество». Это ограничение по имущественному признаку. По закону работодатель может использовать имущество работника только с последующей компенсацией.

Еще бывают ограничения:

- по гражданству («только для граждан РФ»);
- по религиозному признаку;
- по месту проживания («только для соискателей с московской пропиской»);
- по привычкам, хобби и интересам («предпочтение некурящим сотрудникам»);
- ну и любые другие, не связанные с деловыми качествами соискателя («без акцента» и т. п.).

За дискриминацию в вакансии штрафуют по ст. 13.11.1 КоАП РФ. Штраф для индивидуальных предпринимателей составляет от 500 до 1000 #, для юридических лиц – от 10 000 до 15 000 #. Приведенные данные актуальны на момент написания книги. Деньги небольшие, но если открытых вакансий несколько и в каждой найдутся нарушения, набегит приличная сумма.

Место публикации вакансии не имеет значения. Наказать могут за предложение работы на hh.ru, сайте компании, в группе «ВКонтакте» или бумажном объявлении на столбе.

Еще за вакансию с дискриминацией кандидат может отсудить моральный вред. Проверьте каждое сообщение о работе на предмет дискриминации, чтобы не рисковать штрафом.

### **3. Родители, жены, дети. Плюсы и минусы семейного бизнеса**

**Екатерина Жеребина, бизнес-консультант**

Отдельно затронем тему семейного бизнеса. У меня в портфеле таких клиентов 50 %. Семейный бизнес имеет разные формы: родители начали – дети подхватили, дети инициировали – родители потом присоединились, так как поняли, что ребенок полетел и все получилось. Более того, совсем недавно в партнерстве со своей дочерью я запустила франшизный бизнес.

Плюсов, как и минусов, в таком альянсе достаточно.

Главным плюсом будет то, что ты отлично знаешь человека, ты знаешь его возможности, работоспособность и мотивацию. Знаешь, что если ночью потребуются выйти и промаркировать всю продукцию для срочной отгрузки на маркетплейс, все поднимутся по одному звонку (кейс реальный от моего клиента). С наемными сотрудниками такой трюк может пройти разок-другой, но это может дорого стоить (Екатерина Муравлева расскажет ниже почему).

Еще один плюс – эмоциональный: ты формируешь благополучие семьи, все под крылом, все при деле.

Но хорошо, если это действительно так.

Я консультировала компанию, где вся семья, а это семь человек, работает в бизнесе. Даже младший сын и маленький внук снимаются в качестве моделей для каталога. И во всем этом огромная заслуга и большой труд основателя бизнеса – мамы семейства. Вести такой бизнес очень непросто, и я многому у нее научилась, особенно отделять рацию от эмоцио.

Эта семья со всеми трудностями справилась. Но зачастую семейные бизнесы страдают от разногласий, и проблемы начинаются при попытках расширения и дополнительного привлечения родственников не ближнего круга. Зачастую такие работники рассчитывают на определенный блат, более высокую зарплату и снисходительное отношение к себе. И могу вам точно по собственному опыту сказать, что подобное отношение влечет за собой уменьшение работоспособности и ухудшение ситуации внутри коллектива.

Другая проблема заключается в том, что большинство людей не умеют разделять деловые и личные отношения. Особенно это заметно, когда во главе компании стоит женщина: дома отключить «директора» очень сложно. Честно вам скажу, мне лично это стоило потери мужа, и я уверена, что проблема в первую очередь была во мне: начиная свой бизнес, я точно не могла это разграничивать. Но время учит. Проверено.

Еще одна, и очень серьезная проблема семейного бизнеса – это зависть, гордыня и желание конкурировать. Проявляется она в разных формах и может возникать между женой и мужем, сестрой и братом. Еще сложнее, если появляется очень талантливый и креативный дальний родственник, который доходов получает меньше, а идеи его приносят значительно больше. Заканчивается это дроблением бизнеса и жесткой конкуренцией, и к этому нужно быть готовым.

Как видите, с семейным бизнесом не все так радостно. Но я выскажусь все-таки в его защиту и поддержку. И в качестве аргумента сошлюсь на мировой опыт.

