АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

ТЕМА

Как удерживать ценных людей: стратегия и управленческая зрелость

Вадим Брежнев

22 октября 2026

АРА

Ассоциация Рекрутинговых Агентств

МИССИЯ:

- Содействуем развитию бизнеса и кадрового потенциала России
- Федеральное объединение: 25 агентств по подбору персонала, 11 в Екатеринбурге
- Основана в 1998 году

ЕЖЕГОДНО:

- Закрываем 5000+ вакансий (от топ-менеджеров до рабочих)
- Проводим 280+ обучающих мероприятий
- Флагманская Конференция «Ветер Перемен» с 2010 года собирает 400+ руководителей и HR-специалистов

ЭКСПЕРТИЗА:

- Рынок труда (в т.ч. региональный)
- Технологии подбора, оценки, адаптации персонала
- Инструменты построения команд

АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей СОСПП

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ



Вадим Брежнев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ

- Основатель «Брежнев Консалтинг»
- Эксперт Агентства Стратегических Инициатив
- ТОП 50 HR 2023
- Экс ТОП Schwarzkopf & Henkel

18 лет на ТОП-позициях
JTI, Unilever, Nefis, Schwarzkopf & Henkel

7 лет консалтинговой практики

45+ сфер бизнеса, с которыми работал

150+ компаний видел изнутри как консультант

200+ стратегических и командных сессий

1000+ часов персональной работы с первыми лицами

Сделал

- 79 городов утренних пробежек
- марафон Москва, 42 км
- плавал с китами в Баренцевом море
- переплыл Волгу, 8 км
- полумарафон за Полярным кругом
- прыгнул с парашютом в Дубаи
- 2 триатлона IRONMAN 70.3
- лыжный марафон в Финляндии, 50 км
- ходил на Эльбрус
- 10 полумарафонов, 21 км



АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Направления работы «Брежнев Консалтинг»

СТРАТЕГИЯ

Определяем, куда двигаться и на чем сфокусировать ресурсы.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Пересобираем роли, полномочия, ответственность и механизмы принятия решений.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

Помогаем сильным руководителям стать командой, способной управлять бизнесом, а не только своими функциями.

РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Сопровождаем ключевые решения до результата и закрепляем новую управленческую систему.

От ручного управления – к системе, в которой стратегия реализуется командой.

Ассоциация рекрутинговых агентств

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

Брежнев Консалтинг

Опыт в 45+ сферах бизнеса



ЭКОПСИ: кто участвовал в исследовании

«Планы компаний по управлению вознаграждением 2026–2027»

121 компания **20 отраслей** **11 кластеров**

Октябрь 2026 г. – дата отчета

Размер компаний:
Менее 500 сотрудников – 33%
501-1 000 – 15%;
1 001-3 000 – 31%
3 000-10 000 – 5%;
более 10 000 – 16%

Сферы бизнеса

ТЭК, химия и энергетика; машиностроение и электроника; торговля и логистика; ИТ и телекоммуникации; FMCG; финансы, страхование и бизнес-услуги; фармацевтика и здравоохранение; металлургия и добыча; строительство и недвижимость; агросектор и пищевое производство; прочее.

Источник: ЭКОПСИ. «Планы компаний по управлению вознаграждением 2026–2027», октябрь 2026

АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Планы компаний по управлению вознаграждением 2026-2027

ОКТЯБРЬ 2026

Производительность и лояльность персонала больше не «покупаются» массовым повышением окладов.

Компании выигрывают конкуренцию не за счет самого большого бюджета на персонал, а за счет внедрения связки:

Оптимизация бизнес-процессов + **Качество ежедневного управленческого взаимодействия** + **Адресное вознаграждение за конкретный, измеримый результат**

Бизнес научился безболезненно сокращать «балласт» (массовые операционные роли, функции массового рекрутинга, избыточный линейный менеджмент), чтобы перенаправить высвобожденные ресурсы на удержание топ-менеджмента, критических специалистов и дефицитного рабочего персонала.

