

19 - 21 ЯНВАРЯ 2026Г.
БАРСЕЛОНА, ИСПАНИЯ

КОМПЛЕКСНЫЙ HR-АУДИТ APPGROW*

*ИМЯ КОМПАНИИ ИЗМЕНЕНО

АВТОР: КАТЯ БИЙ

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Заполнено на основании анкеты и онлайн-звонка

Численность и география: 45 человек. Команда распределенная: СНГ, Польша, Кипр, Латам.

Стадия: Масштабирование. Спрос на продукт есть, нужно бежать быстрее, а люди — самое медленное звено.

Цели: Выход на рынок США к концу года и рост выручки x2.

Текучесть: За полгода 4 сотрудника с исп. срока. Не подошли по темпу. 1 ушел сам, 3 уволены.

Сложные позиции: Senior Go, Product Managers.

Инструменты: Jira, Notion, Slack. Рекрутинг в чатах и табличках. Handbook в Notion, но им не пользуются.

Контракты: B2B (в основном платим напрямую - кэш или крипта).

Основные проблемы:

- нанять хороших кандидатов (оценить так, чтобы не было увольнений),
- много времени тратится на найм (4 агентства + 1 помощник не спасают, сейчас 3 вакансии открыты одновременно),
- как выгоднее оформлять, сколько и как платить,
- команда работает как придется, раньше было больше энтузиазма.

ДИАГНОСТИКА

1/6. RECRUITMENT (НАЙМ)

Проблема 1: Весь процесс рекрутинга ведется в Telegram и Google Sheets. Данные о кандидатах теряются. Отсутствует ATS (Candidate Tracking System).

Проблема 2: Потеря 60% кандидатов происходит на этапе тестового задания (ТЗ). ТЗ слишком объемное (требует 12+ часов работы), что отпугивает топ-перформеров.

Проблема 3: 3 из 4 принятых кандидатов уволены на ИС. Ошибка найма?

Рекомендация: Сократить ТЗ до 1-2 часов или заменить его на live-coding. Внедрить ATS систему (Ashby, Recrutee, Lever, BambooHR, etc.). Проанализировать причины увольнений (нанимаем не тех или не даем условий?), внедрить систему оценки, которая поможет отбирать действительно подходящих кандидатов (STAR; Cultural Fit, Agility, автоматические короткие тесты на входе).

2/6. ONBOARDING (АДАПТАЦИЯ)

Проблема: «Эффект пустого стола». Новички получают полные доступы только на 3-й день. Нет плана на первые 90 дней. Нет системы оценки успешности новичка.

Последствия: Новый сотрудник чувствует хаос, мотивация падает на 40% в первый месяц.

Рекомендация: Создать автоматизированный чек-лист в Notion. Назначать Buddy (наставника) каждому новичку.

3/6. C&V (КОМПЕНСАЦИЯ И БЕНЕФИТЫ)

Проблема: Зарплатный хаос. Нет прозрачных критериев, почему один разработчик получает больше другого при одинаковом стеке. Нет рыночных данных по зарплатам.

Последствия: Сотрудники бессистемно просят повышения зарплаты, повышение одному приводит к эффекту домино, нет предсказуемого бюджета на ФОТ.

Рекомендация: Разработать матрицу компетенций и грейдов. Привязать рост зарплаты к результатам Performance Review, а не к «уговорам» CEO или менеджера. Следить за зарплатными трендами на рынке (покупать аналитику).

4/6. L&D (ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ)

Проблема: Бюджет на обучение есть, но он не используется. Сотрудники не понимают, что нужно сделать, чтобы вырасти внутри компании.

Последствия: Ценные сотрудники не видят будущего в компании, их легко потерять.

Рекомендация: Внедрить индивидуальные планы развития (IDP). Направить фиксированный бюджет на профильные курсы (те, что определяются после Performance Review) с условием отработки в компании.

5/6. ADMIN (ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ)

Проблема: Риски в распределенной команде. Контракторы в Аргентине и СНГ оформлены по «серым» схемам, что создает налоговые риски при аудите инвесторами перед раундом А.

Рекомендация: Перейти на работу через EOR-провайдеров (Deel/Remote) как минимум для критически важных сотрудников. Обсудить с юристами особенности оформления и риски.

6/6. ВНУТРЕННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ

Проблема: Информационный вакуум. 70% команды не знают целей компании на текущий квартал.

Последствия: Сотрудники работают ради зарплаты, не ради целей компании. Выполнить свою задачу становится важнее достижения общей цели.

Рекомендация: Внедрить формат All-hands встреч (раз в месяц) и/или еженедельный апдейт от CEO в Slack/Email.

ЗАРПЛАТНАЯ АНАЛИТИКА

Данные основаны на закрытых базах по IT-рынку Европы, СНГ и Аргентины за 2023-2025г (год, оклад, gross).

Все цифры усреднены по разным источникам, предлагаю использовать их как порядок величин, а не как точный прайс-лист.

Позиция/ Уровень	Регион проживания	Минимальная зарплата, EUR/год	Средняя зарплата, EUR/год	Максимальная зарплата, EUR/год
Fullstack Developer (senior)	Европа	47.215	66.472	114.896
	СНГ	19.684	34.347	50.526
	LatAm	24.398	42.243	80.034
Product Manager (Middle)	Европа	24.854	55.071	70.550
	СНГ	24.251	44.338	58.800
	LatAm	15.763	35.023	55.264
Business Development Manager (S)	Европа	60.000	88.020	117.298
	СНГ	25.850	53.324	80.177
	LatAm	39.568	46.065	84.276
Legal Manager (M)	Европа	33.600	45.554	78.174
	СНГ	18.800	25.055	48.815
	LatAm	15.628	32.347	49.176

ОЦИФРОВКА ПОТЕРЬ

ЦЕНА ТЕКУЧЕСТИ НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ СРОКЕ

За последние 6 месяцев компанию покинули 4 человека на ИС.