Клуб «Енох» (The Henokiens) – это ассоциация предпринимателей, чьи компании существуют не менее 200 лет. Недавно эксперты клуба провели исследование, где изучили старейшие бизнесы в 41 стране. Всего удалось насчитать 5586 компаний с более чем 200-летней историей. Из них свыше 50 % находятся в Японии, 15 % – в Германии, 4 % – в Нидерландах и 3 % – во Франции. Абсолютное большинство таких компаний – семейные бизнесы. Даю ссылку на

статью, потому что она поражает воображение: Успешные семейные бизнесы, которым больше 200 лет | Бизнес-школа Laba (Лаба) (l-a-b-a.com)

Вот один из примеров такого семейного бизнеса: «#2. Hōshi Ryokan – отель, 1300+ лет.

Хоси-рёкан – самый древний в мире отель и старейший семейный бизнес. Гостиницей управляет уже 46-е поколение семьи Хоси. Кроме самого отеля по наследству также передается имя основателя – Дзэнгоро-хоси. Меняется только порядковый номер преемника. <...>Такое было возможно только в Японии, ведь в основе культуры этой страны – священность и неприкосновенность частной собственности. Право владения передается от отца к старшему сыну. И ни одна революция не смогла этого изменить».

Желаю и вашей семье и компании процветать более двухсот лет. Уверена, что наша книга поможет в этом.

### **Екатерина Муравлева, юрист-консультант**

Конфликты могут возникать в любых компаниях, и наличие родственных связей это только усугубляет. Родственники могут сражаться за власть, за распределение преимуществ и обязанностей. Когда изначально неясно, за кем последнее слово, кто в итоге чей начальник, это только вредит бизнесу.

### **С чего начинать семейный бизнес?**

Если все же вы решили начать работать с родственниками, то что надо сделать в первую очередь, чтобы избежать описанных выше проблем? Необходимо определиться со структурой компании и четко распределить зоны ответственности. Для упрощения этого процесса я предлагаю задать друг другу ряд неудобных вопросов.

#### **1. Долгосрочные планы компании**

– Какой должна быть ваша компания? К какой точке Б вы стремитесь? Какой у вас долгосрочный план развития?

*Пример: компания X пропагандирует семейные ценности, мы хотим быть похожими на нее.*

Значит, вся ваша маркетинговая стратегия должна быть выстроена самым дружелюбным образом.

– Вы хотите заниматься этим бизнесом постоянно или намерены потом его продать?

*Пример: мы хотим впоследствии максимально выгодно продать бизнес и на пенсии жить в свое удовольствие.*

Тогда вся политика компании будет направлена именно на ее капитализацию, и именно от этого следует отталкиваться собственникам при принятии любых решений.

#### **2. Кто чем занимается?**

– Кто чем занимается на работе? Какие конкретные действия кто выполняет?

*Пример: жена отвечает только за творческую часть продукта, а муж за все остальное.*

Жена пожелала ввести новый продукт в линейку, всю экономику будущего проекта считает муж, и именно он решает, целесообразно это или нет. Жена может предлагать, а решает муж.

– А кто все-таки будет главным? Какие полномочия будут у этого человека? Во всех областях или нет?

Если не решить этого на берегу, то есть риск, что сначала развалится семья, а потом бизнес. Потерять можно все сразу. Поэтому это очень важный пункт. Конкуренции тут быть не должно.

*Пример: муж и жена четко поделили зоны влияния.*

Допустим, муж – генеральный директор и занимается всей оперативной деятельностью, тут его слово главнее. А слово жены важнее при разработке новой линейки продукции. Она может посоветоваться с мужем по поводу дизайна, состава продукта и прочем, но решающее слово в этом вопросе остается за ней.

– А можно ли еще приводить родственников и друзей в компанию? Кто будет решать, на какую должность их ставить, какая у них будет зарплата?