Какие меры используют для удержания персонала

«Значимую роль в удержании персонала играют конкурентоспособный уровень вознаграждения, развитие, гибкость условий и вовлечение сотрудников в более важные задачи»

Меры удержания персонала, % компаний	Реализуют в 2026г.	Планируют реализовать в 2027г.
Внедрение гибкого графика работы или удалённого/гибридного формата	45%	3%
Пересмотр уровня заработной платы (повышение выше рынка)	44%	21%
Участие в стратегических проектах / расширение зоны ответственности	42%	16%
Программы обучения и развития (курсы, тренинги, оплата MBA)	38%	13%
Индивидуальные условия оплаты труда для ключевых сотрудников	34%	11%
Программы менторства	27%	12%
Расширение категорий социального пакета	21%	9%
Программы лояльности для ключевых сотрудников	10%	7%
Внедрение / расширение долгосрочной мотивации (LTI, опционы, фантомные акции)	9%	7%

Источник: ЭКОПСИ. «Планы компаний по управлению вознаграждением 2026–2027», октябрь 2026

Меры, влияющие на рост производительности труда по кластерам, % компаний

Множественный выбор, указана доля респондентов кластера, выбравших вариант

Действующая практика	ТЭК, химия и энергетика	Машиностроение и электроника	Торговля и логистика
Автоматизация/цифровизация процессов	73%	64%	92%
Оптимизация бизнес-процессов	67%	64%	75%
Повышение квалификации сотрудников	60%	64%	75%
Внедрение гибких форматов работы	27%	55%	25%
Пересмотр системы вознаграждения	33%	27%	50%
Улучшение условий труда	33%	45%	58%
Найм высококвалиф. сотрудников	53%	18%	42%
Усиление управленческой команды	60%	27%	33%
Рост спроса (рост заказов)	47%	27%	33%

Действующая практика	ИТ и теле-коммуникации	FMCG	Фармацевтика
Автоматизация/цифровизация процессов	62%	73%	83%
Оптимизация бизнес-процессов	62%	67%	67%
Повышение квалификации сотрудников	54%	60%	50%
Внедрение гибких форматов работы	15%	27%	8%
Пересмотр системы вознаграждения	31%	33%	25%
Улучшение условий труда	38%	33%	8%
Найм высококвалиф. сотрудников	38%	53%	50%
Усиление управленческой команды	62%	60%	25%
Рост спроса (рост заказов)	23%	47%	17%

Вывод авторов: «Устойчивыми драйверами роста во всех отраслях остаются автоматизация и оптимизация бизнес-процессов».

Источник: ЭКОПСИ. «Планы компаний по управлению вознаграждением 2026–2027», октябрь 2026

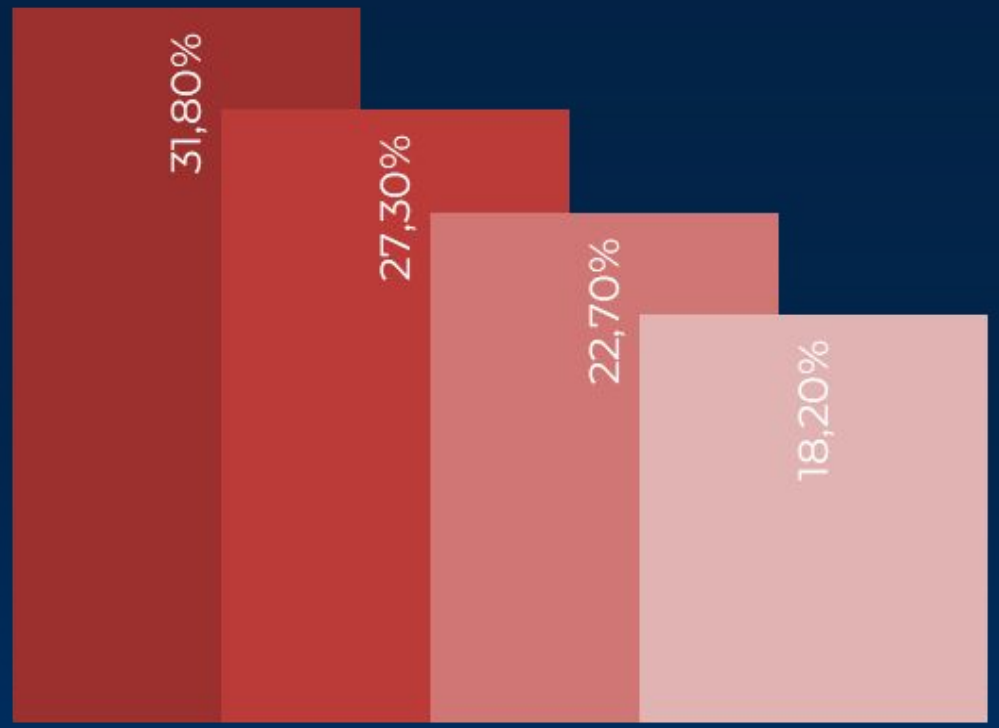
АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Наше исследование «Голос команды»

Почему компания может не достичь своих целей?



