

Евгения Кудрина



# Цена ~~и~~ сотрудника

Настольная книга управленца,  
который **устал всё делать сам**

**Евгения Юрьевна Кудрина**  
**Цени сотрудника. Настольная**  
**книга управленца, который**  
**устал делать всё сам**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=74308211](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74308211)*

*Цени сотрудника. Настольная книга управленца, который устал  
делать всё сам:  
ISBN 978-5-00289-062-0*

### **Аннотация**

Цени сотрудника – книга не про мотивацию, вовлеченность в рабочие процессы или «любовь к людям». Она про грамотное управление, четкую систему и ответственность.

Это книга для тех, кто устал тащить бизнес на себе. Для собственников и руководителей, которые каждый день принимают решения, исправляют чужие ошибки, держат команду, процессы и при этом чувствуют, что без них вся система развалится.

На этих страницах вы найдете практическое руководство для управленцев, которые хотят для себя меньше операционной деятельности, больше устойчивости, ясные решения вместо хаоса и команду, с которой можно расти, не выгорая.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                    | 5  |
| Глава 1                                                     | 11 |
| Кто такой руководитель и зачем ему быть лидером?            | 12 |
| Три роли, в которых может тонуть руководитель               | 14 |
| Выводы главы                                                | 18 |
| Глава 2                                                     | 19 |
| Миссия компании                                             | 22 |
| Как это работает в малом и среднем бизнесе?                 | 23 |
| Как формировать ценности, чтобы они не стали формальностью? | 24 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                           | 29 |

**Евгения Юрьевна Кудрина**  
**Цени сотрудника**  
**Настольная книга**  
**управленца, который**  
**устал делать всё сам**

© Кудрина Е.Ю., 2026

# Введение

Меня зовут Евгения Кудрина. И вот уже как 14 лет я в HR и управлении. 10 лет я работала в найме внутри компаний, отстаивая их интересы. Была экспертом по трудовому праву, руководителем отдела персонала, hrd- и hrbp-специалистом, помогала предотвращать многомиллионные штрафы, выстраивать команды с нуля, создавать системы мотивации и адаптации, оптимизировать рабочие процессы, создавала регламенты и делала так, чтобы по ним работали люди, которые помогают компании достичь ее финансовых целей.

Четыре года назад я ушла из найма, создав свой HR-центр. Моя команда помогает бизнесу из совершенно разных сфер и размеров – от тяжелого машиностроения до онлайн-школ эзотерики, в различных уголках России и даже мира решать вопросы с управлением и командой.

За это время я провела десятки тысяч собеседований, взаимодействовала с сотнями руководителей, наняла тысячи специалистов и изучила тонкие взаимосвязи между управленческими навыками руководителя, профессионализмом команды и финансовыми успехами компании.

Если коротко, то:

- сэкономила клиентам 70+ миллионов рублей на штрафах;

- помогла нанять 1000+ сотрудников класса «А»;
- сформировала десятки отделов;
- помогла пяти компаниям с помощью коучингового сопровождения изменить подход к управлению, за счет чего получилось масштабировать компанию в несколько раз;
- обучила десятки топовых HR-специалистов;
- провела консультации в 500+ компаниях, благодаря чему они смогли преодолеть проблемные этапы;
- написала и внедрила сотни регламентов, которые помогли оптимизировать процессы;
- основала свой HR-центр. 80 % наших клиентов становятся постоянными.

Мой опыт помог мне увидеть бизнес изнутри: как он зарождается, где буксует и как растет. Как рушится от ошибочных решений и как оживает от одного удачного найма. Находясь в роли предпринимателя, я знаю, каково это – брать на себя ответственность, не спать ночами, ошибаться в людях, уставать и хотеть все бросить. А потом – собрать волю в кулак и начать заново.

Из своих наблюдений я сделала важный вывод: проблемы в бизнесе имеют тенденцию повторяться. Вроде бы вопрос уже имеет решение, но это не мешает ему возникать вновь и вновь. Это и побудило меня написать книгу, которая станет понятным пособием для руководителя и поможет ему избежать распространенных ошибок. Каждую рекомендацию вы

сможете легко применить на практике, видя результаты в короткие сроки.