*Пример: жена решила трудоустроить в компании подругу-дизайнера.*

При этом подруга – отличный исполнитель, но не очень креативная. Муж провел с ней собеседование в общем порядке и определил ей зарплату на уровне других исполнителей. Жена попросила повышения, но, как мы помним, жена отвечает за творческую часть, поэтому муж зарплату подруге не повысил. Если бы зоны влияния не были так поделены, то мог бы быть конфликт.

### 3. Ответственность

– Кто и за что несет ответственность?

Если не установить зоны ответственности, то это будет расхолаживать.

*Пример: как мы помним, мы разделили зоны влияния мужа и жены.*

В таком случае жена может нести ответственность за то, чтобы новый продукт был готов в срок, чтобы в отдел закупок или на производство заказ был передан своевременно и т. д. А зона ответственности мужа – это закупки, которые надо исполнить в срок на основании той потребности, которую озвучил отдел, подконтрольный жене.

– А что, если ответственность разделена, а кто-то чего-то не делает? А что, если родственник говорит, что сделает, а сам не делает, и повторяется это неоднократно?

*Пример: муж должен был разместить заказ упаковки продукции на производстве, но не сделал этого в силу занятости. Обещал проконтролировать, но не сделал этого.*

На кону срыв поставки новой продукции в сети. Жена, указав мужу на этот просчет, сама провела переговоры с поставщиком и разместила заказ на изготовление упаковки. При этом она не стала тратить время на согласование поставщика с мужем. Все решения принимала быстро и единолично. Поставка в торговую сеть была осуществлена вовремя.

Так как жена уведомила мужа о том, что она начинает вмешиваться в его процессы и у них была такая договоренность, то муж не посчитал, что она действовала «через голову». В итоге это обернулось обычной рабочей ситуацией, а не конфликтом.

### 4. Объем работы и распределение доходов

– Кто и сколько работает?

Дисциплина крайне важна.

*Пример: муж с женой договорились, что он работает с понедельника по пятницу с 09:00 до 18:00, а жена с 09:00 до 15:00, потому что вторую часть дня жена занималась детьми.*

Все сотрудники знали о таком графике супругов, поэтому готовили все документы на подпись заранее, все встречи назначали только в таком графике. Рабочие процессы не стопорились из-за отсутствия жены.

– Кто сколько получает денег от бизнеса? Деньги все общие или делятся?

Нерешенный денежный вопрос все портит.

*Пример: муж с женой договорились, что ежемесячно 50 % прибыли от бизнеса выплачиваются в равных долях каждому в качестве зарплаты. У каждого свои деньги. Остальные 50 % направляются на пополнение оборотных средств и развитие бизнеса.*

### 5. Закрываем бизнес

– Если кто-то из родственников больше не желает заниматься семейным бизнесом, что тогда?

Скажем, наступило выгорание в профессии. Или просто надоело.



*Пример: жена и муж работали бок о бок 10 лет.*

Жена решила, что больше не хочет здесь работать. Она захотела кардинально поменять сферу. В Уставе компании было указано, что в случае выхода из состава участников компания обязана выплатить действительную стоимость ее доли в течение трех месяцев с даты получения заявления о выходе.

Муж с женой посчитали, что вынимать столько денег из оборота компании нерационально. Но жена по-прежнему не хотела быть участником компании. Поэтому они решили, что жена подарит долю мужу. Если бы таких договоренностей не было, у компании могли бы возникнуть кассовые разрывы.

6. А что дальше?

– Будут ли дети интегрироваться в компанию? На какие должности? С какими обязанностями?

Не воспитывайте детей – все равно они будут похожи на вас.

*Пример: у мужа и жены есть взрослый сын, только что окончивший институт. Жена хотела, чтобы он пришел сразу на должность директора по развитию. Муж был против.*

Муж решил, что их сын начнет свой карьерный путь с должности младшего сотрудника, чтобы набраться опыта. За семь лет сын прошел путь до топ-менеджера компании. Благодаря тому, что он знал все бизнес-процессы изнутри, руководство в должности топ-менеджера он осуществлял эффективно. Если бы сын сразу после института пришел на должность топ-менеджера, как того желала мать, таких результатов он бы показать не смог в силу отсутствия опыта.