- Проблемы в управлении и процессах – 31,8%
- Мотивация и вовлеченность сотрудников – 27,3%
- Недостаточная коммуникация между отделами – 22,7%
- Нехватка ресурсов и кадров – 18,2%

Ассоциация рекрутинговых агентств

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

Брежнев консалтинг

Куда мы идем и как мы туда придем?

Как наладить контакт и взаимодействие в команде?

Как выстроить приоритеты?

Голос команды

Как повысить вовлеченность и ответственность в команде?

В чем мой вклад?

Как нам договориться по ключевым вопросам?

Из практики: сильные люди компенсируют ограничения управления

В нашей работе часто повторяется ситуация: сильный сотрудник компенсирует несогласованность в работе компании.

- Вручную согласовывает действия подразделений.
- Берет задачи, у которых нет понятного владельца.
- Добивается решений, которые не может принять самостоятельно.
- Откладывает собственные задачи и развитие.

Какую дополнительную нагрузку создает для ценных людей наша организация работы?

Пять управленческих ограничений из нашей практики

1. **Подразделения работают на локальные цели**
   Сотруднику приходится вручную согласовывать совместную работу.
2. **Ответственность не подкреплена полномочиями**
   Вопросы возвращаются наверх, работа ждет согласований.
3. **Организационные разрывы закрываются личной нагрузкой**
   Дополнительные функции вытесняют основные задачи и развитие.
4. **Руководитель недостаточно делегирует**
   Команда остается зависимой от его решений.
5. **Стратегия не переведена в общие приоритеты**
   Люди переключаются между конкурирующими задачами.

Больше ответственности требует ясных приоритетов, полномочий и договоренностей.

Что из этого происходит в вашей компании?

Выберите **одно ограничение**, которое сейчас сильнее всего проявляется у вас.

Вспомните **конкретного сотрудника**: что ему приходится компенсировать своими силами?

Как это ограничение проявляется в его повседневной работе?

АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Треугольник ясности





1. КУДА ИДЕМ?

ПОЧЕМУ ВАЖНО

команда знает общее направление и понимает, зачем нужны текущие решения

КАКОЙ РИСК

люди додумывают стратегию сами, решения руководителей противоречат друг другу

ЧТО РАБОТАЕТ

ясное направление: что сохраняем, что меняем и когда сообщим о следующих решениях



2. ЧТО СЕЙЧАС ГЛАВНОЕ?

ПОЧЕМУ ВАЖНО

команда понимает 3-5 приоритетов, которые действительно двигают компанию вперед

КАКОЙ РИСК

задач становится больше, приоритеты конкурируют, нагрузка растет

ЧТО РАБОТАЕТ

приоритеты на 90 дней. Добавляя задачу, решаем, что остановить, перенести или упростить



3. КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ?

ПОЧЕМУ ВАЖНО

понятно, кто отвечает за результат и какие решения принимает самостоятельно

КАКОЙ РИСК

«лебедь, рак и щука»: решения зависают, ответственность перекладывают друг на друга