Рынок труда в России за последние несколько лет прошёл через резкий разворот. Ещё совсем недавно компании буквально воевали за людей: дефицит кадров был историческим. Сегодня маятник качнулся обратно – работодатель снова выбирает. Но именно это делает тему книги ещё острее: удержать хорошего человека в команде, выстроить с ним отношения, дать ему смысл – это управленческий профессионализм. Ценить сотрудника важно в любой точке цикла. Особенно сейчас, когда за иллюзией «выбора» легко потерять лучших.

Обо всем этом и многом другом мы поговорим в этой книге: об управлении, этапах роста, командах, ключевых решениях и инструментах, важных для успеха. Но именно люди – главное в каждом бизнесе. Возьмите любую компанию: если убрать всех сотрудников, даже самый перспективный продукт вскоре окажется никому не нужен. Потому что человек управляет, производит, предоставляет услуги. Даже программы для автоматических станков или задания для искусственного интеллекта создает человек.

Итак. Эта книга для людей. Эта книга о людях.

Книга *обязательна* к прочтению HR-специалистам, владельцам бизнеса, руководителям малых, средних и больших

компаний, а также всем тем, кто заинтересован в эффективном управлении персоналом. Изучив каждую главу этой книги, вы сможете развить управленческие умения и масштабировать свою компанию в разы. Но прежде давайте разберемся, кто же такой руководитель, то есть тот человек, который читает сейчас эти строки.

Хочу познакомить вас со своим бизнес-наставником Алексеем Чепковым. Он будет давать профессиональные комментарии на некоторые темы. Его «голос за кадром» – взгляд опытного практикующего управленца, который прошел разные стадии многих бизнесов: от стартапов до корпораций. В его портфолио есть западные гиганты (P&G, The Coca-Cola Company), российские финтех-компании (самая известная из них QIWI), IT-стартапы. Алексей владел собственным бутиковым маркетинговым агентством, занимался консалтингом и коучингом еще до того, как это стало трендом. Он примерил на себя и роль собственника, и роль наемного руководителя, поэтому хорошо понимает бизнес, как с позиции владельца (акционера), так и с позиции менеджера.

Алексей Чепков:

*Приветствую вас, читатели! Почему мой голос важен? Я не академический автор и не мотивационный спикер. Я человек, который на своем профессиональном пути десятки раз поднимался и падал; видел, что происходит, если вовремя не распределить*

ответственность, не следить за ликвидностью активов или не задать себе честный вопрос: «А зачем вообще идти к этой цели?».

Моя задача не спорить с автором, а предложить еще один угол зрения. Вместе с вашим опытом и видением они сойдутся в единую трехмерную модель. Так, чтобы вы могли узнать себя в этих ролях, соотнести их со стадией вашего бизнеса и принять решение, которое усилит и вашу компанию, и вас лично как управленца.

Я привык мыслить цифрами, процессами и метафорами. Мне важно не просто рассказать «как надо»: искренне считаю, что самый честный критерий правильности любого «надо» – проверка бизнеса и вашего места в нем на устойчивость. Если вы получаете желаемый результат, значит советы и мнения со стороны вам сейчас не нужны.

Но в период кризиса или ситуации «стеклянного потолка», когда привычные инструменты и паттерны перестают работать, голос извне может помочь посмотреть на проблему под другим углом и найти решение.