Вопросов может быть намного больше. Тут приведена лишь малая их часть. Ответы на вопросы зафиксируйте в соглашении. Не надо морочиться с формулировками, просто пишите как есть, своими словами. Этот документ нужен только вам. Потому что в момент конфликта у вас может отшибить память, и вы забудете, о чем изначально договаривались. А тут раз – посмотрели в свою бумажку, и все понятно.

Вы можете договориться, что раз в год вы пересматриваете соглашение в какой-либо части. Так будет меньше поводов для конфликтов. Мир и бизнес не стоят на месте, поэтому пересмотр условий – это норма.

Получается, весь секрет – это коммуникация между родственниками до конфликта.

Конечно, можно такому документу придать и юридическую силу, но, честно говоря, мало кто из родственников решится это сделать. А зря.

Когда дело касается больших денег, то такой документ может спасти бизнес.

### **Что произойдет, если заранее не договориться?**

Корпоративные конфликты не редкость. Одним из самых известных за 2021 год стало дело Natura Siberica. Спор начался после смерти основателя бренда Андрея Трубникова. Новое руководство Natura Siberica подало иск к его первой жене и совладелице компании на 1,7 млрд рублей.

В прошлом году Natura Siberica была заметным игроком на рынке и входила в число 20 крупнейших по объему продаж марок. Среди брендов компании кроме Natura Siberica – «Рецепты бабушки Агафьи», Organic Shop и Planeta Organica. Андрей Трубников, основатель и основной владелец компании, в своем последнем интервью, которое он дал Forbes в конце декабря 2020 года, оценивал компанию в 500 миллионов долларов.

Но в январе 2021 года Андрей Трубников умер, и с тех пор в компании продолжается корпоративный и наследственный конфликт. После смерти основателя его последняя (третья) супруга Анастасия Трубникова первой обратилась для открытия наследственного дела к нотариусу, выбрав Айгуль Карнаухову, рассказал «Ведомостям» советник юридической фирмы Orchards Вадим Бородин. Бородин представляет интересы Ирины Трубниковой – первой

супруги и бизнес-партнера Андрея Трубникова, которой принадлежит около 40 % всей компании. С третьей женой Трубников находился в процессе развода.

Конфликт возник из-за того, что наследники не смогли договориться между собой о кандидатуре доверительного управляющего. Ирина Трубникова хотела сама стать доверительной управляющей долями покойного мужа и возглавить бизнес на время рассмотрения наследственного дела. Но ее кандидатуру не поддержала третья жена Анастасия Трубникова. Это и положило начало конфликту. Если бы наследники между собой договорились, нотариус обязана была бы исполнить их волю. Управляющим долями назначили бы человека, которого они выбрали, – кого угодно. Но они не договорились! В этом случае по закону нотариус сам назначает того, кого считает нужным.

Из-за длительного внутрикорпоративного конфликта компания может утратить свои позиции уже в этом году, что приведет к снижению стоимости бренда Natura Siberica и оттоку лояльных клиентов. Это обычная развязка для любой компании, оказавшейся в аналогичной ситуации, особенно на таком высококонкурентном рынке. Если бы они вели себя осмотрительнее, весь бизнес не оказался бы под угрозой. Может случиться так, что, когда наследники закончат разбираться друг с другом, выяснится, что делить уже нечего.

Можно ли было избежать корпоративной войны в Natura Siberica?

Да, если было бы завещание и если бы наследники сумели договориться о кандидатуре доверительного управляющего. Сам бизнесмен в одном из последних интервью говорил, что ему не хочется завещать состояние детям: «Детям точно не дал бы ничего. Пусть сами зарабатывают. Зачем детей своих портить?» Если завещания нет, вдова умершего имеет право на выделение супружеской доли (50 %), а оставшееся в равных долях получают наследники первой очереди, то есть дети.

