БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 8 (372) 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70056; 72926;

ФЕВРАЛЬ

Главная тема номера: ОЦЕНКА РАБОТЫ

Александр Ушенин

Фирмы всегда находятся в поиске инструментов, которые позволили бы управлять желанием работника прилагать усилия

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

www.TOP-PERSONAL.ru

№ 2 (188)

ФЕВРАЛЬ 2016

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Ольга Олейникова

Недостаточный объем работы как основание для расторжения трудового договора: практика споров

Наталья Быстрицкая

Качество работы как причина увольнения

Ольга Москалева

Подтасовки документов компаниями ради увольнения сотрудников

Юлия Бекетова

Заблуждения работодателя по вопросам материальной ответственности работника

Светлана Сергеева

Проблема в сфере аутстаффинга: сотрудник желает быть в штате основной фирмы

Виктория Трофимова

Наказания сотрудников за искажение итогов труда

Сергей Слесарев

Фриланс

Мария Уваева

Воровство технологий уволенными

Ольга Олейникова

Ольга Москалева

Виктория Трофимова

Сергей Слесарев

Наталия Пластинина

Закажите бесплатно как подписчик ПДФ-версию по заявке на 7447273@k.ru

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июля
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

1 ИЮЛЯ
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка, 3/6,
стр.1

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Многие руководители, прочитав в нашем журнале главу из книги Роберта Шера «Сильный средний бизнес», задумаются, вспоминая людей и ситуации, когда им приходилось решать — лояльность к «странным», неэффективным, или излишне эпатажным сотрудникам или же новый «кот в мешке».

Автор считает так: если вы можете заменить «странного» сотрудника новым, — меняйте, не задумываясь...

Приглашаем прислать в УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ваши комментарии по этой теме, а мы разместим их на сайте журнала в рубрике «Эксперты».

7447273@bk.ru

Не забудьте продлить подписку на наши журналы

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ — бизнес идей, бизнес решения, бизнес технологии, бизнес процессы — www.TOP-PERSONAL.ru

ТРУДОВОЕ ПРАВО — ежемесячный практический журнал

Секретарское дело — ежемесячный профессиональный журнал — WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Коммерческие споры — практический журнал

Жилищное право — события | обзоры | анализ | советы | аналитика

Делопроизводство

Всем подписчикам бонус — подписка на новый журнал КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ (пдф-версия).

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

стр. 5

Подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей...

Александр Ушенин

стр. 14

Наилучшего результата добиваются те компании, которые внедряют KPI уже после того, как навели порядок в организационной структуре, системе материального стимулирования и собственно бизнес-процессах...

Ксения Поплавская

стр. 23

Если же сотрудники просыпаются и засыпают лишь с мыслью о дне выплаты зарплаты, то, что бы ни делалось, негатив будет очень существенным...

Леонид Гольдорт

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ●

стр. 29

Если один из основных атрибутов лояльности персонала к компании — это переживание людей за ее успех, когда как не в сложные времена ему проявиться?

Екатерина Невзорова

стр. 57

Когда разглашение секрета производства происходит уже после того, как трудовые отношения работника с работодателем прекращены, то привлечь к ответственности такого работника можно только по нормам гражданского законодательства...

Мария Уваева

стр. 35

Генеральные директора многих средних компаний готовы мириться с плохими сотрудниками, тем самым ослабляя способность бизнеса избегать и успешно побеждать «убийц»...

Хороший новый сотрудник — это лакомство, а не лекарство...

Роберт Шер

● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ●

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 8 (372) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

ОЦЕНКА РАБОТЫ

5 Не существует идеального способа оценки труда работника
Александр Ушенин
ПАО «КамАЗ»

14 Лидеру важно знать, что он обладает определенной властью и может лично влиять на результат работы своих подчиненных
Ксения Поплавская
World Gym

ЗАРПЛАТА И КРИЗИС

23 Коллектив в первую очередь напрягает недопонимание
Леонид Гольдорт
СДЭК

29 Лояльность к компании не зависит напрямую от системы оплаты труда и уровня дохода
Екатерина Невзорова
АО «Росинжиниринг»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

35 Сильный средний бизнес: Как справиться с семью основными препятствиями роста
Роберт Шер

БЕЗОПАСНОСТЬ

57 Воровство технологий уволенными
Мария Уваева
«ЮристПро»

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 22.02.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 22 000 экз.
Печ. л. 12. Заказ № 114-17
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-8
9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Спецпроекты:
Юрова Алена,
Кахраман Екатерина

Ответственный редактор
Павел Кочетков

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская, Павел Кочетков

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Не существует идеального способа оценки труда работника

Александр Ушенин

ПАО «КамАЗ»

KPI доплыл до нас лет десять назад, и почему-то ему сразу поверили успешные фирмы.

— Каждая организация, целью которой является эффективное использование ресурсов, ставит перед собой задачу повышения вовлеченности работников, поскольку именно их заинтересованность в результатах своего труда, активное приложение усилий позволяют добиться успеха.

Поэтому фирмы всегда находятся в поиске инструментов, которые позволили бы управлять желанием работника прилагать усилия. Когда в управленческой практике появился новый механизм — KPI, организации, естественно, решили его апробировать.

С начала 2000-х годов на нашем объединении стала действовать система индикативных показателей для руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Анализ показал, что система индикативных показателей основывалась на функционале руководителей и не служила инструментом управления целями. Поэтому встал вопрос о разработке системы KPI, ориентированной на постоянный мониторинг ключевых показателей, а также для достижения стратегических целей. В 2011 году началось внедрение KPI (проект «Система управления результативностью» — далее СУР) с участием консалтинговой компании. Первоначально работали в тестовом режиме для определения наиболее важных KPI, выявления и устранения проблем. В конце 2012 года система была запущена в эксплуатацию. Параллельно была разработана и внедрена система премирования на основе выполнения KPI. Следует отметить, что система KPI постоянно совершенствуется. На данный момент действие СУР распространяется на топ-руководителей фирмы.

Что в нем казалось безупречным?

— Когда начали разрабатывать систему KPI, казалось, что система достаточно простая, прозрачная и что люди с радостью воспримут новый механизм мотивации.

На самом деле система довольно сложная по ряду причин:

— не всегда есть возможность учитывать все показатели без автоматизации (в ручном режиме);

— очень сложно определить ключевые показатели по функциональным направлениям (например, по юристам, бухгалтерам, специалистам по безопасности).

Ну и сопротивления со стороны работников, конечно же, избежать не удалось. Особенно активно проявляется непринятие в тех случаях, когда показатель определен некорректно и работник на результаты влияет очень опосредованно.

Он навсегда избавил нас от любимчиков босса?

— В какой-то мере можно сказать, что KPI повышает объективность принятия решения руководителем. Но лишь при условии, что показатели действительно установлены корректно и конкретный исполнитель действительно владеет инструментами, влияющими на личный KPI, а оценку показателя производит потребитель услуги/процесса.

Для крупной организации устанавливать и производить оценку KPI по каждому работнику очень трудозатратный процесс. Поэтому в большинстве случаев устанавливаются общие KPI подразделению, а для оценки индивидуального вклада каждого работника в общие результаты работы подразделения применяется коэффициент

трудового участия. В этом случае, к сожалению, полностью от субъективизма не всегда возможно уйти.

Чем эта система принципиально отличалась от существовавших ранее?

— Система установления единых для всех работников показателей премирования приводит к тому, что отдельно взятый работник не всегда понимает, как его вознаграждение зависит от результатов его труда. Человек не чувствует себя важным элементом системы: премия равномерно распределяется всем с учетом финансовых возможностей организации, при этом без учета индивидуального вклада в общий результат подразделения/организации. Эта система кроет в себе проблемы с мотивацией, низкой вовлеченностью работников. У нас в объединении применяют индикативные показатели, которые устанавливают зависимость между оплатой труда работников и конечными результатами их работы. Система KPI, в свою очередь, предусматривает не только повышение вовлеченности работников, но и постоянное управление текущими процессами.

Почему на заре рыночных перемен только редкие специалисты могли внедрить в компаниях KPI?

— «На заре» организациям необходимо было освоить достаточно много нового. Да и сегодня не у каждой компании есть формализованная стратегия. Некоторые до сих пор выбирают автоматизированную систему учета. Четко выстроенные бизнес-процессы — вообще мечта! А ведь это основы основ внедрения эффективной системы KPI, процесса сложного, серьезного, требующего наличия функциональных стратегий, выстроенных процессов, автоматизированной системы учета и т. д.

Возможно, не было достаточного вдохновляющего отечественного опыта, не было продвигающих идею консультантов, литературы на русском языке, лидеров перемен...

ФИРМЫ ВСЕГДА НАХОДЯТСЯ В ПОИСКЕ ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛИЛИ БЫ УПРАВЛЯТЬ ЖЕЛАНИЕМ РАБОТНИКА ПРИЛАГАТЬ УСИЛИЯ

Как правило, инновации способны продвигать «лидеры перемен» (Питер Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке»: «Сегодня много говорят об «инновационной деятельности». Но повышение уровня восприимчивости организации к нововведениям, даже при наличии соответствующих изменений в организационной структуре, еще не означает превращение ее в лидера перемен. Наоборот, это может только отвлечь внимание. Ибо **подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок вещей».)**

Настоящий ли KPI применяют сегодня компании или «казачок не настоящий» — упрощен донельзя или замудрен до паутины?

— Ситуация в каждой компании своя. Конечно же, есть и формальный подход к установлению и применению показателей. Но есть и примеры успешных внедрений. В нашей организации работа по подбору правильных показателей ведется постоянно. Показатели, которые устанавливаются руководителям, предварительно прорабатываются, обсуждаются с ними, ответственными за оценку. При разработке методики оценки участвуют все заинтересованные лица. Поэтому сказать, что какой-либо показатель «замудрен», непонятен — нельзя.

Какие результаты внедрения KPI вы видели или слышали о них от коллег?

— Консультанты приводили примеры об успешном опыте внедрения «ТНК-ВР», «АкБарс Банк», ОАО «Уралкалий», ОАО «НК «Роснефть».

Производство, торговля, услуги... Чем может отличаться применение KPI?

— Система KPI учитывает не только отраслевую специфику, но и специфику каждой организации с учетом ее стратегического видения.

Если допустить, что субъективная оценка похожа на решение английского судьи (прецедентное право), то как это выглядит на практике в бизнесе?

— Ну, конечно же, у любого «громкоголосого» работника в случае, если в компании принята субъективная оценка, всегда найдется тысяча аргументов, почему тот или иной результат не достигнут. Скромный, тихий подчиненный и в случае наличия объективных причин невыполнения промолчит и будет накапливать «вну-

треннюю демотивацию». Это очевидно. Но, к сожалению, и в объективной системе KPI такие сбои возможны (показатель не выполнен, поступило обоснование, показатель засчитан выполненным).

нительные средства на обслуживание данной системы.

2. Ну и, конечно же, тот факт, что заработную плату «приходится» платить по результатам (выполне-

ли, так как прибыль может быть снижена по множеству других факторов.

Основые проблемы системы KPI:

1) большая трудоем-

У ЛЮБОГО «ГРОМКОГОЛОСОГО» РАБОТНИКА В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ В КОМПАНИИ ПРИНЯТА СУБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА, ВСЕГДА НАЙДЕТСЯ ТЫСЯЧА АРГУМЕНТОВ, ПОЧЕМУ ТОТ ИЛИ ИНОЙ РЕЗУЛЬТАТ НЕ ДОСТИГНУТ

Здесь необходимо разбираться в причинах подобных сбоев. Возможно, есть вопросы к корректности самого показателя.

KPI кажется неподступно объективным, но что в нем может не нравиться собственникам компаний и CEO?

— 1. Трудоемкость — соответственно, допол-

ния/перевыполнения показателей).

Какие задачи принципиально не может решить KPI?

— Выполнение установленных KPI не может гарантировать достижения конечного результата деятельности организации. Например, выполнение плана продаж, удержание себестоимости, не гарантирует получения прибы-

кость выявления количественных показателей эффективной работы для сотрудников, находящихся на определенных должностях;

2) сложно (для некоторых показателей невозможно) зафиксировать нормативы, планы, или, другими словами, эталонное значение количественного показателя;

3) невозможность с помощью объективных количественных показателей определить вклад сотруд-

ника в общий результат деятельности группы сотрудников;

4) количественные показатели отражают результат, но не отражают характеристики работы, которая была проделана, для того чтобы этот результат был достигнут. А между тем эти характеристики могут быть настолько критичными, что получение успеха в краткосрочном плане может обернуться большими потерями в будущем;

5) нежелание руководства давать в руки сотрудников безапелляционный инструмент увеличения доходов сотрудников, в случае некорректности работы которого изменить что-либо будет очень проблематично.

Одним из преимуществ системы KPI является то, что она позволяет вскрыть другие, порой скрытые, хронические заболевания в организации.

Хозяин — барин, но чем он рискует, меняя «справедливый» KPI на более «справедливый» своей щедростью и жесткостью субъективный взгляд лидера компании на оценку вклада сотрудника в общее дело?

— Работник перестает верить в автоматизм системы, а соответственно, в зависимость «результат-вознаграждение» — демотивация.