В моем представлении бизнес напоминает экспедицию на Эверест. В одиночку человек с рюкзаком может подняться только на определенную высоту. Чтобы двигаться дальше, нужна команда. Тогда нагрузка распределяется между всеми и добраться до вершины становится легче. Но при этом естественным образом снижается вклад каждого в

*общий результат.*

*А если масштаб задачи превышает уровень подготовки и слаженности команды, то выполнить ее будет так же просто, как затащить на вершину горы слона.*

*Для собственника актив – это его компания.*

*Поэтому он отвечает за то, чтобы правильно держать курс и вовремя признавать, если цель потеряла ценность. Для управленца главный актив – он сам. Его стоимость как специалиста растет через опыт и результаты. Управленцу важно одним глазом смотреть под ноги – на операционку, а другим – оценивать, как эта экспедиция изменит его ценность и востребованность через пять, десять, двадцать лет.*

*Главное, чтобы всю дорогу каждый нес свой рюкзак: собственник отвечает за бизнес, управленец – за себя, команда – за свою работу. Видение – это тоже часть ответственности: четко понимать, что вы делаете, куда и зачем идете.*

*А рынок, голосуя рублем, всегда оценит именно ясность и последовательность движения.*

# Глава 1

## Кто ты, воин?

*С правильными сотрудниками бизнес растёт. С правильным подходом к ним – он не падает.*

Чтобы компания достигла целей, ей нужно эффективное управление, а значит грамотный, мудрый и дальновидный руководитель, который не только правильно определяет направление развития, но и эффективно координирует работу всей команды.

# Кто такой руководитель и зачем ему быть лидером?

Любой бизнес начинается с потрясающей идеи, но для ее реализации мало одного энтузиазма. Поначалу, конечно, можно делать все самому – и за себя, и за того парня, от бухучета до клининга. Но в итоге каждый руководитель приходит к пониманию, что команда все же нужна. А если не приходит, то масштаб его бизнеса всегда будет ограничен его личным ресурсом.

Грамотно собранная команда – это слаженный механизм, в котором каждый закрывает важную для компании роль. Но самая главная роль – руководителя. Именно он выполняет функцию и навигатора, и рулевого, а еще одновременно является стратегом и тактиком, координирует команду, умело управляя ее сильными и слабыми сторонами.

Но давайте разбираться с самого начала. Слова «руководитель» и «лидер» часто сливаются в единое понятие и используются как синонимы, что приводит к ошибочному мнению, что одно вытекает из другого. Но это не так. *Руководитель* получает власть благодаря своей должности. Он тот, кто официально назначен вести команду к целям. *Лидер* же завоевывает авторитет своими личными качествами: харизмой, опытом, способностью вдохновлять, поддерживать и вести людей за собой. В идеале хороший руководитель объ-

единяет в себе обе роли: ставит задачи, управляет процессами и направляет команду по нужному вектору.

Команда – это отражение руководителя. Каждый подбирает сотрудников «под себя» – в соответствии со своими ценностями и методами работы. Две компании в одной нише с одинаковым количеством людей и ресурсов могут показывать абсолютно разные результаты. В одной будет процветание, заряженные и активные сотрудники, а в другой – застой, проблемы, потухшие глаза и рутина. И причина вполне банальна – разные роли руководителя.

Если руководитель крут (под этим я понимаю и его гибкость, и целеустремленность, и активную позицию), то и команда покажет высокие результаты. Если же он перегружен контролем, погряз в операционке или, наоборот, бросил все на самотек в надежде, что команда сама разберется, начинаются проблемы. Поэтому успешному управленцу важно осознать, что выбранная роль влияет не только на команду, но и непосредственно на ее результат.

# Три роли, в которых может тонуть руководитель

**Герой-одиночка.** Всё на себе: продажи, найм, маркетинг, закупка кофе. Люди есть, но руководитель не уверен в них. Вы думаете: «Никто лучше меня не сделает» – и привет, выгорание.

**Пожарный.** Руководитель постоянно тушит проблемы. Плохо работает маркетинг – врывается туда. Рухнула сделка – сам едет к клиенту. Его зовут на помощь не потому, что уважают, а потому что «иначе не справятся».

**Папа/мама.** Руководитель все простил, всех пожалел, никому не дал обратную связь. «Ну, она старается», «А этот хороший мальчик» – но KPI не выполняются.

Все эти роли изматывают. Но настоящая взрослая, управленческая позиция – это быть *архитектором*. Не строителем, который таскает кирпичи, а тем, кто проектирует целое здание. Выстраивает процессы, видит людей и не заливает в операционке.