## 4. «Не возьмете на работу – в суд пойду». Джоб-оффер

**Екатерина Жеребина, бизнес-консультант**

Первый раз в жизни с понятием «джоб-оффер» я познакомилась в далеком 1995 году, когда компания Procter & Gamble набирала торговых представителей в уральский филиал. Тогда это было в новинку и вызывало удивление, насколько все досконально было прописано, даже то, что ты обязан отвечать клиенту 24/7. А какие дополнительные KPI! Мечта, а не работа. Насколько это согласовывалось с ТК РФ, тогда никто не думал: попасть в иностранную компанию было все равно что получить выигрышный лотерейный билет.

А вот реалии XXI века совсем другие. Сотрудники стали грамотнее, конкуренция за персонал большая, и компании вынуждены придумывать разные инструменты и методы для привлечения и удержания соискателей. Поэтому международная практика job offer – предложение работодателя о трудоустройстве работнику, где указываются все существенные условия трудового договора, который будет заключен в будущем, – пришла и в Россию.

О правовых аспектах этого явления далее расскажет Екатерина Муравлева, я же поделюсь реальными историями, которые помогут вам понять, как стоит использовать этот инструмент для привлечения соискателей.

*Две компании искали сотрудников, но подходы у них были совершенно разные.*

*Одна никак не могла найти генерального директора. Специализация была сложная – пищевая промышленность. Усугублялось все тем, что у владельца бизнеса в голове была четкая система, причем жил в ней только он один, а на предприятии царил хаос, и нужно было найти человека, который смог бы соединить картинку видения собственника с работой всей компании. Проще говоря, сумел бы навести порядок.*

*На момент моего входа в проект в компании не было HR-директора, подбор персонала и ведение КДП шли по остаточному принципу с большими нарушениями, поэтому решили начать с закрытия именно данной вакансии.*

*В течение трех недель нашли специалиста по HR и уже вместе с ней взялись за поиск генерального директора. Во время обсуждения профиля предполагаемого кандидата владелец бизнеса решил, что надо разработать «красивый» джоб-оффер. HR-директор имела опыт работы в иностранных компаниях и сразу предупредила, что все условия, указанные в этом документе, потом надо будет соблюдать, но владелец бизнеса решил, что война план покажет.*

Сразу предупрежу: в обязанности бизнес-консультанта входит предупредить заказчика о последствиях, но ответственность и принятие решения – это прерогатива собственника.

*Как и требовал владелец бизнеса, джоб-оффер был составлен.*

*Когда нашли трех подходящих кандидатов, встал вопрос о выборе. Делать джоб-оффер всем троим было неэтично. Причем мы с HR-директором четко понимали, что хотя джоб-оффер как таковой юридической силы в России не имеет, с ним все же можно очень даже нарваться на неприятности, если вдруг что-то пойдет не так, – все зависит от характера и настроения соискателя. Убедили собственника остановиться на одном специалисте, который по всем критериям подходил лучше прочих. Но это была женщина, а собственник категорически требовал мужчину. И в данной ситуации переубедить его точно не стоило, так как владелец бизнеса – заказчик, и нужно его решения поддерживать, даже если внутренне, интуитивно чувствуешь, что они ошибочные. Пожалуй, это самое сложное в работе консалтера – как говорится, не навреди.*

*Кандидату сделали очень выгодный джоб-оффер, и он через две недели приступил к работе. Однако уже в первые дни всем стало понятно, что что-то идет не так: генеральный директор из активного, открытого, делового соискателя на наших глазах превратился в ярого диктатора-самодура. Но мы подумали, что ему просто надо время, ведь срок адаптации никто не отменял.*

*История закончилась, к сожалению, очень печально. Ровно через 18 дней владелец бизнеса сказал: «Гоните этого товарища». Причем потребовал сделать это оперативно. Однако одно дело – сказать, а другое – сделать, и сделать по ТК РФ.*

*Расстались мы с этим господином (официально и законно) только через два месяца. Собственник купил себе новый жизненный опыт за 3 000 000 #, поскольку все два месяца товарищ не работал, а деньги получал. Что тут скажешь? Красавчик!*

*После этого мы взяли на его место первую выбранную кандидатку, которая отлично прошла испытательный срок, навела порядок и теперь строит совместно с собственником планы по открытию нового производства.*

Какой вывод можно сделать из этой истории? Как видите, использование джоб-оффера для компании не всегда безопасно.