Лидера ведь, по идее, привлекает в субъективизме оценки итогов труда не сам процесс, а результат.

— Можно утверждать, что субъективная качественная оценка работы сотрудника за отчетный период — это простой и универсальный инструмент. В большей или меньшей степени его можно использовать для всех категорий персонала организации. Он может быть использован как в дополнение к количественным показателям, так и отдельно. То есть не исключается возможность построения всей системы премирования полностью на качественной оценке работы сотрудников за отчетный период.

В качестве дополнения к количественным показателям широко используется и достаточно подробно описано в специализированной литературе применение субъективной качественной оценки через КТУ (коэффициент трудового участия). Этот вариант использования субъективной оценки оптимален в случае необходимости распределения фиксированного премиального фонда, выделенного на группу сотрудников в соответствии с количественными показателями деятельности данной группы за отчетный период. При этом с помощью КТУ руководитель группы оценивает вклад

каждого сотрудника в достигнутый группой результат.

Если вернуться назад в будущее, то, как донести до коллег цели и задачи так, чтобы субъективная оценка была ими принята?

— Для этого субъективная оценка руководителя должна иметь обратную связь с подчиненным. В том случае, если сотрудник видит, что оценка ниже нормы, он понимает, как нужно откорректировать свое производственное поведение. Если же причины, по которым оценка снижена, вызывают у него сомнения, то этот факт становится стимулом для проведения дополнительных бесед с руководителем с целью подведения промежуточных итогов и планирования дальнейшей производственной деятельности и развития сотрудника. Для этого желательно, чтобы беседа носила рациональный и конструктивный характер. В случае же с низкой комплексной оценкой велика вероятность именно эмоционального взаимодействия, так как сотрудник не будет четко понимать «что же он сделал не так», на каком же именно упущении акцентировал свое внимание руководитель.

Как субъективно оценить успех директора по маркетингу, например?

— С одной стороны, можно такие показатели, как точность прогнозов о тенденциях рынка, новых продуктах, деятельности конкурентов, наличие не проданных остатков товара, либо дефицит товара воспринимать как объективные. Но чаще всего в случае оценки результатов работников по жестким показателям может стать некорректной, поскольку, например, если объем реализации ниже прогнозных, то есть вероятность, что на него могли отрицательно повлиять ценовая политика, недостаточные усилия продавцов.

Персонального помощника?

— Опоздание руководителя на встречи, забытые руководителем важные дела и тому подобное по причине отсутствия напоминай от помощника. Загруженность почты руководителя второстепенными и неважными документами.

Отдел продаж атомной станции?

— Сложно сказать. Как правило, АЭС включена в единую энергосистему страны и необходимости в отделе продаж, как таковом, на АЭС отсутствует. Продажами занимаются энергосбытовые компании, а не АЭС. В отделе

продаж энергосбытовой компании успех выражается в отсутствии задолженности потребителей электроэнергии.

стоит из небольших структурных подразделений, и каждый руководитель проводит субъективную оценку работы и вклада небольшого подразделения.

— Должен обладать знаниями психологии работников, особенностей характера каждого работника, навыками лидерства.

Субъективная оценка в стартапах понятна, а как быть с крупными холдингами?

— Подходы к субъективной оценке, в принципе, могут и не отличаться, так как холдинг, как правило, со-

Оперативность мотивации субъективными методами очевидна, но какими знаниями в такой мотивации (ребята, нам надо напрячься и обойти конкурентов) должен обладать лидер?

Какой опыт при этом может помешать, а какой спасти?

— Я считаю, что любой — как положительный, так и отрицательный опыт — полезен.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Лидеру важно знать, что он обладает определенной властью и может лично влиять на результат работы своих подчиненных

Ксения Поплавская

World Gym

УП KPI доплыл до нас лет десять назад, и почему-то ему сразу поверили успешные фирмы.

— Основной секрет такой успешности связан с тем, что KPI — это возможность оцифровки результатов. Как только что-то можно оцифровать, как только мы начинаем оперировать конкретными цифрами — мы начинаем управлять этим процессом. Если я правильно помню, Билл Хьюлетт (все мы прекрасно знаем его детище Hewlett-Packard) сказал: «Нельзя управлять тем, что невозможно измерить, но всего, что измеримо, можно достичь».

УП Что в нем казалось безупречным? Он навсегда избавил нас от любимчиков босса?

— Да, должным образом

организованная и хорошо продуманная система оценки по KPI позволяет именно дистанцироваться от личных симпатий или антипатий, беря в расчет только объективные критерии оценки работы сотрудника, учитывая результативность и эффективность задач, поставленных перед сотрудником. Для российских реалий это весьма кстати, так как многие руководители, к сожалению, все еще не отказались от приема людей «по знакомству» или на основании родства. Впоследствии такие сотрудники, за редким исключением, приносят компании очень мало пользы — ведь объективной оценки нет, а работу оценивает тот же руководитель, что его и принимал.

Говоря о фитнес-индустрии, надо подчеркнуть, что KPI очень востребованы инвесторами, генеральными менеджерами и руководителями отделов продаж, т. к. напрямую связаны с финансовыми результатами.

Чем эта система принципиально отличалась от существовавших ранее?

— Универсальность и эффективность. Существовавшие ранее инструменты оптимизации управления (формализация и автоматизация бизнес-процессов, вопросы бюджетирования, проектного управления, применения CRM и т. п.) предлагали решение отдельно взятых проблем, каждая из которых по-своему важна, однако не могли обеспечить длительного эффекта и влияния результата на другие сферы бизнеса.

В отличие от них, система целевых показателей пронизывает всю компанию. Посредством этого инструмента обеспечивается не только достижение бизнес-целей, но и контроль над рациональным использованием ресурсов предприятия.

Если говорить о применении системы KPI для отделов продаж, то внедрение грамотной и хорошо продуманной системы оценки даст возможность управлять и корректировать работу отдела с точки зрения постановки целевых стратегических задач.

Почему изначально только редкие специалисты могли внедрить в компаниях KPI?

— Да, внедрение системы KPI действительно сложнее, чем кажется на первый взгляд, и занимает от одного до нескольких месяцев. Очень важно правильно выбрать критерии оценки каждой категории сотрудников — для этого необходимо привлекать лучших специалистов, в том числе и сторонних консультантов, уже имеющих подобный опыт. Показатели KPI должны учитывать все приоритеты компании с точки зрения стратегии и такти-

ки, а также и достижения финансового результата, и интересы сотрудников, чтобы мотивировать персонал на изменения к лучшему, быть прозрачными и понятными каждому в организации. Важно не только содержательное основание KPI, но и их количество для одного сотрудника. По опыту могу сказать, что оптимально на одного специалиста разработать 3+/- позиций для оценки. От того, насколько грамотно будут разработаны показатели оценки, зависит, по сути, успех всего дела!

Настоящий ли KPI применяют сегодня компании или «казачок не настоящий» — упрощен донельзя или замудрен до паутины?

— Конечно, в разных компаниях мы наблюдаем разный подход. В большинстве случаев уже сейчас система KPI выстроена грамотно и логично и позволяет достигать поставленных руководителем целей. Однако наилучшего результата добиваются те компании, которые внедряют KPI уже после того, как навели порядок в организационной структуре, системе материального стимулирования и собственно бизнес-процессах. И еще важно понимать, что KPI рекомендуется внедрять в том случае, когда сотрудники уже имеют определенный уровень компетенций. Т. е. мы сначала формируем компетенции через обучение или наставничество, а потом уже прикручиваем KPI.

НАИЛУЧШЕГО РЕЗУЛЬТАТА ДОБИВАЮТСЯ ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ВНЕДРЯЮТ KPI УЖЕ ПОСЛЕ ТОГО, КАК НАВЕЛИ ПОРЯДОК В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ, СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И СОБСТВЕННО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

Какие результаты внедрения KPI вы видели или слышали о них от коллег?

— Как я уже говорила выше, внедрение адекватных KPI широко практикуется в фитнесе и показывает отличные ре-

зультаты. Опять же, при условии их грамотной разработки и квалифицированного предъявления сотрудникам.

Производство, торговля, услуги... Чем может отличаться применение KPI?

— В производственной отрасли и индустрии услуг, к которой, опять же, относится фитнес, KPI отличаются довольно существенно. Параметры, заложенные в KPI, будут разными для мягких и жестких ниш. Если вы работаете в мягкой нише — в сфере услуг немассового спроса, например, — вам при разработке критериев нужно будет делать основной упор не столько на количественные показатели продаж в целом, сколько на качество оказания этих услуг и удовлетворенность клиентов.

Почему сегодня ряд спикеров УП, особенно из консалтинга, который и принес нам KPI, резко его критикуют, считая, что субъективная оценка никуда не делась и оказалась во многом эффективнее KPI?

— Критика KPI в основном направлена против концентрации сотрудников на ограниченном числе показателей и возможности манипулирования оценкой вследствие этого. Однако причиной этих проблем становится, как я уже говорила, неправильный выбор и оценка критериев — когда люди считают, что их работу оценивают однобоко, они подстраиваются ради собственной выгоды, что и приводит к негативным эффектам для компании. В этом плане субъективная оценка руководителя может помочь распознать такую ситуацию, но отрицать общую эффективность KPI на основании допущенных при проектировании конкретных ошибок не имеет смысла.

В целом важно подходить к внедрению KPI системно, учитывая все особенности бизнес-процессов компании.

KPI кажется совершенно объективным, но что в нем может не нравиться собственникам компаний и CEO?

— Во-первых, риск того, что сотрудники станут работать на личный результат, опуская приоритет командного взаимодействия или вовсе игнорируя его. Внедрение системы KPI с неверно рассчитанными показателями может оказать негативное влияние на корпоративную культуру, тщательно выстраиваемую во многих организациях.

Во-вторых, существуют категории сотрудников, эффективность которых сложно поддается изме-

рению, но они также не могут остаться в стороне от изменений.

Все эти дополнительные сложности необходимо учитывать еще на старте и понимать, что внедрение KPI — весьма масштабная задача, несерьезный подход к которой чреват серьезными последствиями.

Какие задачи принципиально не может решить KPI?

— Система KPI сама по себе не является чистой системой мотивации персонала, как многие ошибочно полагают. Критерии оценки помогают сотруднику ориентироваться, играют стимулирующую роль, но утверждать, что благодаря внедрению KPI сотрудники становятся мотивированными, неверно. Систему KPI важно сочетать с другими методами работы с персоналом.

Хозяин — барин, но чем он рискует, меняя «справедливый» KPI на более «справедливый» своей щедростью и жесткостью субъективный взгляд лидера компании на оценку вклада сотрудника в общее дело?

— Все очень просто — он рискует потерять лучших сотрудников, которые объективно приносили компании большую ценность и получали за это справедливое вознаграждение. Они уходят первыми, так как привыкли монетизировать свои таланты и навыки и знают, что смогут найти работу с более справедливой, по их мнению, системой оплаты труда.

Лидер компании, как бы он ни владел ситуацией, не сможет обеспечить на 100% объективное восприятие вклада каждого из сотрудников в общее дело.

Лидера ведь, по идее, привлекает в субъективизме оценки итогов труда не сам процесс, а результат.

KPI РЕКОМЕНДУЕТСЯ ВНЕДРЯТЬ В ТОМ СЛУЧАЕ, КОГДА СОТРУДНИКИ УЖЕ ИМЕЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

— Да, именно так. Лидеру важно знать, что он обладает определенной властью и может лично влиять на результат работы своих подчиненных. Хотя и процесс субъективной оценки не является неприятной обязанностью, добавляя лидеру значимости в своих глазах и в делах компании.

Если вернуться назад в будущее, то, как донести до коллег цели и задачи так, чтобы субъективная оценка была ими принята?

— Главное, чтобы сама система была прозрачной. Сотрудники не любят, более того, их может даже демотивировать лживая, нагруженная и необъективная система. Из своего опыта могу сказать, что если сотрудники достигли уровня «мастер», то систему KPI можно разработать совместно — конечно, это высокий пилотаж.

Как субъективно оценить успех директора по маркетингу, например?

— Субъективно это сделать сложно. Маркетинг — та сфера, где большинство результатов деятельности не видны физически, но поддаются подсчету и анализу, поэтому самым разумным было бы именно оцифровать показатели эффективности такого специалиста и избежать субъективной оценки.

Персонального помощника?

— Здесь важны такие неизмеримые вещи, как скорость реакции на запросы, качество исполнения, компетентность и так далее — они с трудом поддаются измерению, так как задачи личного помощника отличаются редким разнообразием. При этом личный помощник всегда на виду у своего руководителя как никто другой. Поэтому в данном случае оптимальным выходом будет оклад плюс премиальные, начисляе-

ЛИДЕРУ ВАЖНО ЗНАТЬ, ЧТО ОН ОБЛАДАЕТ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ВЛАСТЬЮ И МОЖЕТ ЛИЧНО ВЛИЯТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

мые на основании субъективной оценки руководителя.

Субъективная оценка в стартапах понятна, а как быть с крупными холдингами?