ЧТО РАБОТАЕТ

ясные роли, полномочия и ресурсы; договоренности о взаимодействии подразделений



ЛИДЕР в центре треугольника

ПОЧЕМУ ВАЖНО

лидер соединяет направление, фокус и ответственность в устойчивое движение

КАКОЙ РИСК

команда создает феодальные княжества, теряет фокус, ждет указаний

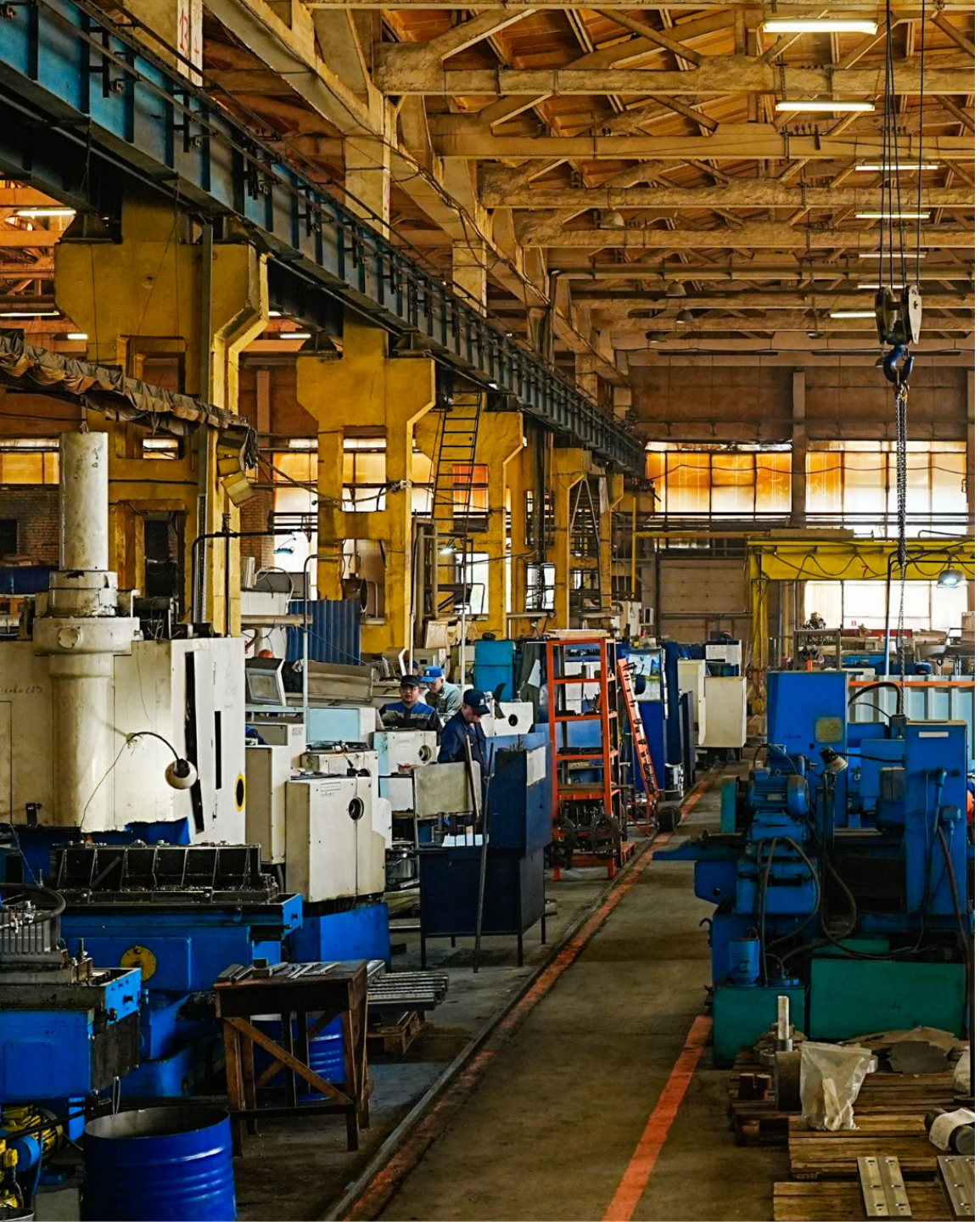
ЧТО РАБОТАЕТ

лидер согласует приоритеты, дает полномочия и помогает разрешать противоречия

Что можно сделать уже сейчас

Обсудите с командой три вопроса:

1. Как мы понимаем общую цель и приоритеты?
2. Кто за что отвечает и что решает самостоятельно?
3. Как мы взаимодействуем, когда не согласны?



АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Кейс

Сфера компании

проектирование и производство нестандартного промышленного оборудования

Годовой оборот

1,3 млрд руб.