Вторая история – положительная. Она о том, как крупная российская компания внедрила международный опыт джоб-оффера и нанимает сотрудников, используя этот инструмент по всей России.

*Один из моих подопечных сотрудников прошел все этапы собеседований в этой компании, и по их результатам ему просто направили джоб-оффер. Он прислал его мне с просьбой посмотреть и оценить, все ли реально выполняют. Я хорошо знаю эту компанию и ни минуты не сомневалась, что все написанное будет выполнено. Коллега вышел к ним на работу и теперь проходит испытательный срок.*

Если вы хотите использовать в своей работе этот инструмент, то рекомендую всегда думать о последствиях и рисках. За джоб-оффер в любом случае придется отвечать, и во сколько вам обойдутся ваши беспечность и неосмотрительность, лучше не узнавать.

### **Екатерина Муравлева, юрист-консультант**

Job offer (джоб-оффер) – это предложение выйти на работу, в котором описывают все, о чем договорились работодатель и соискатель (должностные обязанности, график работы, зарплата, льготы, компенсации, испытательный срок и проч.). Эту практику некоторые российские компании переняли у своих зарубежных коллег.

В реалиях российского права джоб-оффер юридической силы не имеет, но, как всегда, есть нюансы.

Получение такого документа не дает никаких гарантий работодателю, что работник точно выйдет на работу в оговоренный срок. Собственно, в таком же положении находится и работник. Получение джоб-оффера ничего не значит. Могут и не взять в итоге. Даже если этот джоб-оффер подписали обе стороны.

Можно ошибочно решить, что письменная форма джоб-оффера наделяет его юридической силой предварительного договора (статья 429 ГК РФ). Но это не так. Нормы гражданского законодательства тут применяться не будут, так как это трудовые отношения, и, соответственно, тут действует Трудовой кодекс.

А в Трудовом кодексе нет такого понятия, как джоб-оффер. Эта бумага не заменяет ни один из обязательных документов, которые должны оформляться при приеме на работу. Приказ о приеме на работу есть, трудовой договор есть, а джоб-оффера нет.

Однако если вы сделали письменный или устный джоб-оффер и работник фактически приступил к работе (даже если это был один тестовый день, как любят делать некоторые), то

вы обязаны заключить трудовой договор не позднее чем в течение трех рабочих дней со дня фактического допущения сотрудника к работе.

Если джоб-оффер не имеет юридической силы, то можно ли отозвать его в любой момент?

И да, и нет. Если вам попадется строптивый соискатель, то он может, получив устный отказ, написать заявление о приеме на работу, а получив отказ еще раз – попросить предоставить письменное обоснование отказа в приеме на работу. Ответить на такой запрос нужно в течение семи дней.

И вот тут кроется ловушка. Необоснованный отказ в приеме на работу у нас запрещен законом. А вот это уже основание пойти в суд и заставить взять человека на работу. А направленный ранее джоб-оффер будет служить дополнительным доказательством того, что намерение взять его на работу все-таки было.

Работник может проиграть в суде, если вы докажете, что отказ был заявлен по всем правилам Трудового кодекса.

Так при каких условиях отказ будет считаться обоснованным?

Укажите, к примеру, что отпала производственная необходимость или вакансия уже закрыта, так как нанят внутренний сотрудник на условиях перевода, или что кандидат не предоставил документов, подтверждающих его квалификацию, и вы наняли другого сотрудника, и т. д. Вариантов масса, все зависит от того, на каком основании вы реально не берете этого человека на работу.

На самом деле единственная и настоящая сила официального приглашения на работу – это репутационные риски компании. Поэтому, если вы сомневаетесь, что сможете правильно составлять и отзывать джоб-офферы, то лучше их не использовать.

Отказ в приеме на работу вообще штука очень и очень сложная. Бывает, что судятся и без джоб-офферов. В интернете полно статей на тему того, как взыскать с работодателя моральный вред за необоснованный отказ в приеме на работу, поэтому не стоит недооценивать юридическую грамотность работников.