— Для крупных холдингов, особенно работающих на высококонкурентных рынках, применение KPI — едва ли не жизненная необходимость. Масштабным предприятиям внедрение KPI дает не только очевидный рост большинства бизнес-показателей, но и гибкость и высокую управляемость, что в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка может стать значимым конкурентным преимуществом.

Оперативность мотивации субъективными методами очевидна, но какими знаниями в такой мотивации (ребята, нам надо напрячься и обойти конкурентов) должен обладать лидер?

— Он должен быть не только хорошим стратегом и психологом, но и досконально разбираться в функциональных обязанностях каждого из оцениваемых сотрудников — знать нюансы и специфику задач, чтобы найти подход к каждому из подчиненных. Чтобы мотивировать сотрудника лично, лидер должен быть для него авторитетом и примером, на который хочется равняться и призывам которого следовать, направляя на это все силы.

Субъективная оценка может развалить бизнес, но как быстро и что для этого надо сделать лидеру?

— Основная опасность субъективной оценки, как я говорила выше, — возможность потерять ценные кадры, которые чем-либо не устраивают лидера лично, но при этом несут на себе существенную функциональную нагрузку. Кроме того, нельзя сбрасывать со счетов демотивацию тех сотрудников, которые считают систему оценки непрозрачной и необъективной, не согласны с оценкой своих профессиональных достижений, но не планируют уходить из компании. Такие сотрудники внешне делают все верно

УТВЕРЖДАТЬ, ЧТО БЛАГОДАРЯ ВНЕДРЕНИЮ KPI СОТРУДНИКИ СТАНОВЯТСЯ МОТИВИРОВАННЫМИ, НЕВЕРНО

и исполняют обязанности в соответствии с должностной инструкцией, но результат не интересует их напрямую — не ощущая прямой зависимости между целями компании и своим вознаграждением, они не видят смысла прилагать максимум усилий для достижения результата.

Как довести до умов сотрудников, что субъективная оценка «чиста и непорочна» и исключает любимчиков и назначение «козлов отпущения»?

— Важно быть последовательным в доведении этой истины до сотрудников. Во-первых, результаты деятельности должны быть известны сотрудникам компании — выполнены ли целевые показатели по открытиям новых клубных карт, исходящим звонкам, «зашли» ли с новой услугой и так далее. Во-вторых, нужно обеспечить прозрачность требований, предъявляемых компанией к сотрудникам, — как минимум, сформулировав миссию, ценности и стратегию развития компании на ближайшие годы.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Коллектив в первую очередь напрягает недопонимание

Леонид Гольдорт

СДЭК

Как изначально доводить до сотрудников разделение самой зарплаты и различных стимулирующих выплат, премий и надбавок, чтобы в кризис минимизировать недовольство и снижение лояльности?

— Самое главное — всегда доводить до сотрудников суть их мотивации. Иногда при приеме человека на работу рекрутер называет без расшифровки общие цифры, которые складываются, как правило, из постоянной и переменной части. И если человек лишается переменной части, не понимая, почему и за что ему платят, то он всегда будет недоволен. Вне зависимости от того, кризис сейчас в стране или нет. Поэтому лучшее лекарство — при приеме на работу четко и ясно, с ключевым вопросом «Все ли понятно?» донести до сотрудника, из чего складывается его материальная мотивация.

Какие ошибки часто совершают компании, не заморачивающиеся реакцией сотрудников на снижение их доходов?

— Ошибка № 1. Как и говорилось, сотрудники не всегда понимают, из чего складывается их зарплата, поэтому нет ясности, почему стали снижаться их доходы.

Ошибка № 2. Плохая работа с сотрудниками. Люди не знают, что творится внутри компании, вокруг нее, что происходит на рынке в целом. Сотрудники должны быть всегда осведомлены о царящей ситуации. Информированность здесь ключевое понятие.

Ошибка № 3. Необходимо наладить обратную связь между сотрудниками и руководством. Если руководитель урезает зарплату, он должен держать руку на пульсе, должен сначала объяснить людям, почему так происходит, а потом собрать обратную связь — что они думают по этому поводу.

Ошибка № 4. Плохая вовлеченность сотрудников компании в бизнес. Люди, которые неравнодушны к компании, к коллективу, к бизнес-результатам, легче идут на любые изменения, в том числе и на снижение их доходов.

Как лучше прописывать в договоре условия доплат-премий и т. д.?

— Если у вас изначально есть цель «кинуть» сотрудника, то, пожалуйста, мелким шрифтом пишите про премии, завуалировано объясняйте, из чего они складываются. Так поступают с клиентами многие банки. Если же вы хотите сотрудничать долго и продуктивно, то в договоре максимально понятно и прозрачно должны быть прописаны все KPI и структура премий и доплат.

Какая система компенсаций лучше в кризис и чем — KPI или субъективное премирование персонала (как руководитель решил сегодня)?

— Убежден, что в любые времена — будь то кризис или расцвет, конечно, наиболее эффективна только система KPI. Субъективное премирование персонала вообще никогда не работает. Не эффективно и все! Лишь вызывает нервозность и подхалимаж. Отсюда вытекают все последующие проблемы.

Как защитить бизнес от негативной реакции сотрудников при неизбежном и резком снижении компенсаций?

— Самая лучшая защита бизнеса — это вовлечение в него всех сотрудников. По максимуму. Если у вас

есть команда неравнодушных сотрудников с целью, пониманием, где они работают и что от них требуется, то негатив будет минимальным. Если же сотрудники просыпаются и засыпают лишь с мыслью о дне выплаты зарплаты, то, что бы ни делалось, негатив будет очень существенным недопонимание. Если люди не понимают, почему происходит урезание их доходов, они начинаю возмущаться. Мы получаем негатив и проблемы, которые со временем могут приобрести глобальный размах. Поэтому важны понимание, честность, прозрачность политики руководства по отношению к своим сотрудникам. Но если это не должным образом реализуется или руководитель закрыт от коллектива, появляются лидеры-смутьяны, которые саботируют бизнес-процессы компании. С такими людьми нужно расставаться. Как можно скорее. Причем не смотря на результативность этого человека.

ЕСЛИ ЖЕ СОТРУДНИКИ ПРОСЫПАЮТСЯ И ЗАСЫПАЮТ ЛИШЬ С МЫСЛЬЮ О ДНЕ ВЫПЛАТЫ ЗАРПЛАТЫ, ТО, ЧТО БЫ НИ ДЕЛАЛОСЬ, НЕГАТИВ БУДЕТ ОЧЕНЬ СУЩЕСТВЕННЫМ

Как купировать локальные проявления недовольства урезанием доходов, чтобы они не вылились в глобальные? Какие действия компании могут напрячь коллектив?

— Коллектив в первую очередь напрягает

Чичваркин в прошлый кризис понизил уровень отелей для командированных топов, отменил бизнес-класс в самолетах и т. д., чем вызвал крайнее их недовольство... Как сейчас надо проводить такие непопулярные меры с расходами топов? Что делать с незаменимыми недовольными? Ведь их аргументы — это смешная и ничего не решающая экономия на фоне оборотов компании.

— Сложно говорить за Чичваркина. (Смеется.) Наши сотрудники всег-

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

да летают экономическим классом. Я считаю, что это абсурд, когда на дворе кризис, в компании снижаются объемы, а твои люди не только не понимают этого, но и не принимают. Считаю, что здесь вина руководителя — это он создал команду иждивенцев, нелояльную к компании. Я не представляю подобной ситуации у нас. Нет ничего важнее для руководителя, чем создание команды профессионалов, понимающих и принимающих все интересы компании, а не питающихся за ее счет, не высасывающих до дна все ресурсы, ставящих свои интересы выше интересов компании. Если команда понимает, что настали нелегкие времена, то подобные переговоры проводятся очень просто.

Знаете ли вы случаи, когда сотрудники сами предлагали снизить им зарплаты на период кризиса?

— Да, в СДЭК такое иногда происходит. В момент кризиса 2008-2009 годов некоторые топ-менеджеры компании самостоятельно отказывались от собственной переменной части зарплаты в пользу компании.

Многие ли компании-аутсорсеры в кризис сами предлагают снизить или заморозить свои цены, чем спасают себя и помогают клиенту?

— У каждого своя стратегия. Кто-то в кризис замораживает цены, а кто-то, наоборот, поднимает. Причем выиграть может как тот, так и другой. Здесь нет какого-то рецепта успеха, все очень индивидуально.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Лояльность к компании не зависит напрямую от системы оплаты труда и уровня дохода

Зарплатой сотрудники считают всю компенсацию за труд, включая премии, надбавки с продаж и т. д., поэтому многие болезненно воспринимают снижение доходов в кризис.

Екатерина Невзорова

АО «Росинжиниринг»

Как изначально доводить до сотрудников разделение самой зарплаты и различных стимулирующих выплат, премий и надбавок, чтобы в кризис минимизировать недовольство и снижение лояльности?

— В моем понимании это два разных вопроса: как изначально доводить до сотрудников разделение самой зарплаты и различных стимулирующих выплат, чтобы сохранить их неформальную заинтересованность в результате на любом (в том числе сложном) этапе работы и предотвратить снижение лояльности. Если компания желает не только применять на практике, но и получать действительный эффект от использования многокомпонентных систем материальной мотивации, имеет намерение увязать результат и доход сотрудника, сделать тем самым результат работы более осознанным и дости-

жимым, необходимо четко, «на берегу», доводить до сотрудника суть каждой из компонент предлагаемой ему структуры дохода.

У работника не должно быть сомнений при ответе на вопрос, за что именно он получает каждую из составляющих своего дохода, и что конкретно он может/должен сделать, чтобы в будущем увеличить свой доход. В противном случае система не работает, и все остается только на бумаге.

Способов довести информацию достаточно: трудовой договор, положение об оплате труда, локальные акты, адаптационные встречи при найме либо переводе сотрудника на другую работу. Но прежде всего — диалог руководителя с подчиненным и обратная связь (в т. ч. через призму дохода) на каждом из этапов выполнения сотрудником работы.

Что касается лояльности... Мой опыт показывает, что она, в полном понимании этого слова, напрямую не зависит от системы оплаты труда и уровня дохода. Любая компания, желающая развиваться в долгосрочной перспективе, должна заботиться об отношении своего персонала с того момента, как задумалась о его наличии. И политика в области оплаты — это лишь один, хоть и немаловажный момент.

Кризис — время «собирать камни». И если один из основных атрибутов лояльности персонала к компании — это переживание людей за ее успех, когда как не в сложные времена ему проявиться?

ЕСЛИ ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ АТРИБУТОВ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА К КОМПАНИИ — ЭТО ПЕРЕЖИВАНИЕ ЛЮДЕЙ ЗА ЕЕ УСПЕХ, КОГДА КАК НЕ В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА ЕМУ ПРОЯВИТЬСЯ?

Какие ошибки часто совершают компании, не заморачивающиеся реакцией сотрудников на снижение их доходов?

— Первая и, как показывает опыт, основная — отсутствие открытого диалога с сотрудником, информирования его о текущей ситуации, ее

причинах и вариантах развития. Уровень неопределенности, и без того высокий в периоды изменений, зашкаливает в неинформированных коллективах, дает почву для слухов и догадок, что стихийно распространяются и в разы увеличивают негатив.

Зачастую недостаточно внимания уделяется идеологической поддержке персонала, программам нематериальной мотивации и вовлечения.

Нередко учитываются только текущие затраты, не принимаются в расчет отдаленные во времени результаты и последствия, в частности, трудно оценимый ущерб репутации кадрового бренда.

С правовой точки зрения часто допускаются нарушения трудового законодательства по отношению к сотрудникам, к которым применяются те или иные действия в плане их дохода. Все эти ошибки дают о себе знать.

Как лучше прописывать в договоре условия доплат-премий и т. д.?

— Первый способ — указать конкретные критерии выплаты премий в тексте трудового договора. В этом случае должны быть прописаны конкретные размеры премии для сотрудника в твердых суммах или долях к окладу. Тут же четко должны быть зафиксированы критерии и условия получения премии. По этому пути стоит идти в случаях, когда необходимо установить особые условия для конкретного сотрудника, которые в силу тех или иных причин отличаются от общей политики премирования, зафиксированной в положении о премировании, во внутреннем локальном акте. В остальных случаях ввиду того, что часто процедура премирования не так урегулирована, является гибкой и «не гарантированной», он не вполне удобен.

Другой способ — дать ссылку на внутренний локальный акт. В этом случае в трудовом договоре надо упомянуть о возможности получения сотрудником премии, сослаться на внутренний локальный акт, которым система премирования урегулирована (положение о заработной плате и премировании, положение о премировании). В нем же фиксируются критерии получения премии для всех работников.

Какая система компенсаций лучше в кризис и чем — KPI или субъективное премирование персонала (как руководитель решил сегодня)?

— Прозрачная. На любом из этапов и особенно в сложные времена. Повторюсь, что любая система стимулирования работает на мотивацию только в том случае, если сотруднику предельно понятно, как он может заработать, от чего зависит премия либо за какие кон-

кретно достижения он ее получил.