Алексей Чепков:

*Согласен со всеми тремя ролями, но я бы добавил еще одну: **наблюдатель конца пути**. Иногда вершина теряет ценность, и задача собственника признать это и развернуться. Задача управленца – понять, растет ли его капитализация в этом проекте, или он просто*

*тащит чужой рюкзак.*

*Важно понимать, что все эти роли не хороши и не плохи. Они отражают стадию развития компании и самого руководителя. На каждом этапе роста уместна своя роль, и не стоит пытаться обогнать естественный цикл, как и искусственно тормозить его.*

### Кейс

Ко мне обратилась предпринимательница, у которой в компании был полный бардак: сотрудники не понимали, кто за что отвечает, текучка, клиенты жаловались. Разобравшись в ситуации, я поняла, что женщина всё делала сама – от создания коммерческого предложения до контроля бухгалтерии. Когда я предложила начать с оргструктуры, она сказала: «Это же для больших компаний». Я не стала спорить, а просто посадила ее за стол и мы вместе нарисовали на листочке всё то, что делает непосредственно она. Оказалось: 6 функций, 12 задач и 1 руководитель – она. Теперь стало ясно: не делегируя, женщина сама тормозила рост.

### Еще один кейс

Компания, в которой директор был «настоящим демократом». Его уважали, задачи выполняли, люди сами предлагали идеи. Почему? Да потому что он вкладывался в коммуникацию, выстраивал процессы, а «не бегал с огнетушителем». Вся команда понимала: наш руководитель не делает за нас, но он рядом. И

именно поэтому они показывали планомерный рост.

Каждому руководителю нужно усвоить, что сотрудники тоже бывают разными (готовьтесь прокачивать и свою профессиональную гибкость!). Одним нужен кнут: обычно это низкоквалифицированные рабочие. Без четких указаний и мотивирующего окрика они выкладываться на полную не будут. Для них авторитарный руководитель – лучший вариант. Он знает, как держать коллектив в тонусе и какие мотивационные речи вести, выгоняя расслабившихся сотрудников из курилки.

Но если у вас команда умных и самостоятельных профессионалов, которые могут анализировать свои действия, то метод хлыста здесь только навредит. Таким людям важна демократия. Право выбора, свобода действий и возможность участвовать в принятии решений сделают их частью команды и надежной опорой руководителя.

Однако нужно понимать, что никакие профессионалы в команде не помогут вашему бизнесу без грамотного умения делегировать. Многим кажется, что делегирование – это контроль. В таком случае я скажу: вы просто еще не пробовали делегировать правильно. Большинство предпринимателей говорят: «Я бы и рад передать задачи, но...»

И дальше идет целый список причин:

- «никто не сделает так, как я»;
- «это быстрее сделать самому»;
- «я уже пробовал – всё развалилось».

И тут начинается магия, только в отрицательную сторону. Вместо того чтобы масштабироваться, руководитель заливается в контроле. Он окружен людьми, но все равно один. Вроде бы команда есть, но делает он все своими руками и головой. Главное, чтобы не дошло до нервной системы, а потом выгорания.

Но есть и хорошая новость: выстроить эффективную систему управления можно, чем мы собственно и займемся в следующих главах.

*Управлять – это не суперсила. Это навык.*

## Выводы главы

- Руководитель – не тот, кто все знает. А тот, кто умеет создавать среду, в которой другие знают, что делать. Ваш бизнес вырастет ровно настолько, насколько вы вырастите как управленец.

- Начните с себя, посмотрите, где вы застряли, и начните перестраивать роли. Сложно? Да. Но это и есть взрослая позиция – когда вы не герой-одиночка, а человек, который умеет строить систему, а не спасать ее каждый день.

- Но чтобы построить систему, важно понимать *зачем* все это. Ради чего, помимо прибыли, существует ваш бизнес? Поэтому важно определиться с главными ориентирами – миссией и ценностями компании. Об этом следующая глава.