Пример не слишком грамотного поведения соискателя из судебной практики: «Соискатель направила отклик с резюме на вакансию „Секретарь руководителя“, которую опубликовала компания на интернет-сайте hh.ru. В ответ на указанный отклик соискателю направлено сообщение, что в настоящий момент компания не готова сделать ей это предложение и, возможно, вернется к ее кандидатуре, когда возникнет такая потребность. Между тем соискатель, заявляя требование о признании отказа в приеме на работу незаконным и о взыскании компенсации морального вреда, не представила суду доказательств того, что она обращалась к работодателю с заявлением о приеме на работу на должность секретаря руководителя, а ответчик отказал бы ей в приеме на работу по основаниям, носящим дискриминационный характер».

То есть ошибка соискателя в том, что она, получив отказ на сайте hh.ru, сразу побежала в суд, а вот если бы она подошла к вопросу чуть ответственнее, то работодателю пришлось бы потратить больше времени на составление своей правовой позиции, и не факт, что он бы выиграл.

Если судом будет установлено, что работодатель отказал в приеме на работу по обстоятельствам, связанным с деловыми качествами данного работника, такой отказ является обоснованным.

Деловые качества работника – это способность физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

Кроме того, работодатель вправе предъявить к лицу, претендующему на вакантную должность или работу, и иные требования, обязательные для заключения трудового договора в силу прямого предписания федерального закона либо необходимые в дополнение к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере).

Главное, чтобы в причинах отказа не фигурировали дискриминационные нотки, о которых мы говорили ранее в этой книге. Избежать этого можно, если аргументировать отказ объективными причинами. Довольно часто у работодателя есть несколько претендентов на одну вакансию. Как показывает практика, обосновать отказ в приеме на работу можно тем, что предпочтение отдано другому кандидату.

Это подтверждали, например, Верховный суд Республики Татарстан, Санкт-Петербургский городской суд, Мосгорсуд.

Когда стоит насторожиться? Если соискатель пришлет какой-либо письменный запрос с требованием объяснить, что, как и почему. В суде обязанность доказывать заявленные обстоятельства лежит на истце. Поэтому, если кандидат на вакантную должность подал иск о необоснованном отказе в трудоустройстве, он и должен представить суду доказательства того, что ему действительно отказали либо не ответили на его письменный запрос. Если таких доказательств нет, то суд не удовлетворяет иск.

В остальных случаях можете ограничиваться стандартными отписками при просмотре резюме: «В настоящий момент компания не готова сделать Вам это предложение и, возможно, вернется к Вашей кандидатуре, когда возникнет такая потребность».

И помните, что на самом деле соискателей больше всего обижает отсутствие ответа от работодателя после череды собеседований и непросмотренные отклики, а не сам факт отказа.

## **5. «Вы полные ...удачи!» Кто пишет негативные отзывы и что с этим делать?**

**Екатерина Жеребина, бизнес-консультант**

За последние годы наш мир изменился до неузнаваемости: муж узнает, где жена, из телефона, дети блочат родителей, и если я в течение дня не выложила сторис, человек тридцать мне напишут: «Катя, ты где?» Поэтому, дорогие наши предприниматели, за «базаром надо следить». Реалии таковы, что один отзыв может очень подмочить вашу репутацию. Вспомним недавнюю историю рекламной кампании «Вкусвилла» с нетрадиционной семьей, реакция людей на которую была молниеносной. Поэтому рекомендую всем переходить на этичное управление сотрудниками и принять как должное, что мы со всех сторон под камерами, чужим мнением и, главное, ТК РФ.