Второй момент — «хороша ложка к обеду». На этапах быстрых изменений, в кризис, когда период планирования большинства компаний краткосрочен, а бизнес-процессы находятся в режиме «ручного управления», вряд ли можно говорить об эффективности применения каких-либо жестко фиксированных систем и показателей. А вот внимательность к оценке результата и гибкость в подходе — да: достичь соглашения с работником о достижении конкретного результата за конкретные деньги, своевременно отметить результат сопоставимой, существенной относительно ежемесячного дохода суммой — это работает.

С точки зрения бюджетов на персонал, использования ФОТ, единовременные индивидуальные премии за конкретные результаты работы, как показывает практика, более экономичный путь, нежели ежемесячные выплаты по показателям.

изменения материальных условий всегда проходит болезненно.

Таким образом, два ключевых действия с целью свести негатив к минимуму:

ДЛЯ КОМПАНИИ ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ СОТРУДНИКА — ВСЕГДА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ РИСК

Как защитить бизнес от негативной реакции сотрудников при неизбежном и резком снижении компенсаций?

— Для компании изменение условий сотрудника — всегда определенный риск. По опыту могу сказать: стоит принимать во внимание степень влияния негативно настроенного сотрудника на результаты работы, климат в коллективе, корпоративную культуру компании и ее деловую репутацию во вне. Также важно помнить о том, что для сотрудника момент

– стоит уделить максимальное внимание моральной стороне при доведении изменений. Важен диалог руководителя с подчиненным, своевременное доведение информации, причин, возможных сроков, перспектив, установление нужного контакта, поиск взаимовыгодных решений. При наличии личного авторитета руководителя это повысит степень доверия сотрудника, смягчит его негативную реакцию;

— необходимо обеспечить чистоту оформления изменений с точки зрения соответствия Трудовому законодательству. Это также обезопасит компа-

нию от возможных последствий.

Чичваркин в прошлый кризис понизил уровень отелей для командированных топов, отменил бизнес-класс в самолетах и т. д., чем вызвал крайнее их недовольство... Как сейчас надо проводить такие непопулярные меры с расходами топов? Что делать с незаменимыми недовольными? Ведь их аргументы — это смешная и ничего не решающая экономия на фоне оборотов компании.

— Избегать непопулярных мер при работе с персоналом вне зависимости от его уровня означает парализовать процессы. Памятуя, что речь идет о психологии людей, чья оценка ситуации будет носить преимущественно субъективный и не всегда прогнозируемый характер. Изменчива как общая экономическая ситуация, так и бизнес внутри. То есть неизбежны как позитивно, так и спорно окрашенные изменения.

Непопулярные меры с расходами топов (равно, как и любых других сотрудников с эксклюзивным для компании набором компетенций) можно и необходимо проводить при условии, если прогнозируемая польза от данных мер превышает возможные риски. Также важно учитывать, что действия относительно таковых лиц являются инструментом для проведения общей корпоративной идеологии, являются показательным примером, во многом формирующим то или иное отношение сотрудников к проводимым изменениям.

Знаете ли вы случаи, когда сотрудники сами предлагали снизить им зарплаты на период кризиса?

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

альпина ПАБЛИШЕР

Роберт Шер

Сильный средний бизнес

Как справиться с семью основными препятствиями роста

ТЕРПИМОСТЬ К НЕРАБОТОСПОСОБНЫМ МЕНЕДЖЕРАМ

Я не случайно оставил этого «убийцу» роста напоследок. Давайте еще раз посмотрим на полный список остальных «молчаливых убийц»:

- ✔ потеря времени;
- ✔ эксперименты руководства со стратегией;
- ✔ безответственные попытки расширить бизнес;
- ✔ ненужные приобретения;
- ✔ операционные катастрофы;
- ✔ кризис ликвидности.

Теперь представьте себе, что у вас уже собралась управленческая команда вашей мечты — опытные мужчины и женщины, готовые, желающие и способные решать проблемы бизнеса. Как вы думаете, смогут ли шесть «убийц» роста так же легко, как и прежде, сделать вашу компанию жертвой?

Конечно же, нет. «Убийцы» ищут слабого и неспособного защитить себя. Обычно они не склонны выбирать для своих атак мускулистых и мощных соперников.

Наличие отличной управленческой команды делает вашу компанию сильной; это один из краеугольных камней инфраструктуры лидерства (в заключение книги я подробнее расскажу о том, что подразумеваю под этим).

К сожалению, генеральные директора многих средних компаний готовы мириться с плохими сотрудниками, тем самым ослабляя способность бизнеса избегать и успешно побеждать «убийц».

Вот почему я считаю терпимость к неработоспособным менеджерам седьмым и последним «молчаливым убийцей» роста.

Это особенно серьезная проблема для среднего бизнеса. Обычно у компаний такого размера просто нет возможности содержать большую команду руководителей, позволяющую подстраховывать слабые звенья в цепочке топ-менеджеров. В составе высшего руководства обычной компании среднего размера из тех, с которыми я работал (с оборотом от 20 до 400 миллионов долларов), имеется от пяти до десяти человек. Сравните с 41 руководителем корпоративного уровня в компании Ford (имеющей оборот 134 миллиарда долларов) или с 15 в Western Union (с оборотом 5 миллиардов долларов, что значительно меньше, чем у Ford).

Два-три слабых звена из тридцати? Небольшая проблема.

Два-три слабых звена из шести? Большая проблема.

За последние пять лет я принял участие во множестве собраний с сотнями генеральных директоров. Я обнаружил, что чаще всего они жалуются на неудовлетворительную работу топ-менеджеров. И хотя участники таких собраний постоянно рекомендуют друг другу как можно быстрее уволить нерадивых сотрудников, неприятный процесс почти всегда откладывается на потом. Однако как только это случается, деморализованные команды, доведенные до отчаяния неумелыми коллегами, внезапно обретают новые силы.

Мой собственный опыт говорит, что лояльность к неэффективным руководителям представляет собой основную проблему в области лидерства в средних компаниях. И если она не решается, то почти гарантированно лишает бизнес любых перспектив роста.

ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА МНОГИХ СРЕДНИХ КОМПАНИЙ ГОТОВЫ МИРИТЬСЯ С ПЛОХИМИ СОТРУДНИКАМИ, ТЕМ САМЫМ ОСЛАБЛЯЯ СПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА ИЗБЕГАТЬ И УСПЕШНО ПОБЕЖДАТЬ «УБИЙЦ»

УДАР МОЛНИИ

Давайте посмотрим, как работает «убийца» роста номер семь на практике. В 2001 году молодая компания — производитель продуктов питания (оборот которой сейчас уже составляет 30 миллионов долларов) росла как трава. Генеральный директор хотел сконцентрироваться на финансах и внутренних операциях и потому подумал, что сможет ускорить рост бизнеса, если наймет начальника отдела продаж.

Новый руководитель не пожелал носить скучный титул вицепрезидента по продажам и потребовал, чтобы его называли... «главным громоотводом». Он заявил, что если босс действительно хочет увидеть рост продаж, то должен дать «главному громоотводу» больше полномочий. Он представил генеральному директору трудовой договор на 40 страницах. Тот с помощью юрисконсульта внес в него несколько изменений, а затем подписал.

«Главный громоотвод» уже работал с этой компанией раньше в качестве консультанта. Он мог открывать ногой двери офисов многих клиентов, но никому не рассказывал, каким образом сумел этого достичь. Генеральный директор верил ему.

«Громоотвод» быстро встроился в корпоративную ткань компании. Он занял позиции лидера в области управления продажами, а затем начал постепенно оттеснять генерального директора от любого контроля над этим направлением. «Громоотвод» создал из своего подразделения некое подобие «черного ящика», и людям со стороны был виден лишь итоговый результат его работ, то есть объемы продаж. Он четко дал понять, что команда продавцов полностью лояльна по отношению к нему.

И хотя «громоотвод» постоянно говорил о больших возможностях, которые вот-вот откроются перед компанией, продажи за период с 2004 по 2006 год практически не выросли. Однако это всегда оказывалось последствием ошибок кого-то другого, а не «громоотвода». Он постоянно говорил о том, что, будь у него больше контроля, он мог бы добиться впечатляющих результатов.

У генерального директора

ЛОЯЛЬНОСТЬ К НЕЭФФЕКТИВНЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ОСНОВНУЮ ПРОБЛЕМУ В ОБЛАСТИ ЛИДЕРСТВА В СРЕДНИХ КОМПАНИЯХ

была привычка ежемесячно встречаться с группой своих коллег. Те раз за разом советовали ему уволить странного сотрудника. Но когда генеральный директор наконец задумался об этом, «громоотвод» нашел для компании потенциального важного клиента, который мог бы обеспечить приток денег. Начались переговоры и проверка состояния клиента. Это была действительно очень интересная возможность. «Громоотвод», возглавлявший проект, четко дал понять, что на этом участке его не заменит никто другой.

Однако в декабре 2006 года, в пятницу, прямо перед Рождеством, сделка сорвалась. Позднее генеральный директор узнал о том, что она не состоялась только потому, что второй стороне было некомфортно иметь дело с... «громоотводом».

С одной стороны, это оказалось большой неудачей для компании, а с другой — стало стимулом к действию. Генеральный директор связался со своим советником, мнению которого доверял больше остальных, и попросил его пообедать с тремя людьми, чтобы сформировать собственное представление о будущем «громоотвода», — с самим генеральным директором, с его партнером и с начальником отдела продаж.

В конце недели консультант рекомендовал уволить сотрудника.

Генеральный директор попросил юрисконсульта еще раз изучить 40- страничное трудовое соглашение. Он создал план коммуникации на день запланированного увольнения, чтобы успокоить команду продавцов, и лично решил позвонить нескольким клиентам — тем, кого могло расстроить это решение, и тем, с кем в самом разгаре были переговоры. За неделю до «дня Д» генеральный директор попросил руководителя отдела кадров помочь ему в координации ежеминутных деталей.

3 мая 2007 года ровно в 3:00 «громоотвод» был уволен.

Значительная часть приготовлений генерального директора оказалась излишней.

Никто из сотрудников отдела продаж даже не подумал о том, чтобы уйти вслед за опальным начальником. Напротив, они были рады тому, что «громоотвод» покинул компанию. Он постоянно занимался микроменеджментом.

Телефон генерального директора отнюдь не разрывался от звонков. Напротив, он почти все время молчал. Как оказалось впоследствии, «громоотвод» не особенно общался с клиентами. Более того, кое-кто из них сказал директору, что оставался с компанией, несмотря на присутствие в ней такого неприятного сотрудника. Они были поистине счастливы оттого, что теперь он отправился ловить свои молнии в другое место.

По всей организации пронесся вздох облегчения. Драма закончилась. Люди смогли сосредоточиться на своих обязанностях. Через три месяца после ухода «громоотвода» компания разработала новый продукт, обеспечивший дополнительные 23% продаж. В течение следующих пяти месяцев команда продавцов обрела прежнюю энергию, и компания подписала контракт с гигантским ритейлером, продажи которому составили еще 25% от общего объема.

Хотя это и сложно измерять в цифрах, но было видно, что возврат к здоровой корпоративной культуре действительно нашел отражение в росте продаж и прибыли, в улучшении инновационного климата и общей рабочей среды.

«Думаю, что мы откладывали свой рост как минимум два года (все это время продажи оставались на одном уровне) вследствие того, что пригласили «громоотвода», — рассказывал мне генеральный директор. — В ретроспективе все кажется достаточно очевидным, однако в то время нам сложно было увидеть ясную картину».

Бизнес продолжал расти. В июне 2013 года его основным акционером стала другая крупная компания из той же отрасли. Она выкупила часть акций у основателей, а также все акции прежнего инвестора — инвестфонда, который чуть позже заявил о великолепном возврате на свои инвестиции. Два партнера-основателя продолжили управлять компанией.

«Громоотвод» провел в компании шесть лет. Как минимум половину этого срока генеральный директор знал или подозревал, что данный сотрудник склонен к манипуляциям и работает весьма неэффективно.

Почему же он продержался в компании так долго?

В этой главе мы обсудим, почему лидеры готовы терпеть плохие результаты и неработоспособных менеджеров. Мы поговорим и о том, что требуется для создания команды, готовой посвятить себя воплощению миссии вашей компании, — команды, обладающей должной степенью концентрации и способной делать все необходимое для роста вашего бизнеса.

ОПРАВДАНИЯ, ОПРАВДАНИЯ...

Как показывает мой опыт, многие лидеры среднего бизнеса слишком терпимы к топ-менеджерам типа «главного громоотвода», не показывающим хороших результатов и не разделяющим ценностей, которые компания считает важными.

Почему так происходит? Обычно генеральные директора — это яркие люди, хорошо контролирующие ситуацию. Казалось бы, терпимость к неэффективной работе — последнее, чего можно от них ожидать. Тем не менее они раз за разом допускают эту ошибку.

Управленцы часто находят оправдания и избегают неприятных рабочих моментов, связанных с увольнением даже тех сотрудников, которые этого заслуживают. Вот что мне приходилось слышать от топ-менеджеров.

✔ «Кое-что она делает просто отлично, и ее увольнение ослабит наши позиции в этих вопросах». (Неужели никто не может сделать какую-то работу лучше ее? Да ладно! В океане много рыбы — если только вы умеете ее правильно ловить.)