# Глава 2

## Движущая сила: ядро, миссия, ценности компании

Каждый предприниматель сталкивается с ситуацией, когда бизнес начинает напоминать сюжет басни «Лебедь, рак и щука». Вроде бы в команде талантливые специалисты и хорошие люди, но при этом каждый тянет в свою сторону, опираясь на собственное понимание «так правильно».

Пока компания небольшая, эта разница во взглядах почти незаметна: вы живете единым коллективом, где всех знаете по именам. Но стоит ей вырасти до двадцати-тридцати человек, как внезапно выясняется, что у каждого руководителя своя философия, в каждом отделе свои правила, а каждый сотрудник имеет собственное представление о клиенте, качестве, скорости работы и ответственности за нее. Если в этот момент у компании *нет ядра*, то ее начинает разворачивать туда, куда тянут самые «громкие».

Это ядро – ценности компании. Не миссия. Не цели. Именно ценности, определяющие, *как* у вас принято работать, какие решения считаются правильными, что допустимо, а что неприемлемо.

Миссия компании может быть важной, красиво и вдохновляюще сформулированной, но она не отвечает на глав-

ный вопрос: «Как мы работаем?». Ценности отвечают. Кроме того, они определяют:

- как мы относимся к клиентам;
- как ведем себя в конфликтных ситуациях;
- кого нанимаем, кого нет;
- что мы считаем качеством;
- как принимаем решения в серых зонах;
- какую работу называем хорошей.

Ценности – внутренний ДНК-код компании. Если он не прописан, то его начинает формировать коллектив. И не факт, что получится то, что нужно собственнику. Поэтому главный вопрос, который необходимо задать каждому предпринимателю: «Что в моей компании должно оставаться неизменным и в период роста, и кризиса, и при обновлении коллектива?». Ответ на этот вопрос – ценности.

Если ценности компании не сформулированы, то ей приходится жить по чужим. Это сразу заметно, когда:

- руководители принимают разные решения в одинаковых ситуациях;
- сотрудник отдела продаж обещает клиенту одно, а производство говорит: «Мы так не делаем»;
- новички долго адаптируются из-за отсутствия конкретно прописанных правил;
- конфликты гасятся не правилами, а настроением в коллективе;

- сотрудники регулярно «перетягивают одеяло на себя», и никому не понятно, норма ли это;
- сотрудники ведут себя так, как удобно им, а не как полезно компании.

# Миссия компании

Если ценности – ядро компании, то миссия – ее направление. Миссия отвечает на вопрос: «Зачем компания существует?». Миссия совсем не про деньги (прибыль всегда будет следствием), а про конкретный, понятный смысл. Она должна давать сотруднику ощущение, что он делает важное дело и понимает, для чего. Именно поэтому сильные компании формулируют свою миссию ясно, честно и лаконично.

Google: «Сделать информацию доступной».

Amazon: «Быть самой клиентоориентированной компанией».

# **Как это работает в малом и среднем бизнесе?**

Многие предприниматели говорят: «Зачем мне миссия и ценности? Я же не корпорация». Но как только в компании появляются первые руководители, вы перестаете общаться с каждым сотрудником напрямую, а процесс найма делегируется профессионалам, миссия и ценности становятся системой координат. Иначе менеджеры начинают нанимать персонал «под себя», руководители – обучать «как привыкли», а сотрудники адаптируются к тем условиям, которые создают сами. В результате компания растет, а управляемость падает.

# Как формировать ценности, чтобы они не стали формальностью?

Есть два пути, по которым обычно идут компании, пытаюсь быстро внедрить ценности. И причем оба они неправильные.

**Неправильный путь № 1. Написать красивые слова и повесить на стену.** Сотрудники читают их один раз и забывают навсегда. По факту получается, что плакат есть, а ценностей нет.

**Неправильный путь № 2. Спросить у HR, какие бывают ценности.** В итоге появляется универсальный набор про «уважение, честность и командную работу». Звучит красиво, но, увы, не работает. Потому что не отражает реальный стиль компании.

Настоящие ценности создаются иначе. Правильный путь намного сложнее, но он формирует живую культуру, а не декор. Пройти его можно в несколько шагов.