Примерные прямые потери на 1 кейс (Senior Developer):

Статья расходов	Сумма (€)	Логика и обоснование
Рекрутинг (Sourcing)	3,500	Фикс агентства (15% от годового дохода), либо ~100 часов работы внутреннего рекрутера + платные доступы.
Salary (2 месяца ИС)	10,000	При gross-зарплате в €5,000.
Lead / Mentor Time	2,400	Опытный лид тратит ~30-40 часов на онбординг, код-ревью и обучение новичка.
Админ. расходы и налоги	1,500	Налоги, лицензии, амортизация техники.
ИТОГО за 1 человека:	17,400	Стоимость неудачного найма ключевого сотрудника.
ИТОГО в год:	~100,000	Примерный суммарный годовой риск при текущей динамике.

Варианты выхода:

1. Разработка системы онбординга (Notion) и запуск системы Buddy.
2. Найм HR-лида. Предотвращение всего одного неудачного найма в квартал полностью окупает работу специалиста.

УПУЩЕННАЯ ВЫГОДА ОТ FOUNDER-BOTTLENECK

Основатель просматривает резюме и проводит звонки с кандидатами - финальные, часто первичные. Работает с 3 агентствами и 1 помощником (HR+PA). Рассчитаем время, потраченное на закрытие 1 вакансии.

Этап	Объем	Время на единицу	Итого времени CEO
Просмотр резюме	100 шт.	2 мин.	3,5 часа
Синхронизация с агентством	1 звонок/нед.	60 мин	4 часа / мес
Первичный звонок	10 канд.	30 мин	5 часов
Разбор ТЗ / Фидбек	5 канд.	20 мин	1.7 часа
Финальное интервью	3 канд.	60 мин	3 часа
Принятие решения / Оффер	1 канд.	60 мин	1 час
ИТОГО на 1 вакансию:			18,2 часа
ИТОГО на 3 вакансии:			54,6 часов

Мультипликаторы потраченного времени:

- ❖ Синхронизация: 3 вакансии одновременно с 3 разными агентствами (они не знают друг друга, переманивают одних и тех же кандидатов и задают одни и те же вопросы),
- ❖ Низкий КПД ассистента: слабый рекрутер не умеет продавать вакансию и плохо фильтрует резюме.

Варианты выхода:

1. Нанять сильного HR-лида или выбрать **одно** эксклюзивное агентство с глубокой экспертизой в EdTech.
2. Внедрить инструменты (ATS), уменьшающие рутину.
3. Делегировать тимлидам принятие решений по Middle- позициям, CEO подключается только к найму C-level.

АВТОМАТИЗАЦИЯ

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Инструмент	Для чего нужен	Особенности для AppGrow	Ориентировочная цена (€)
Ashby/Recruitee	ATS (Найм). Убрать CEO из операционки, сделать найм системным, следить за аналитикой.	Хорошая аналитика. Видно, на каком этапе уходят релевантные кандидаты. Автоматическая постановка встреч.	от 250-420/мес
Deel	Global Payroll & Compliance. Легализация B2B контракторов.	Полное юридическое прикрытие в Европе, СНГ, Латаме и США. Автовывлаты, страховка и контракты, которые одобряют аудиторы.	от 40/мес (за чел.)
Lattice	Performance & Pay. Матрица грейдов и привязка з/п к результатам.	Убирает «зарплатный хаос». Прозрачные циклы оценки (360°), чтобы CEO не торговался с каждым разработчиком лично.	от 9/мес (за чел.)
Notion (Pro)	Knowledge & Onboarding. Единая база знаний и план 90 дней.	У вас он уже есть. Нужно внедрить шаблоны Onboarding-центров и синхронизировать с Slack, чтобы доступы выдавались по чек-листу.	8.5-12.5/мес (за юзера)

ПЛАН ИЗМЕНЕНИЙ

КРИТИЧНЫЕ

1. **Внедрение ATS** (Recruitee)
Ожидаемый результат: экономия для CEO десятков часов работы над вакансиями.
2. **Реформа процесса рекрутмента** (Скрининги с агентством + автоматические тесты на входе + live-coding с лидами + финал с CEO)
Ожидаемый результат: меньше потерь кандидатов на этапе ТЗ, экономия времени CEO без потери качества кандидатов.
3. **Onboarding Checklist** (Notion + Buddy)
Ожидаемый результат: подготовленное и быстрое погружение новичка в процессы, оцифровка качества работы новичка, снижение увольнений на ИС.
4. **Legal Cleanup** (Deel)
Ожидаемый результат: устранение рисков перед аудитом инвесторов.

ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ

5. **Матрица грейдов и зарплат**
Ожидаемый результат: прозрачные правила игры для команды = удержание и развитие сотрудников.
6. **Performance Review** (360°)
Ожидаемый результат: есть понимание, кто топ перформер (и кого необходимо удерживать), а кто мешает процессу.
7. **All-hands встречи**
Ожидаемый результат: команда понимает цели, энтузиазм возвращается через причастность, эффективность растет.

НА БУДУЩЕЕ

8. Индивидуальные планы развития (IDP)

Ожидаемый результат: удержание ключевых талантов.

9. **Employer Brand** (рынок США)

Ожидаемый результат: формирование положительного образа компании для зарубежного найма.