✔ «Я ненавижу конфронтации». (Разговоры на повышенных тонах не нравятся никому, однако если их избегать, плохо работающие люди и дальше будут делать свое дело, что неминуемо приведет к более масштабным проблемам. Лидеры просто обязаны заниматься разрешением таких ситуаций.)

✔ «Я найму других, чтобы они сделали то, чего этот че-

ловек не может или чем он не будет заниматься». (Такой вариант решения обходится довольно дорого — с точки зрения времени и денег — и редко срабатывает. Сотрудник, не делающий свою работу, создает своего рода волны, расходящиеся по подразделению или по всей организации, и эти волны невозможно обуздать.)

руйте риски и увольте этого менеджера максимально мягко и аккуратно. Не позволяйте себе оказаться в роли заложника.)

✔ «Мы зависим от нее. Без нее некоторые наши программы тут же свернутся». (Зависимость — это всегда плохо. Учитесь, попытайтесь найти иной выход из сложившейся ситуации.)

сущных задач бизнеса, а у вас появилось бы время для общего руководства компанией.)

✔ «Увольнение этого человека сильно осложнит ему жизнь». (Обычно все не так плохо. В мире есть много компаний. Однако если вы достаточно хорошо следите за своим бизнесом, то сумеете выявить возможные

ОНИ ЕЩЕ СИЛЬНЕЕ ЗАКАПЫВАЮТСЯ В ТО ЖЕ САМОЕ, ЧТО ДЕЛАЛИ В ПЕРВЫЕ ДНИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМПАНИИ, — ЛИХОРАДОЧНО РАБОТАЮТ И ПЫТАЮТСЯ УЧАСТВОВАТЬ В ПРИНЯТИИ КАЖДОГО РЕШЕНИЯ

✔ «Если я уволю его, он подаст на меня в суд. Расходы в результате могут быть огромными». (Если такой человек способен подать иск о неправомерном увольнении, то и сохранение его на работе может быть не менее опасным делом. Посоветуйтесь с юрисконсультом, минимизи-

✔ «Детальное отслеживание вопросов увольнения, замены и обучения станет отвлекать сотрудников от насущных задач бизнеса». (Это может быть справедливо, однако, если бы вы сумели собрать по-настоящему звездную команду, она сама занялась бы решением на-

проблемы на ранней стадии. Объясните сотруднику, где и как он начал что-то делать неправильно. Объявите ему о своих ожиданиях и дайте шанс исправиться. Не жалейте слов. Если этот человек так и не сможет стать лучше, значит, он заслуживает увольнения. Вы управляете

бизнесом, а не занимаетесь благотворительностью.)

ЗАВЯЗЫВАЙТЕ С ОПРАВДАНИЯМИ, ПОРА ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ.

Да, я знаю, что вы думаете. «Об этом легко говорить, сделать — куда сложнее». И я с вами соглашусь. Однако проблемы, вызванные вашим бездействием, будут значительными, даже если вы этого сразу и не заметите.

Ваши топ-менеджеры, даже самые лучшие, рано или поздно устанут от общения с неработоспособным участником команды. Кто-то из них, возможно, даже решит вас покинуть. (Помните: защищая слабых, вы теряете лучших.) В то же самое время любой позитивный настрой вашей команды угаснет из-за неправильной внутренней политики и общего негативного фона. Производительность подразделения, которое возглавляет неудачник, начнет снижаться. Кроме того, под вопросом окажется и ваш лидерский авторитет, поскольку сотрудники начнут задаваться вопросом, почему вы продолжаете терпеть людей, подобных «молниеотводу».

Я не шучу. Расчистка завалов, позволяющая улучшать результаты работы компании, — это не прогулка в парке. Вам придется внимательно посмотреть на окружающих вас людей — даже на тех, которых вы считаете своими друзьями и которые могут перестать быть таковыми, после того как вы начнете тщательно изучать, что именно они делают.

Иногда создание продуктивной управленческой команды требует конфронтации. Это предполагает, что вы ранжируете своих менеджеров согласно определенным стратегическим критериям и даете им знать, на каком месте находится каждый. Разумеется, в таком случае от вас потребуется провести планирование на долгосрочную перспективу и сделать довольно утомительную работу — создать стандартизованные процессы для реализации поставленных задач.

Кроме того, руководитель должен убедиться, что сотрудники воспринимают эти процессы достаточно серьезно. Самое сложное состоит в том, что такая работа заставит вас внимательно взглянуть на самого себя, на то, каким лидером вы являетесь в настоящее время и каким вам нужно будет стать, если вы хотите, чтобы ваша компания росла и развивалась.

Но прежде всего давайте посмотрим, как и почему вы могли попасть в столь плачевную ситуацию — когда вы перегружены проблемами, а ваша команда бездельников не в силах обеспечить рост бизнеса.

КАК РОСТ МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ ПОСРЕДСТВЕННЫХ КОМАНД

Ощущение беспомощности показалось этому человеку совершенно новым и незнакомым. Уве Друкенмюллер, основатель и генеральный директор компании Cruiser-Customizing, поставляющей мотоциклетные запчасти и аксессуары и имеющей оборот 15 миллионов долларов, был настоящим предпринимателем — готовым включиться в

работу, трудиться как сумасшедший, решать проблемы по мере их возникновения. Когда угодно, но не сейчас.

Рост его компании зависел от внедрения новой ERP-системы. К ноябрю 2006 года срок завершения работ переносился уже несколько раз, и вот теперь все опять оказалось не готово (см. главу 1 «Потеря времени»). При этом на компанию уже начали сыпаться рождественские заказы. Друкенмюллер воспитывался на ферме в Германии, где выражение «взять быка за рога» воспринималось совершенно буквально, и в этом проявлялся его стиль работы. Но, хотя он сам и трудился днями и ночами, его компания все равно не могла выполнить всех заказов. Риски, связанные с бизнесом, становились все серьезнее.

Переломная точка перехода от предпринимательства к профессиональному менеджменту возникает всякий раз, когда стартап добивается успеха. Для Cruiser-Customizing она наступила, когда оборот компании достиг 15 миллионов долларов. Избежать ее невозможно ни в каком случае. Стартапы должны находиться под руководством практичного человека. В условиях ограниченных ресурсов он наймет лишь то минимальное количество сотрудников, которое будет необходимо для продолжения деятельности. Если команда хорошо станет делать свою работу, бизнес начнет расти. Однако в какой-то момент для дальнейшего роста и вхождения в сектор среднего бизнеса компании потребуется команда опытных менеджеров.

Каждый руководитель небольшого растущего бизнеса должен принять этот факт жизни и постоянно думать о том, когда именно и насколько агрессивно нужно будет изменить состав управленческой команды, чтобы справиться с дальнейшим ростом.

Перемены не произойдут в один момент. Некоторые из людей, занимавшихся стартапом с самого начала, способны в процессе роста бизнеса превратиться в менеджеров. Другим потребуется несколько лет на то, чтобы достичь нужного профессионального уровня. Однако направлять движение вперед должен один-единственный человек — генеральный директор.

Компании с особо высокими темпами роста, получающие финансирование со стороны венчурных капиталистов, часто меняют генеральных директоров в переломной точке. С самого начала они нанимают специалистов, обладающих опытом работы со стартапами и умеющих справляться с типичными сложностями периода становления компании. Венчурные капиталисты знают, что, после того как бизнес перейдет на следующий уровень, первый генеральный директор покинет компанию и его место займет другой человек, профессионал, умеющий управлять более крупным бизнесом. Большинство же закрытых частных компаний принадлежат генеральному директору, и ему приходится возглавлять ее на протяжении всех этапов.

Именно таким человеком и был Уве Друкенмюллер. Специалист в разработке программного обеспечения, а вовсе не бизнесмен, он знал, что ему нужно многому учиться. Двумя годами ранее он присоединился к Alliance of Chief Executives, желая перенять у своих коллег опыт. Он прочитал много книг о бизнесе и нанял консультанта,

чтобы тот помог компании осуществить необходимые перемены. На первых порах Уве Друкенмюллеру удавалось обеспечивать рост продаж на 25% в год и более. Однако в 2010-м хозяин бизнеса решил, что пришло время нанять опытного генерального директора, а самому ограничиться ролью председателя правления.

Это позволило бы Уве сосредоточиться на развитии увлекавшего его в то время онлайн-сообщества мотоциклистов.

Подход Друкенмюллера можно считать идеальным. Он видел необходимость в переменах — и шел впереди этих перемен, предпринимая активные действия. Однако другие генеральные директора часто реагируют на происходящее иным образом. Они еще сильнее закапываются в то же самое, что делали в первые дни существования компании, — лихорадочно работают и пытаются участвовать в принятии каждого решения. Этот путь ведет к стагнации и упущению возможностей для развития бизнеса.

Я могу выделить четыре основные причины того, почему лидеры начинают испытывать сложности, когда их компании достигают переломной точки.

1. Проблемы становятся более сложными. Один из основателей и руководителей компании — производителя компьютерных программ - изо всех сил пытался создать сильное подразделение, которое должно было заниматься маркетингом продуктов. Этот человек разбирался в программах, но не в маркетинге. Он привлек нескольких консультантов, прочел много книг — и тем не менее вздохнул с облегчением, когда его генеральный директор в конце концов нанял вице-президента по маркетингу продуктов с многолетним опытом работы в более крупных компаниях. После этого бизнес начал набирать обороты.

2. Менеджеры компаний не являются лидерами. Многие менеджеры в небольших компаниях счастливы делать то, что им прикажет босс. Однако когда бизнес пройдет переломную точку, у генерального директора не будет времени (или энергии), чтобы решать проблемы менеджеров за них самих. В таком случае компании потребуются лидеры, способные к самостоятельным действиям.

3. Руководителям недостает правильных навыков. Если бизнес невелик, подчиненным достаточно радовать генерального директора, и все будет хорошо. Однако управленческие команды в средних компаниях состоят из трех–пяти уровней. Если ваши топ-менеджеры не знают, как руководить командами, или не обладают специальными знаниями и навыками, которые требуются бизнесу на новом этапе, рост компании может застопориться.

4. Команды не думают на перспективу. Руководители компаний, находящихся на ранних стадиях развития, не боятся заниматься грязной работой. Им нравится действовать и вовлекать в процесс остальных. Однако чем крупнее становится компания, тем больше она начинает нуждаться в планировании, прогнозировании, построении стратегии и анализе нынешнего (или будущего) рынка. Некоторые руководители не любят эти довольно сложные бизнес-процессы, находя их утомительными или бюрократичными.

Небольшие компании пере-

стают расти, когда у основателя заканчиваются ресурсы. Некоторые из них способны резко повысить эффективность команды менеджеров и начать делать с ее помощью больше работы. Однако этим компаниям предстоит столкнуться с проблемой позднее, на следующей переломной точке, когда генеральному директору потребуются лидеры, способные вести вперед менеджеров.

Порой смена управленческой команды в переломной точке может предполагать разрыв связей с теми людьми, которые привели вас в компанию. И вот здесь начинаются серьезные проблемы.

ЛОВУШКА ЛОЯЛЬНОСТИ

Лояльность — прекрасная вещь. Рассуждения о том, что в ней может быть что-то плохое, считаются чуть ли не антиамериканскими. Однако это действительно так, особенно когда неверное отношение к лояльности исходит с самых верхов компании.

Высшие руководители, лояльные к своим подчиненным, могут стать врагами роста. Компания, где топ-менеджеры остаются на своих местах только потому, что когда-то привели крупного клиента или решили значительную проблему, — это компания, работающая не на полную мощность.

Большинство известных мне лидеров испытывали благодарность к людям, которые помогли им преуспеть. Иногда у начальников появляются доверительные или даже дружеские отношения с теми, кто работал с ними бок о бок на протяжении сотен или тысяч часов. Представьте свои чувства к коллеге, остававшемуся рядом с вами в тяжелые годы, когда вы с трудом находили деньги на следующую зарплату своим сотрудникам.

Однако помните, что прошлые достижения не являются гарантией будущих.

Каким же образом генеральные директора могут избавиться от лояльности, ведущей к проблемам? В самых успешных средних компаниях они воспринимают лояльность как некое подобие банковского счета. Сотрудники вносят депозиты (делают что-то хорошее) и снимают средства (делают что-то плохо). Если проходит время, а поступлений нет, счет обнуляется — вне зависимости от того, насколько большая сумма на нем была много лет назад, когда участник команды внес значительный депозит.

Конечно, руководитель, показывавший в прошлом хорошие результаты, заслуживает определенных послаблений — его неудачи могут быть связа-

ВЫСШИЕ РУКОВОДИТЕЛИ, ЛОЯЛЬНЫЕ К СВОИМ ПОДЧИНЕННЫМ, МОГУТ СТАТЬ ВРАГАМИ РОСТА

ны с болезнью, проблемами в семейной жизни и т. п. Однако и в эти времена со счета лояльности все равно списываются средства. И хотя каждый сотрудник, добившийся успеха в прошлом и способный добиться его в будущем, заслуживает наставничества и обратной связи (помогающих ему вновь обрести совершенство), отсутствие результатов в среднесрочной и долгосрочной перспективе почти всегда приводит к превышению допустимого кредита лояльности.