**Шаг 1. Собственник формулирует свое «важно».** Ценности начинаются не с HR или коллектива, а с *собственника*. Именно он задает тон, философию решений и рамки поведения. Без участия собственника ценности становятся плакатом с лозунгами, а не системой.

**Шаг 2. HR проводит фокус-группы и получает реальные сведения.** Задача HR не придумывать ценности, а собирать факты:

- что уже сейчас норма для компании;
- что помогает работать;
- что мешает;
- какое поведение повторяется у сильных сотрудников;
- что отличает лучшие решения от худших.

При этом важно соблюдать структуру встреч фокус-групп. Вот один из ее вариантов.

*Первая встреча: с собственником или партнерами.* Это опорная точка. Здесь формулируется то, что важно на уровне стратегического видения.

*Вторая встреча: с рандомными сотрудниками из разных подразделений.* Здесь собраны не только руководители или любимчики, а те, кто попал в случайную выборку. Только так можно получить честную картину.

*Третья встреча: снова с собственником.* Сопоставляются ожидания собственника и фактическая культура коллектива.

Если компания большая, то может быть две или три встречи с сотрудниками, разделенными на группы.

Работая с фокус-группами, необходимо соблюдать определенные правила.

- Состав группы не более семи человек. В противном слу-

чае динамика встречи теряется, обсуждение размывается.

- Итог каждой встречи – от четырех до шести ценностей. Это максимум. Иначе получится сборник цитат, а не рабочие принципы.

- Каждая ценность должна сопровождаться формулировками «что делаем» и «чего НЕ делаем». Потому что в разных компаниях одна и та же ценность может предполагать абсолютно противоположное поведение.

Например, «ответственность» в одной компании будет означать «делать все лично», а в другой – «делегировать и дорабатывать через систему». Поэтому формулировать нужно не название ценности, а ее **поведенческую трактовку**.

Выделяем из них 4–6 самых важных!

| Ценность | Что делаем в соответствии с ней? | Что не делаем в соответствии с ней? |
|----------|----------------------------------|-------------------------------------|
|          |                                  |                                     |
|          |                                  |                                     |

**Шаг 3. Ценности проверяют на совпадение и жизнеспособность.** Сделать это довольно просто, нужно спросить нескольких сотрудников: «Как ты думаешь, какие ценности у нашей компании?». Если 60 % ответов совпадают с формулировками собственника, то ценности живые. Если нет – они декоративные и требуют переработки.

**Шаг 4. Выбранные ценности переводят в понятные правила.** Это не красивые слова, а принципы, на которые нужно опираться в любой ситуации. Не «честность», а «мы не обманываем клиента». Не «качество», а «каждую задачу мы выполняем так, чтобы к ней не возвращаться». Если за ценностью не стоит конкретного поведения, то она – просто желание.

*Что ценности меняют в бизнесе?*

- Найм становится проще. Чтобы оценить кандидата, остаются только два вопроса: «умеет?» и «подходит?».
- Адаптация новичков ускоряется в два-три раза. Новый сотрудник сразу видит правила игры.
- Команда становится предсказуемой, ее решения перестают зависеть от настроения.
- Снижается уровень токсичности. Культура сама отталкивает людей, которые в нее не вписываются.
- Руководители становятся единым контуром с общей логикой действий.
- Компания растет не за счет количества людей, а за счет качества процессов.

*Когда ценности не работают?*

- Сам собственник не следует им.
- Они не встроены в процессы найма, адаптации, обучения и оценки персонала.

- Они слишком абстрактны.
- Сотрудники не понимают, как их применять в реальности.
- Формулировки объемные, сложные и непонятные.

Повторю, ценности – это не просто текст, а системное, повторяющееся поведение в вашей команде.

Алексей Чепков:

*В компаниях, где миссия не просто декларируется, а проживается, все решения, от продуктовых до кадровых, проходят через единственный фильтр: соответствует ли это нашему смыслу? Тогда даже простая задача становится элементом общей траектории, а у команды появляется чувство направления.*

# 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.