Штат компании

150 сотрудников

АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Как мы работали

1

Диагностика

Выявление ограничений
в управлении
и взаимодействии

2

Партнерская сессия

Согласование целей
и ожиданий партнеров

3

Командная стратегическая сессия

Общие приоритеты
и решения команды

4

Маршрутная карта решений

План действий
с ответственными и сроками

5

Обучение и масштабирование лидеров

Развитие лидерских навыков для
эффективного внедрения

6

Операционная эффективность

Работа с процессами и
системой


БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / продажи / персонал
Мастер-класс для руководителей
Навыки оперативного управления
Отзыв о работе «Брежнев Консалтинг»


БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / продажи / персонал


Брежнев
Консалтинг
ПРОДАЖИ | ПЕРСОНАЛ | УПРАВЛЕНИЕ
Отзыв о работе «Брежнев Консалтинг»



АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Результат

x3

рост в объеме выручки
и выпускаемой продукции

Рост внутренних сотрудников, отсутствие текучки

Строительство собственной производственной площадки



АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Кейс

Сфера компании

автомобилестроение

Штат компании

10 000 сотрудников

Кейс. Работа с культурой завода

Запрос генерального директора

“Как повысить производительность без увеличения численности сотрудников?”

“Почему люди не хотят делать то, что прописано? Есть планы, регламенты, мероприятия, люди не делают.”

“Как повысить инициативность в изменениях? Как у людей вызвать желание справиться с большими планами и облегчить жизнь себе и другим?”

Почему люди не проявляли инициативу?

В кейсе автозавода диагностика выявила две проблемы:

1. **Ответственность связывалась с риском оказаться виноватым**
   Взять задачу на себя означало принять и этот риск.

2. **Подразделения выстраивали барьеры между собой**
   Это затрудняло взаимодействие и выполнение общих процессов.

Работа затронула культуру взаимодействия и договоренности между руководителями.

Как мы работали

Глубинные интервью

30 участников

Онлайн-анкетирование

88 участников

Стратсессия с руководителями

45 участников

Стратсессия с ТОПами

27 участников

Маршрутная карта трансформации корп. культуры



Что помогает руководителям действовать самостоятельно?

ЯСНОСТЬ

Понятны приоритеты и ожидаемый результат.

ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ

Есть полномочия, компетенции и ресурсы.

ДОГОВОРЕННОСТИ

Определены правила взаимодействия и обратной связи.

Ответственность должна сопровождаться правом принимать решения.

Управленческий контракт

Договоренность руководителя и сотрудника о результате, полномочиях, ресурсах и контроле. Помогает заранее обсудить ожидания и условия выполнения задачи.

Зачем контракт:

Срывы могут возникать из-за разных ожиданий: какой результат нужен, что важнее и на какую поддержку можно рассчитывать.

Управленческий контракт 1:1

Структура контракта:

1. Ожидаемый результат (в одну строку).
2. Критерии качества (3-5 пунктов).
3. Приоритет и нагрузка (ресурсы, срок, что переносим).
4. Роли и полномочия (кто отвечает и что решает сам).
5. Контроль и поддержка (когда и как сверяемся).
6. Сигнал пересмотра (когда меняем план).
7. Фиксация договоренностей (в задаче или протоколе).

Что решается в разговоре 1:1, а что – командой руководителей

В РАЗГОВОРЕ С СОТРУДНИКОМ

- Ожидаемый результат и обратная связь
- Полномочия в рамках вашей ответственности
- Поддержка и пересмотр задачи

КОМАНДОЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- Противоречащие друг другу приоритеты
- Распределение ресурсов между подразделениями
- Ответственность и правила на стыках функций

Если задача упирается в решения разных руководителей, нужно договариваться вместе.

АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

СЛЕДУЮЩИЙ ВЕБИНАР

17 декабря 2026

Итоги года как основа стратегии: что сохранить, изменить и остановить в 2027 году

Разберем, как подвести управленческие итоги года

Обсудим, как выбрать приоритеты на 2027 год, проверить их на ресурсы и договориться с командой об ответственности и первых шагах на 90 дней.

АССОЦИАЦИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ

Бесплатная встреча по вашей управленческой задаче

Приоритеты расходятся? Решения зависают? Сильные люди перегружены?
На встрече с Яной обсудим Ваш запрос и возможный следующий шаг.

Отсканируйте QR-код и напишите Яне «СОСПП».



Яна Рамилевна
+7 (995) 792-95-37
@yana_rml

Вадим Брежнев
Советник собственников и генеральных директоров по управляемости бизнеса и реализации стратегии

vadim.brezhnev@brezhnev-consult.ru
+7 919 399-20-41

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Вы можете задать вопросы

АРА

+7 (912) 612-44-90

profrecruiting.ru

СОСПП

8 (343) 371-29-25

sospp.ru

Брежнев Консалтинг

+7 922 163-69-39

vadimbrezhnev.ru