Например, Мелани Дульбекко на протяжении 20 лет была генеральным директором R. Torre & Company, изготавливающей ароматизаторы для сиропов Torani.

В 2007 году по мере замедления роста бизнеса Мелани поняла, что давно работающая с ней команда руководителей уже не способна поднять бизнес на следующий уровень. Действуя четко и уважительно, она сменила топ-менеджеров, и R. Torre вновь вернулась к двузначным темпам роста.

плохо работающим сотрудникам, основанная на чувстве лояльности, является, по сути, нелояльностью по отношению к компании. И можно сказать уверенно, что компания с достаточно активным правлением не поддержит генерального директора в этом проявлении. Как писали в 2009 году легендарный бывший генеральный директор компании GE Джек Уэлч и его жена Сьюзи: «Лояльность не мертва, однако лояльность, не основанная на результатах, должна умереть.

МНЕ ДОВОДИЛОСЬ ВИДЕТЬ НЕМАЛО КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ВОЗВРАЩАЛИСЬ К АКТИВНОМУ РОСТУ, ПОСЛЕ ТОГО КАК ИХ ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА ПЕРЕСМАТРИВАЛИ КОНЦЕПЦИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ

Мне доводилось видеть немало компаний, которые возвращались к активному росту, после того как их генеральные директора пересматривали концепцию лояльности.

Была ли Дульбекко нелояльна к руководителям, находившимся рядом с ней более десяти лет? Нет. Она была лояльной к миссии своей компании. Терпимость к

Она близорука и ошибочна» . Единственная лояльность, которая имеет значение в бизнесе, — лояльность к успеху этого бизнеса.

Отчасти проблема с не-

правильно ориентированной лояльностью выражается в том, что отправляет всем сотрудникам четкое сообщение: компания или генеральный директор готовы и хотят подвергнуть сомнению собственные ценности. И это — очень плохое сообщение.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗДОРОВОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Формирование правильного представления о том, в отношении кого и чего лидеры должны проявлять лояльность, помогает противодействовать вполне понятным чувствам сострадания и благодарности, которые многие лидеры испытывают по отношению к прежде хорошим работникам. Тщательно изучите приведенные ниже списки. Заставьте себя подумать о том, насколько правильно проявляется ваша лояльность.

К кому и к чему должны сохранять лояльность генеральные директора?

1) К высоким уровням результативности, увеличивающим ценность компании;

2) к лидерам, умеющим вести людей за собой, и к подчиненным, умеющим исполнять распоряжения;

3) к стратегическому мышлению;

4) к новым идеям, питающим образ будущего и инновации;

5) к людям, готовым брать на себя риски.

К кому и к чему генеральные директора не должны быть

лояльными?

1) К руководителям, неспособным вести за собой;

2) к сотрудникам, хорошо работавшим в прошлом, однако неспособным показать такие же результаты сейчас (даже если эти люди являются вашими друзьями или любимчиками);

3) к самоуверенности и банальному мышлению;

4) к скрытым замыслам и действиям, вредным для компании;

5) к низкорезультативным сотрудникам, которым не дано стать лучше;

6) к людям, чье время прошло и которые не смогли адаптироваться.

Зачастую генеральные директора выжидают, перед тем как сделать сложный выбор, поскольку они эмоционально привязаны к своим сотрудникам. Когда-то и я сам был таким, но теперь все обстоит иначе.

«ЛОЯЛЬНОСТЬ НЕ МЕРТВА, ОДНАКО ЛОЯЛЬНОСТЬ, НЕ ОСНОВАННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ, ДОЛЖНА УМЕРЕТЬ. ОНА БЛИЗОРУКА И ОШИБОЧНА»

ТЕРПИМОСТЬ К МЕНЕДЖЕРАМ С ПРИЧУДАМИ

Менеджеры с причудами могут быть достаточно эффективными в работе, однако эта эффективность слишком дорого обходится организации. Аллергия к такому типу лидеров возникла у меня так же, как возникают все аллергии, — от постоянного контакта с аллергеном. После 20 лет работы на руководящих должностях в разных компаниях я поклялся больше никогда не носиться с подчиненными как с малыми детьми.

Причуды у менеджеров случаются очень разные — например, вот такие.

Перегрузки. Эта сотрудница была лучшей в своей университетской группе. Она заявила о готовности решать сложные задачи, и потому я поручил ей дело, которое могло бы заставить ее изрядно напрячься. После этого она начала расстроенно говорить, что поставленные задачи слишком трудны для нее. Я потратил кучу времени, ободряя ее и уговаривая не увольняться. Затем она все же ушла — после 18 месяцев работы, без уведомления или каких- либо объяснений. Если бы я принял ее отставку с первого раза, то проблем было бы гораздо меньше.

Гнев. Этот крупный человек, имевший черный пояс по единоборствам, обладал хорошими техническими навыками и определенным шармом. Однако он часто ворчал, и примерно раз в месяц у него случались приступы гнева. Я стал настоящим мастером в деле его смирения, и после каждого такого случая этот сотрудник обещал стать лучше. Он смог улучшить работу своего отдела, однако все его подчиненные были на грани нервного срыва. Все это отнимало у меня слишком много времени и отрицательно сказывалось на культуре компании. Когда тот человек ушел, его команда облегченно вздохнула.

Высокомерие. Этот человек, занимавший пост технического директора, был убежден в том, что он самый умный, куда бы ни пришел. Он убедил генерального директора проводить еженедельные собрания, на которых стал требовать от всех подразделений меняться.

Генеральный директор постоянно успокаивал этого сотрудника, однако собрания, которые тот посещал, каждый раз превращались в напряженное выяснение отношений. Он взбаламутил всю управленческую команду, а затем ушел, чтобы начать собственный стартап и наконец-то сделать все по-своему. Не приходится удивляться, что этот стартап оказался неудачным.

Драма. Этот человек пришел к нам с хорошими рекомендациями и предложил несколько отличных идей. Однако язык бы не повернулся назвать его спокойным и собранным. Он всегда был готов выступить с эпатажными комментариями и устроить бурю в стакане воды. Проводить собрания с его участием было почти невозможно. Обсуждение съезжало с накатанной колеи. Люди начинали спорить друг с другом, и дело непременно заканчивалось тем, что кто-нибудь уходил, хлопая дверью. Со временем тот сотрудник вылетел из моей компании с изрядным треском.

Жертвенность. Эта дама громогласно утверждала, что без нее компания просто распадется. Она трудилась по ночам и выходным. Ради работы она забросила личную жизнь и не ленилась лишний раз подчеркнуть, насколько ее

недооценивают. Она постоянно торчала в кабинете генерального директора, прося об увеличении своих полномочий и требуя, чтобы ленивые коллеги изменили свое поведение. Да, она упорно работала, однако цена, которую платили все остальные, была слишком высокой.

Я мог бы продолжать список и дальше, но остановлюсь. Все эти люди имели заслуги, однако требовали к себе особого отношения.

У руководителя много обязанностей, но чего он точно не должен делать — так это быть кому-то нянькой. Лучше пусть он посвятит свое время строительству организации.

Управленцы, имеющие странности и не вносящие должный вклад в общее дело, обычно быстро покидают компанию. Куда бо льшая проблема возникает с теми из них, кто делает (или пытается делать) что-то важное.

Мы убеждаем себя, что связанные с этими людьми сложности компенсируются их результативностью. Мы пытаемся оказать на них положительное влияние (что совершенно правильно). Однако когда наши усилия оказываются неудачными, мы пытаемся изолировать таких сотрудников или встаем стеной между ними и остальным коллективом. А этого делать не стоит ни в коем случае.

Напротив, если наши попытки исправить поведение сотрудника заканчиваются ничем (по прошествии четко определенного и сравнительно короткого времени), нам нужно зафиксировать свои убытки и уволить его. Время и силы, которые вы расходуете, нянчась с капризным подчиненным, стоит потратить на поиски результативной и непривередливой замены. И такие люди наверняка найдутся. Я не могу вспомнить ни одного примера, когда бы мне не удавалось отыскать кого-нибудь на место ушедшего сотрудника со странностями. И у меня не было ни одного клиента, который, уволив привереду, потом сожалел бы об этом.

Долг руководителя состоит в том, чтобы возглавлять команду на пути к успеху. Если для вас это важно, убедитесь в том, что вы отбираете и удерживаете вокруг себя лучших участников команды.

Конечно же, первое, что вам нужно знать, — это то, с кем вам довелось работать.

ОЦЕНКА ВАШЕЙ ЛИДЕРСКОЙ КОМАНДЫ

Будучи директором с большим стажем, я обнаружил, что если вы не откажетесь от неработоспособных и странно ведущих себя менеджеров в пользу их более результативных коллег, то в конечном итоге потеряете самых лучших и самых креативных людей.

Мне часто приходится видеть сотрудников (в том числе менеджеров), которых не оценивают с должной тщательностью. Эти «проблемные дети» с низкими результатами разрушают рабочую среду, подавая дурной пример остальным работникам. В таких условиях хорошие исполнители либо уходят (поскольку предпочитают работать в трудолюбивом коллективе), либо лишаются мотивации и становятся неуправляемыми.

Одно из ключевых условий улучшения работы состоит в снижении разрыва между самыми плохими и самыми хорошими исполнителями. Изучением этого вопроса активно занималась компания Elkiem, исследовавшая и анализировавшая примеры высокоэффективной среды на протяже-

нии более 20 лет.

В высокоэффективной среде плохие исполнители чувствуют себя дискомфортно. Они становятся объектом постоянных поучений и критики. Это заставляет их или работать на более высоком уровне, или уходить. В итоге в компании остаются более качественные исполнители, а рамки для оценки результативности становятся жестче.

Когда самые плохие сотрудники уходят или начинают расти над собой, другие их коллеги — привыкшие быть в середине — теперь оказываются среди худших, и им приходится работать в некомфортном окружении, побуждающем их поднять планку.

Впрочем, я должен вас предостеречь. Компания, в которой возникает слишком много напряжения, начинает терять хороших людей.

Более того, если показатели оценки результатов не сознаются и не принимаются всеми, рабочая среда становится суматошной и излишне жесткой. Это вынуждает хороших сотрудников уходить. Люди должны знать, что им требуется сделать, чтобы быть успешными. Без такой ясности путь к победе становится вопросом дружбы с правильными людьми, что неминуемо приводит к ухудшению результатов.

В процессе моей консалтинговой деятельности мне доводилось сталкиваться с несколькими клиентами — генеральными директорами, которым нравились все члены управленческой команды и которые редко наказывали или увольняли топ-менеджеров с низкой эффективностью. В таких случаях я советовал создать рейтинг команды. В моей собственной компании (где я проработал генеральным директором 23 года) руководители время от времени порывались дать всем подчиненным одинаковую прибавку к зарплате.

Я же требовал от них создавать рейтинги команд, чтобы на их основании можно было понять, насколько оправданно повышение зарплаты для каждого человека. Такие действия с моей стороны заставляли топ-менеджеров внимательнее смотреть на подчиненных и принимать более взвешенные решения.

Лидеры компаний среднего размера должны оценивать людей на основании ясных критериев, а затем награждать хороших исполнителей, а плохих заставлять исправляться или уходить.

Но по каким критериям нужно оценивать топ-менеджеров?

Я предлагаю вам каждый год задавать себе шесть приведенных ниже вопросов в отношении каждого из ваших непосредственных подчиненных. Вы также можете воспользоваться сетевой версией вопросника (www.ceotoceo.biz/mightytools.html), чтобы осознать уровень сплоченности вашей лидерской команды.

1. Насколько идеален этот человек для того, чтобы поднять компанию на новый уровень?

2. Наняли бы вы этого человека сейчас, если бы он уже не находился в компании?

3. Нарисуйте организационную схему будущего (только с ячейками, без имен). Скажите, готовы ли вы поместить этого человека на схему с учетом изменения размера компании через несколько лет?

4. Оцените сильные стороны этого человека — не как специалиста, а как командного игрока и лидера.

5. Удалось ли ему продвинуться на предыдущей работе? Если нет, то готов ли он учиться?

6. Насколько высоко его оценивают коллеги и другие сотрудники?

Осмыслите то, как вы ответили на эти вопросы, а затем переходите к действиям. Попытайтесь улучшить работу ваших худших подчиненных или замените их на других людей.

ЛИДЕР БЕЗ ПОРТФЕЛЯ

Я спросил своего собеседника, как ему удается оставаться на самом верху ракеты, которую представляла собой его компания. Он ответил: «Я не очень вдумчив». Эти слова показались мне полной бессмыслицей.

Дэн Варменховен, бывший председатель правления и генеральный директор NetApp, смог за 19 лет увеличить обороты компании с 15 миллионов долларов до 6 миллиардов. В действительности, он достаточно вдумчив, таким и должен быть подлинный лидер. Он думает о том, кем является, во что верит и почему делает то, что делает.

Разумеется, сообщив на собрании Alliance of Chief Executives, что он не считает себя вдумчивым, Варменховен рассказал нам о некоторых процессах в своей компании.