По своему первому образованию я – учитель географии, поэтому уважение к человеку у меня привито работами классиков педагогики Яна Амоса Коменского и Антона Макаренко, а также психолога Льва Выготского. И я считаю, что своих сотрудников действительно нужно любить. И в любом случае уважать. Кстати, об этом же – об уважении – я прочитала позже, в 2015 году, получая степень MBA и диплом магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», в работах Питера Друкера – американского экономиста, публициста, педагога и одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, Анри Файоля – французского теоретика и практика менеджмента, основателя административной школы управления, и Георгия Петровича Щедровицкого – советского и российского философа и методолога, общественного и культурного деятеля. Прочитала сама – и рекомендую прочитать вам, потому что по этим книгам вы научитесь управлять компанией и людьми очень грамотно и этично. Но хотя я много лет успешно пользуюсь их методиками, однако со всей уверенностью могу сказать, что всем невозможно угодить и негативные отзывы прилетают, сколь бы этичны вы ни были. Поэтому однажды нарвалась и я. Вот реальный отзыв на компанию, в которой я работала коммерческим директором, с сайта [www.ne.orabote.net](http://www.ne.orabote.net). Привожу его без исправлений.

*Добавлен 22.11.2016 в 14:31 анонимно. «Большая текучка (по 10 чел. в неделю)!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! При желании работать здесь продажах будьте готовы к следующему: Несоблюдение изначальных условий работы, 100 % поиск клиентов с нуля и с первого дня (нормативы/планы даже по звонкам); времени на адаптацию, изучение специфики 1–2 дня оформление по ТК договорное, но эти договоренности не соблюдаются (ложь во всем). Как говорить: „колхоз дело добровольное: хочешь – иди, не хочешь – расстреляем“. Отдельное „спасибо“ директору Екатерине за бесценный опыт и урок приобщения к понятию „Савок“. Далее цензура.*

Отзыв написан анонимно. Надо ли реагировать на подобные сообщения?

По большому счету – нет. Ведь это даже конкурент мог написать, согласны? Поэтому на анонимные отзывы мы не отвечали. Тем более что в данном случае точно знали, кто это написал и почему.

Сотрудник, оставивший отзыв, был амбициозный, а ему тут планы по звонкам, а еще книги я его попросила прочитать – у нас действительно была внедрена такая практика, – за что и словила «Савок». Но главное, работа отдела продаж – это ежедневно много общаться с потенциальными клиентами и, конечно, вести постоянных. Без продаж нет бизнеса, дохода и рабочих мест. И мы точно знаем, чего хотим от сотрудника на каждой позиции.

А вот если человек представился, и таких случаев достаточно, и описал ситуацию со своей точки зрения, ответить точно надо.

Я всем своим клиентам рекомендую обязательно отвечать, если они действительно виноваты. Нужно признаться в этом и предложить решение вопроса, постаравшись быть открытыми и максимально беспристрастными.

Также рекомендую всегда благодарить за хорошие отзывы, их сейчас тоже пишут.

И помните про еще один действенный инструмент работы с отрицательными отзывами – это привлечение равнодушных сотрудников, которые любят вашу компанию и ценят свою работу. Они тоже могут оставлять свои комментарии под отрицательными отзывами. Но это должно происходить только на добровольной основе.

Помните главное: любой отзыв делает вашу компанию сильнее. Хороший поднимает ваш рейтинг, плохой сигнализирует о необходимости провести работу над ошибками. Действуйте! Прямо сегодня!

### **Екатерина Муравлева, юрист-консультант**

Удалить негативные отзывы о работодателях в интернете можно разными способами. Сеть пестрит заголовками о том, как сделать это быстро и просто. Один из самых популярных сейчас способов – ремувинг. Это метод на стыке IT, психологии, права и антикризисного PR. При его использовании цель достигается этично – никаких угроз или взломов. Только переговоры. Насколько это рабочий механизм, сказать не могу, но рекламируют его активно.

Но есть и исключительно правовые методы работы с отзывами. Вот о них мы и поговорим, поскольку об этом я знаю не понаслышке.

Если в отзыве написали имя и оскорбили какого-то конкретного сотрудника (директора, например), то такой отзыв подпадает под действие Закона о персональных данных. Допустим, написали:

*«Главный сказочник компании – ее директор Иван Васильевич Смирнов. Абсолютно некомпетентный управленец и вовсе дурак! Хочет показаться суперкрутым, а ходит в лохмотьях с „Садовода“. Он может вам часами втирать про то, как он стал успешным. Но по факту у него нет и 25 % того, о чем он говорит. В компании нет коллектива, очень много стукачей».*



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.