NetApp делает гигантские модули для хранения данных — шкафы, наполненные жесткими дисками, — для больших организаций. Варменховен присоединился к компании в качестве генерального директора в 1994-м. За каждый год своего существования компания увеличивалась в среднем на 45%. Она сама инвестировала средства в свой рост, а складские запасы финансировались за счет поставщиков. NetApp сконцентрировалась на одной области и начала доминировать в ней с продуктом-лидером.

Меня весьма заинтересовали уроки Варменховена в области лидерства и бизнеса.

Оказалось, что он старается никогда не заниматься никакими заданиями. Если что-то требуется сделать, это поручается кому-то из управленческой команды. Варменховен хочет быть свободным от занятий, для того чтобы следовать своей интуиции и погружаться в любую область, в которой, как ему кажется, он способен сделать нечто ценное. Иногда он изучает новые возможности. Он проводит изрядное время «в полях». Отказавшись от повседневной рутины, занимается именно тем, что необходимо для стремительного роста его компании.

Я вполне могу представить себе такую картину, если речь идет о компании с оборотом 2 миллиарда долларов или хотя бы в 500 миллионов. Но что насчет среднего бизнеса с оборотом от 3 до 50 миллионов? Может ли компания этого размера сформировать команду руководителей, способную настолько хорошо заниматься повседневной работой, что генеральный директор останется без дела?

Каждый из известных мне генеральных директоров (да и я сам) был бы счастлив иметь команду топ-менеджеров, настолько компетентных и идеально понимающих друг друга, что ему вообще не пришлось бы беспокоиться относительно повседневной деятельности. Однако практически ни у кого такой команды нет.

По словам Варменховена, каждый потенциальный сотрудник NetApp (в том числе каждый будущий менеджер), прежде чем руководство примет решение о его найме, проходит десять собеседований. Компания ищет в кандидатах три необходимых качества:

во-первых, желание сотрудничать — особенно в неоднозначных ситуациях; во-вторых, готовность принять на себя ответственность и, в-третьих, свидетельства того, что этот человек в прошлом делал свою работу отлично.

Если ваша процедура найма построена столь же тщательно, и вы принимаете лишь лучших, а остальным указываете на дверь, в итоге у вас образуется команда, готовая делать за вас вашу работу (как это произошло в случае Варменховена).

Варменховен называет своих непосредственных подчиненных «стадом» (и считает это комплиментом), поскольку все они обладают одинаковыми ценностями и этическими стандартами. Они проработали бок о бок друг с другом много лет, поэтому для общения им не нужны бесконечные собрания; они не тратят время на борьбу за место под солнцем и всегда движутся в одном направлении. Они даже способны заканчивать предложения, начатые кем-то из коллег.

Неудивительно, что Варменховен считает, что его основная забота — это поддержание высокого качества людей, возглавляющих NetApp. Я уверен, что он имеет в виду тысячи сотрудников, поскольку, когда компания растет настолько быстро, лидером должен быть каждый. На самом верху, по словам Варменховена, устанавливают цели, формируют бюджеты и позволяют командам самостоятельно определиться с тем, как добраться до конечной точки.

Пожалуй, Варменховен оказался достаточно вдумчивым, чтобы понять, насколько важно создать высокоэффективную команду, способную освободить его и позволить проявлять свои таланты там, где они наиболее востребованы. А может, ему просто везло на протяжении 11 лет — везло настолько, что он сумел безболезненно провести свою компанию и через лопнувший пузырь доткомов, и через последовавший за ним коллапс IT-отрасли (NetApp всего за один год потеряла 70% своей клиентской базы). Полагаете, он счастливчик? Сомневаюсь...

Вместо того чтобы надеяться на везение, задумайтесь. В течение следующих десяти минут не делайте ничего — думайте только о себе и своей команде руководителей. Действительно ли все, включая вас, делают вещи, поддерживающие рост вашей компании? Выясните, что вам потребуется, для того чтобы ответом было «да». А затем начинайте действовать.

ПОЧИНИТЬ ИЛИ ЗАМЕНИТЬ?

Я пишу этот раздел книги с некоторыми колебаниями. Многие лидеры раз за разом пытаются исправить проблемных менеджеров, однако в конце концов просто увольняют их, потратив массу времени и эмоциональной энергии и пропустив свою компанию сквозь мясорубку. Я призываю вас максимально быстро менять плохих управленцев. Вам стоит пытаться воздействовать на них только в следующих случаях.

1. Они сами очень этого хотят. Даже не пытайтесь что-то исправить, если человек не признал проблему полностью и не изъявил желания стать лучше. Во многих случаях сотрудники, создающие проблемы, полагают, что с ними все в порядке, и согласны поработать над «мелкими деталями, чтобы угодить начальнику». Если вы чувствуете такое отношение, тут же увольняйте

менеджера. Реальные изменения требуют работы и вызывают большой дискомфорт. Пытайтесь изменить неэффективных руководителей, только если чувствуете, что они сами искренне этого хотят.

2. Они способны измениться. Даже при наличии желания и готовности заняться тяжелой работой, необходимой для изменений, некоторые менеджеры просто могут не иметь всего необходимого для успеха. Это неприятный вывод, и говорить о таком сотруднику достаточно сложно. Однако принятие решения в такой критически важный момент будет иметь большое значение и для бизнеса, и для самого сотрудника.

С точки зрения компании, если лидеру недостает определенных качеств, вы, пытаясь изменить его, лишь бесплодно растратите ценные ресурсы. Когда вы в конце концов откажетесь от дальнейших попыток, другие сотрудники могут посчитать это решение слишком жестоким: «Ведь он так старался...»

Что касается самого проблемного менеджера, то вы, по сути, сначала его обнадежите, а затем лишите перспектив и заставите почувствовать себя неудачником. Если человек хорошо относится к компании и работе в ней, но ему не хватает способностей, я предпочитаю указать ему на другие направления работы в рамках своего бизнеса, которые могут оказаться по силам этому сотруднику и в которых он, вероятно, преуспеет. В противном случае от проблемного менеджера следует избавиться максимально вежливым образом и продолжить движение вперед.

3. Им нужно простое наставничество. Мне повезло иметь в качестве клиентов невероятно толковых и талантливых лидеров. Тем не менее они нанимают меня в качестве наставника, поскольку отдают себе отчет, что не знают всего, необходимого им для преуспевания. Делайте то же самое с вашими собственными менеджерами.

Если вы решили переучить менеджера, то отнеситесь к этому серьезно. Главным его наставником должны стать лично вы. Вы должны смоделировать желаемое поведение. Вы должны обеспечивать обратную связь каждый раз, когда видите нужное поведение у этого человека. Очень часто я наблюдаю, как проекты в области наставничества передаются от начальников к подчиненным, а у самих начальников не остается времени даже на контроль и обратную связь. А затем, когда обучаемый завершает работу (с предсказуемо посредственным результатом), начальник гневно обрушивается на него. Это совершенно неправильно!

К примеру, один мой знакомый директор был очень разочарован тем, что подотчетный ему менеджер никак не мог нанять на работу супервайзера. Я спросил этого директора, доводилось ли его подчиненному заниматься вопросами найма в прошлом. Оказалось, что нет. Я предложил им сделать эту работу вместе, чтобы менеджер мог лучше понять, в чем она состоит. Дальнейший процесс найма новых сотрудников пошел намного быстрее.

НЕ ПУТАЙТЕ ДОЛЖНОСТЬ И КОМПЕТЕНЦИЮ

Часто генеральные директора испытывают разочарование, после того как поручают руководителям подразделений принять на себя обязанности более высокого уровня.

Малый бизнес обычно начи-

нает работу с одним высшим руководителем — генеральным директором, — окруженным помощниками. Зачастую персонал уровня супервайзера или линейного менеджера делает то, что ему говорят, с определенным уровнем автономии. Однако по мере того как компания входит в число средних, генеральный директор все сильнее начинает нуждаться в нескольких лидерах уровня директоров, способных брать на себя более масштабные участки работы и освобождать его самого для других дел. Большинству компаний, преодолевающих отметку в 10 миллионов долларов по доходам или оборотам, нужен как минимум один лидер уровня высшего руководителя (в дополнение к генеральному директору), хорошо понимающий нужды компании и способный решать вопросы самостоятельно лишь с незначительным контролем со стороны генерального директора. Тем не менее продвижение человека на новую должность еще не делает его способным.

Вот как выглядит описание некоторых типичных управленческих позиций и сферы их ответственности.

✔ Супервайзер имеет дело с отдельными сотрудниками и заданиями. Персонал рядового уровня напрямую подотчетен только ему. Супервайзер не всегда имеет право определять размер зарплаты сотрудников, однако должен быть вовлечен в процесс принятия решения об этом. Супервайзер указывает людям, что они должны делать, в отличие от координатора, говорящего, что им следует делать.

✔ Менеджер имеет дело с группами и приоритетами, распределяет ресурсы по наиболее важным проектам и инициативам. Менеджеры занимаются тактической реализацией инициатив, определенных директорами и вице-президентами. Сотрудники этого уровня должны обрести важный навык — способность доводить дела до конца. Таким образом, их деятельность измеряется результатами. Они принимают своевременные и эффективные решения в области найма и увольнений.

✔ Директор — получить такой титул довольно почетно (как и титул вице-президента). Это человек, думающий о том, куда направляется компания, и о стратегии, поддерживающей ее цели. У директоров должны присутствовать ощущение миссии, определенная глубина видения и способность добавлять системе энергии. Директора помогают сформулировать операционные KPI и цели — самостоятельно или в сотрудничестве с менеджерами.

✔ Руководитель — с учетом условий средней компании я бы отнес его к четвертому уровню по классификации, предложенной Джимом Коллинзом. Руководителю принадлежит вся инициатива, он видит картину в целом и мыслит с учетом интересов всей компании (а не только своего

ХОРОШИЙ НОВЫЙ СОТРУДНИК — ЭТО ЛАКОМСТВО, А НЕ ЛЕКАРСТВО

подразделения). Он проводит основную часть времени, руководя топ-менеджерами, развивая стратегию на уровне всей компании и принимая решения в неоднозначных ситуациях.

Крайне важно выстроить соответствие между вашими ожиданиями и возможностями потенциального лидера. Множество известных мне разочарованных и перегруженных работой генеральных директоров страдает, поскольку рядом с ними есть не так много реальных руководителей, как им нужно. Они пытаются делать работу за троих. Если вы лишаете нижестоящих лидеров времени и внимания, они перестают развиваться и становятся неэффективными.

Наблюдать за ростом и развитием лидеров крайне интересно. Я верю, что компании обязаны помогать своим людям учиться, наше общество в этом нуждается. Но если ваш бизнес находится в сложной ситуации и срочно необходимы перемены, то почти нет шансов, чтобы тот или иной лидер, на которого вы делаете ставку, смог достаточно быстро вырасти. Если его позиция критически важна для миссии компании, а он еще очень далек от идеала, я бы не советовал заниматься его обучением. Лучше будет его заменить. И это означает, что вам придется взяться за работу по поиску и найму и проделать ее идеально.

ПРЕЖДЕ ВСЕГО НАНИМАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Пока экономика США находится в плачевном состоянии, некоторые из ваших руководителей — и, скорее всего, лучшие из них — спрыгнут с вашего корабля, соблазнившись иными перспективами. Кроме того, по мере роста бизнеса вам обязательно потребуется обновить свою управленческую команду и, вполне вероятно, включить в нее новых людей. Мало что может сравниться по степени важности с наймом лучших руководителей для вашей команды. Вы как генеральный директор должны вложить столько времени и денег, сколько будет нужно для получения идеального результата, в весь этот процесс, начиная с формулирования стратегии найма и вплоть до последнего дня адаптационного тренинга для нового лидера.

В противном случае я могу гарантировать, что вас в будущем ждет немало бессонных ночей — вам придется сражаться со всеми возможными проблемами, создаваемыми неправильно подобранными руководителями.

Вот десять основных элементов эффективной стратегии найма.

1. Концентрация на будущем. Процесс найма начинается до того, как вы приступаете к поиску. Вы должны спросить себя, какой бы хотели видеть свою организацию через год и два и какой тип руководителей потребуется вам, когда она станет значительно крупнее. Именно таких людей вам нужно найти и нанять прямо сейчас. Руководители направляют рост. Создавайте описание их должностных обязанностей с расчетом на перспективу.

2. Большое поле для выбора. Генеральные директора и топ-менеджмент компании должны находиться в постоянном поиске потенциальных руководителей. Прямо сейчас они могут работать на конкурентов, поставщиков или клиентов — или же они были руководителями в компании, где вы работали прежде. Постоянное создание и поддержание сети потенциальных участни-

ков команды — один из самых быстрых, надежных и дешевых методов создания отличного управленческого коллектива.

3. Быстрый процесс. Медленный поиск — это большая проблема. Довольно сложно концентрироваться на подборе правильного руководителя в течение длительного периода времени. При этом пока вы занимаетесь поиском сотрудника, никто не делает его работу. Хуже того, в итоге у вас может остаться единственный, да и то посредственный кандидат. Глубокое погружение в процесс позволит вам с высокой степенью вероятности быстро получить отличную подборку кандидатов.

4. Достойная зарплата. Расходы на оплату труда руководителя и его бонусы всегда будут меньше, чем стоимость его ошибок или

величина прибыли, упущенной вследствие его посредственной работы. Что мешает вам платить на 10 или на 20% больше, если это позволит привлечь в компанию истинные таланты? Вы получите то, за что платите. Если же человек, которого вы наняли, окажется недостаточно хорошим, поскорее отправьте его собирать вещички.

5. Хорошее карьерное соответствие. Выделите время, для того чтобы убедиться, что карьерный путь кандидата совпадает с будущим вашей компании. Например, если ваш новый финансовый директор должен возглавить усилия по выводу компании на открытый рынок (и занимался тем же в прошлом), то это можно считать хорошей степенью соответствия. При отсутствии должного соответствия ваши отношения с новым руководителем могут оказаться недолгими.

6. Хороший человек. Генеральному директору очень поможет опытный руководитель, вызывающий у людей интерес и приязнь.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Воровство технологий уволенными

Под технологией в настоящей статье понимается комплекс информации о приемах, рецептах, методах, средствах, маневрах, который сформировался и используется в какой-либо деятельности, процессе, производстве.

Мария Уваева

«ЮристПро»

Колоссальный объем информации на предприятии является не подлежащим оглашению. Утечка даже фрагмента стратегически ценной информации может быть фатальной для дальнейшего развития, функционирования компании. Поэтому столь значимо разработать, ввести в действие, поддерживать режим безопасности сведениям, составляющим тайну.

В ТК РФ не предусмотрено ответственности за нарушение требований конфиденциальности информации после прекращения трудового договора (во время действия трудового договора применяется п. 7 ч. 1 ст. 243 ТК РФ и п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Установить в договоре вид ответственности также не представляется возможным в силу отсутствия подобной конструкции в ТК РФ.

В соответствии с ч. 4 ст. 11 Закона «О коммерческой тайне» работодатель имеет право ходатайствовать о покрытии убытков, причиненных ему разглашением информации, составляющей коммерческую тайну, от лица, получившего доступ к этой информации в связи с ис-

полнением трудовых обязанностей, но разорвавшего трудовые отношения с работодателем, если эта информация разглашена в течение срока действия режима коммерческой тайны. Этой нормой законодатель отметил гражданско-правовой характер таких отношений.

Покрытие убытков осуществляется в полном объеме (включается реальный ущерб и упущенная выгода) без привязки к размеру среднего месячного заработка работника. Право взыскать с уволенного сотрудника упущенную выгоду особенно существенно для работодателя, так как реальный ущерб зачастую ограничивается стоимостью материального носителя, в котором был выражен секрет производства, тогда как размер упущенной работодателем выгоды может быть гораздо больше.

По вопросу «воровство технологий уволенными» можно выделить 2 блока судебных споров:

1) Споры, в которых работодатели предъявляют иск к бывшим сотрудникам о взыскании упущенной выгоды из-за разглашения информации, на которую был введен режим коммерческой тайны;

2) Споры, в которых физические лица предъявляют иск о признании приказа об увольнении недействительным, восстановлении на работе и оплате времени вынужденного прогула. Данному блоку будет посвящена СЛЕДУЮЩАЯ СТАТЬЯ.

По первому блоку названных судебных споров найдены только судебные решения, которыми в удовлетворении заявленных требований отказано из-за недоказанности ряда обстоятельств.

Когда разглашение секрета производства происходит уже после того, как трудовые отношения работника с работодателем прекращены, то привлечь к ответственности такого работника можно только по нормам гражданского законодательства. А именно: в соответствии с п. 2 ст. 1470 Гражданского кодекса РФ гражданин, которому в связи с выполнением своих трудовых обязанностей или конкретного задания работодателя стал известен секрет производства, обязан сохранять конфиденциальность полученных сведений до прекращения действия исключительного права на секрет производства. По смыслу ст. 1470 ГК РФ, для того чтобы работник не мог разгласить секрет производства даже после увольнения, необязательно заключать отдельное соглашение. В данном случае режим коммерческой тайны должен быть соблюден в силу закона.

Перейдем к рассмотрению примеров из судебной практики.

Определением Московского городского суда № 4г/1-1705 от 10.03.2015 был сделан акцент на то, что в силу ч. 1 ст. 232 ТК РФ обязанность работника возместить причинен-

ный работодателю ущерб возникает в связи с трудовыми отношениями между ними, поэтому дела по спорам о материальной ответственности работника за ущерб, причиненный работодателю, в том числе в случае, когда ущерб причинен работником не при исполнении им трудовых обязанностей (п. 8 ч. 1 ст. 243 ТК РФ), в соответствии со ст. 24 ГПК РФ рассматриваются районным судом в качестве суда первой инстанции. Такие дела подлежат разрешению в соответствии с положениями раздела XI ТК РФ «Материальная ответственность сторон трудового договора». По этим же правилам рассматриваются дела по искам работодателей, предъявленным после прекращения действия трудового договора, о возмещении ущерба, причиненного работником во время его действия, которые, как следует из ч. 2 ст. 381 ТК РФ, являются индивидуальными трудовыми спорами.

КОГДА РАЗГЛАШЕНИЕ СЕКРЕТА ПРОИЗВОДСТВА ПРОИСХОДИТ УЖЕ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКА С РАБОТОДАТЕЛЕМ ПРЕКРАЩЕНЫ, ТО ПРИВЛЕЧЬ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТАКОГО РАБОТНИКА МОЖНО ТОЛЬКО ПО НОРМАМ ГРАЖДАНСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Апелляционным определением Московского городского суда от 18.09.2013 (материалы № 11-28840) решение районного суда было оставлено без изменения, апелляционная жалоба — без удовлетворения по делу о признании незаконными действий по использованию и разглашению информации, относящейся к производственной деятельности, на которую был введен режим коммерческой тайны, запрете разглашать и использовать информацию, относящуюся к производственной деятельности.

Согласно материалам дела между сторонами был заключен трудовой договор, по которому ответчик был принят на должность коммерческого директора одного ЗАО. Приказом генерального директора ЗАО было утверждено Положение о коммерческой тайне, которым введен режим коммерческой тайны в отношении информации, относящейся к производственной деятельности истца (в частности, в отношении информации о: контрагентах, исполнителях и потенциальных за-

казчиках; позиции ЗАО при проведении переговоров, разглашение которой может нанести ущерб компании; о содержании торговых соглашений, договоров, которые по договоренности сторон следует считать конфиденциальными, плановых экономических показателях, в том числе планируемой прибыли; объемах, регионах сбыта и вариантах реализации продукции; о рыночной стратегии ЗАО и применяемых им оригинальных методах осуществления продаж; о полномочиях должностных лиц ЗАО; о размерах и условиях кредитов; о сведениях, раскрывающих генеральную линию и тактику ЗАО в валютных и кредитных вопросах и др.).

Из материалов дела обнаруживается, что:

1) генеральным директором ЗАО было утверждено Положение об организации защиты сведений конфиденциального характера, составляющих коммерческую, банковскую и служебную тайну;

2) ответчик подписал обязательство о неразглашении коммерческой тайны, по которому обязался после прекращения трудового договора не использовать информацию, составляющую коммерческую тайну, полученную у работодателя;

3) до ответчика был доведен перечень сведений, составляющих коммерческую тайну ЗАО: о закупочных ценах и условиях работы с поставщиками, с клиентами; о планах развития компании (ассортимент, инфраструктура, рекламная кампания, технологии и методы, используемые компанией в повседневной работе).

Несмотря на вышеизложенное, суды не усмотрели предусмотренных законом оснований для привлечения ответчика к ответственности за использование и разглашение информации, относящейся к производственной деятельности, на которую был введен режим коммерческой тайны. Так как истец (бывший работодатель ответчика) не представил надлежащих достоверных доказательств того, что:

- в отношении указанных сведений компании был надлежащим образом установлен режим коммерческой тайны,
- работник принял на себя обязательства не разглашать эти сведения,
- работодатель при оформлении трудовых отношений исполнил положения ст. 11 ФЗ «О коммерческой тайне»: под роспись ознакомил с перечнем информации, составляющей коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты, с грифом «коммерческая тайна»,
- какими-либо действиями ответчика после расторжения трудового договора истцу были причинены убытки,
- приказы по ЗАО с разрешением на доступ

ответчика к работе с конфиденциальной информацией не издавались (это требование было предусмотрено Положением о коммерческой тайне).

Решением Перовского районного суда г. Москвы от 15 мая 2013 года (гражданское дело № 2-2469/13) в удовлетворении исковых требований ООО к бывшему сотруднику о взыскании возмещения убытков, причиненных использованием сведений, составляющих коммерческую тайну, отказано.

В обоснование своих требований истец указал, что ответчику в связи с трудовой деятельностью стали известны сведения об основных поставщиках и клиентах истца, относящиеся к коммерческой тайне. При этом с ответчиком было заключено соглашение о неразглашении коммерческой тайны, являющееся приложением к трудовому договору. После увольнения ответчика с занимаемой должности по собственной инициативе, она зарегистрировала новое юридическое лицо, которое стало осуществлять аналогичную хозяйственную деятельность с использованием сведений о клиентах, которые стали ей известны в период работы у истца. Указанными действиями ответчика истцу были причинены убытки в виде недополученных доходов в сумме <...>, которые он просил взыскать с ответчика в его пользу.

Истец при этом пояснил, что его убытки складываются из упущенной выгоды, и их размер определяется разницей между оптовой ценой на товары, приобретенные созданным ответчиком юридическим лицом, и розничной ценой на эти же товары в ООО, в котором ранее работал ответчик.

Отказ в иске суд обосновывает следующими положениями российского законодательства и аргументами:

- ст. 232 ТК РФ;
- ст. 238 ТК РФ. Согласно ей работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат. Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение, восстановление имущества либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам;
- ст. 56 ГПК РФ. Вразрез ей истец не представил суду доказательств действительного причинения истцу убытков вследствие разглашения либо использования ответчиком сведений, составляющих коммерческую тайну;

• сведения о наличии товаров в ООО (фирма истца) и их стоимости находятся в свободном доступе и могут быть получены любым лицом, в частности на интернет-сайте компании, в силу чего указанные сведения не подпадают под определение коммерческой тайны.

В рамках дела № 33-19046 (определение Московского городского суда от 22 июня 2011 г.) истец (ООО «А») просил суд:

1. признать незаконными действия ответчика по разглашению конфиденциальной информации ООО «А»;

2. обязать ответчика прекратить разглашение конфиденциальной информации;

3. обязать ответчика возместить истцу убытки.

Главное обоснование истца (доводы) состоят в следующем. Так как согласно положениям трудового договора ответчик принял на себя обязательства:

• по неразглашению и не использованию в собственных целях конфиденциальной информации ООО «А»;

• по сохранению секретности (согласно которому работник принял на себя обязательство сохранять в тайне и не сообщать третьим лицам без предварительного письменного согласия клиентов ООО «А» информацию, касающуюся клиентов ООО «А», включая информацию о системах, методах, бизнес-планах, рыночных стратегиях или любую другую конфиденциальную или предварительно установленную информацию о клиентах и партнерах клиентов.

Как следует из данных по делу, после прекращения трудовых отношений истцу стало известно, что ответчик инициировал ряд встреч с партнерами и клиентами ООО «А», в ходе бесед предлагал прекратить сотрудничество с истцом, начал сотрудничество с партнером бывшего работодателя, использовал и демонстрировал служебную (конфиденциальную) информацию, полученную во время трудовых отношений в ООО «А», что подтверждается письмами и информацией, поступившей от других клиентов.

Истец в качестве доказательств представил: бумажные письма директора административного управления одного из своих партнеров, электронные письма, а также показания допрошенной в судебном заседании в качестве свидетеля сотрудницы фирмы-партнера, состоящей в договорных отношениях с ООО «А».

Но суд установил, что вышеназванные документы не содержат доказательств того, что ответчик использовал и демонстрировал на встречах с клиентами и партнерами ООО «А» служебную конфиденциальную информацию, полученную им во время трудовых отношений с ООО «А».

Сведений о том, что ответчик в соответствии с обязательством сохранения секретности, подписанным им, принял на себя обязанности после расторжения трудового договора с ООО «А» не разглашать конфиденциальные сведения, в отношении которых установлен режим коммерческой тайны, данное обязательство не содержит.

Отказывая в удовлетворении требований истца, суд первой инстанции исходил из того, что стороной истца не представлено доказательств выполнения работодателем при оформлении трудовых отношений с ответчиком положений ст. 11 Федерального закона «О коммерческой тайне», а именно, что ответчик был под роспись ознакомлен с перечнем информации, составляющей коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты, которая имела гриф «коммерческая тайна».

Таким образом, выводы суда первой и второй инстанций сводились к недоказанности истцом того, что:

- при оформлении трудовых отношений были соблюдены все необходимые требования Закона «О коммерческой тайне» об установлении режима коммерческой тайны,

- ответчик был ознакомлен с перечнем конфиденциальной информации, имеющей гриф «коммерческая тайна»,

- ответчик после расторжения трудовых отношений с ООО «А» совершил действия по разглашению конфиденциальной информации ООО «А»,

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU