

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 12
(472)

2018

Подписные индексы: по каталогу "Распечатать" – 71062; 71065; 72035;



Евгений Шельмин
«Франшиз Девелопмент Рус»



Жанна Тхайцухова
«ИНВИТРО Сибирь»



Андрей Ващенко
«Газпромтранс»




Елена Гулько
«BAON»

Главная тема: **АДИЗЕС**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Адизес выступит в Москве 9 апреля, и  предложил 10 экспертам дать мнение о его идеях...

Много повторов... но всех он радует тем, что позволил увидеть компанию в движении... точнее - ТРАНСФОРМАЦИЮ компании

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
 Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
 Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)
 Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Н австречу семинару Ицхака Адизеса в Москве от VBI club...

стр. 17

И зучайте не компании, а личности...

А дизес и его идеи...

В России же можно на пальцах пересчитать количество компаний, которые работают над планированием и рисками принятия управленческих решений...



Андрей Ващенко,
ГАЗПРОМТРАНС

стр. 9

К онфликты по Адизесу...

Л юбая компания, которая стремительно растет, начинает обрастать бюрократическими барьерами...

Геннадий Самойленко,
ONLINE PERSONAL



Евгений Шельмин,
ФРАНШИЗ ДЕВОЛОПМЕНТ
РУС

стр. 31

А дизес
рекомендует...



Жанна Тхайцухова,
ИНВИТРО СИБИРЬ

стр. 55

С истема оплаты
труда не
утверждается
один раз и навсегда...

К ак не существует
абсолютно
одинаковых
компаний, так и не
может быть абсолютно
идентичных систем
оплаты труда...

стр. 35

К омпании нередко
шпионят друг за
другом с помощью
инсайдеров, внедрённых
к конкурентам...



Елена Гулько,
BAON

стр. 46

Б рать топов
из других
организаций
вообще сложно...

Ч аще всего это
умные люди,
которые способны
слышать аргументы
другой стороны...

Екатерина Артюшина,
HRD SIMBIRSOFT

Ольга Киселева,
WORLD GYM В РОССИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№12
(472)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 

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



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий редактор

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Алена Юрова
yurova.yo@yandex.ru

5

АДИЗЕС

Адизес и его идеи

Андрей Ващенко, Начальник Управления Перспективного
Планирования и Развития компании ГАЗПРОМТРАНС

9

АДИЗЕС

Конфликты по Адизесу

Геннадий Самойленко,
директор компании ONLINE PERSONAL

17

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

**Диверсификация бизнеса: когда завтра будет
поздно**

Евгений Шельмин, владелец
компании «ФРАНШИЗ ДЕВОЛОПМЕНТ РУС»

31

АДИЗЕС

Адизес рекомендует...

Жанна Тхайцухова, руководитель отдела по работе с
персоналом компании ИНВИТРО СИБИРЬ

35

Трибуна HRD

**Экспертиза в разы важнее негативного
опыта кандидата**

Екатерина Артюшина, директор HRD SIMBIRSOFT

46

Трибуна HRD

Все проходит и это пройдет

Ольга Киселева, руководитель WORLD GYM в России

55

ОПЛАТА ТРУДА

**Вешать в граммах не обязательно - важна
справедливость и открытость, ну и,
конечно, эффективность**

Елена Гулько, Директор Департамента
по управлению персоналом компании ВАОН

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.02.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Адизес и его идеи

*навстречу семинару
Ицхака Адизеса в Москве
от VBI club*



Андрей Ващенко

**Начальник Управления
Перспективного
Планирования и Развития
компании Газпромтранс.**

УП Ицхак Азидес сформулировал набор качеств, необходимых, по его мнению, для долгосрочной продуктивности и результативности.

- производитель качества (P, producer) производит выдающиеся результаты работы.
- администратор (A, administrator) – организация оптимального порядка в процессах.
- предприниматель (E, entrepreneur) – генерация инновационных идей, новых тенденций.
- интегратор (I, Integrator) – гармонизация отношений в коллективе и развитие связей



так, Ицхак рекомендует отказаться от единоличного управления в пользу коллективного управления и разделения функционала руководителя между людьми. способными выполнить 4 выше указанных функции самым наилучшим образом. Якобы тогда компанию ждет успех и процветание! Увы, это не правда!

Система, предложенная исследователем. выглядит логичной и хорошо структурированной. Однако, на мой взгляд, избыточной и неработоспособной. На практике нет компаний, работающих по этим правилам. Есть лишь несколько компаний, использующих сходные принципы.

Я предлагаю поступить максимально просто. Посмотреть на структуру управления крупнейших мировых корпораций и государств. И мы нигде не увидим 3-4 человек на вершине управленческой пирамиды. Обычно корпорацию или государство возглавляет тандем.

Президент - вице президент. Президент и премьер. Или иные комбинации.

Часто один из членов тандема не публичная фигура - скрыт от глаз общественности. Так часто было в СССР и тоталитарных странах.

Очень показателен рейтинг Форбс. Из 200 публичных компаний в списке ФОРБС -россия 170 возглавляет мужская пара.

Иногда пара мужчина женщина. Это не случайность - это закономерность. Гугл основала мужская пара. Майкрософт основала мужская пара. Аппл основала мужская пара и т.д. и т.п. Двое - это необходимая и достаточная численность для совершения любого героического или управленческого поступка.

Если вы посмотрите мультфильмы: Гадкий Я, Чип и Дейл, Красавица и Чудовище, наши советские боевики «Чапаев и Петька», «Офицеры», то увидите, что везде идет речь о тандемах. В абсолютном большинстве боевиков или фильмов про бизнес и политику - есть два героя. Они основа и успеха, и драмы. Старски и Хатч, Джекил и Хайд, Шерлок и Ватсон.

Два управленца - идеальный управленческий коллектив, добивающийся стабильных результатов. Не устающий и не выгорающий десятки лет.

Наша страна с 2017 года управляется официальным тандемом Путин - Медведев. Не четверкой и не тройкой. Именно поэтому наступила долгосрочная брежневская стабильность. А вот выполняемые функции, выделяемые Азидесом, могут постоянно меняться между членами тандема.

Все наши олигархи работают парами, все крупнейшие нефтяные компании, все металлургические и авиационные компании управляются тандемом.

Управленческая пара, тандем обладает набором качеств, которые позволяют избыточно закрывать весь функционал, который Азидес рекомендует как ключевой для успеха в бизнесе. И разделяет на 4 персоны. Ицхак Азидес хорошо описал запрос на управленческую функцию в ее четырех испостасях, но ничего не сказал, как эта функция воплощается в реальных людях. Как и на основе чего должны между собой партнерствовать идеальные функциональные руководители по Азидесу?

Ведь между ними нет ничего общего.

Человек не функция. Человек может выполнять функцию, если у него есть на это энергия и желание.

ИИ Андрей, то есть вы за тандем как за самую эффективную команду в политике и бизнесе?

— Однозначно! Наиболее сильно мотивированы люди, работающие в тандеме. Они могут принимать значительные риски, могут выносить огромные стрессы.

Могут годами работать в условиях неопределенности и дефицита всех видов ресурсов! Могут участвовать в длительных конфликтах с конкурентами.

ИИ Простой вопрос – почему?

— Потому что между членами тандема существует настоящее доверие. Доверие, не замешанное на деньгах, славе или статусе.

Просто доверие между двумя людьми!

Это как минимальная комбинация двух атомов - диполь!

Самые худшие конфликты, самые страшные корпоративные войны в нашей стране, случались по причине распада управленческого тандема. По причине утраты доверия! Жены преследуют мужей годами не за измену с другой. А за разрушенное доверие! Губернаторов увольняют не за коррупцию и воровство - а за утрату доверия!

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**Доверие в управлении первично,
функционал на 3-4 месте, не выше!**

*** Андрей Ващенко, Начальник Управления Перспективного Планирования и Развития компании Газпромтранс.**



Материал подготовила
Ольга Кошарная

Журнал 

2018 г.

Справка о компании: Транспортно-экспедиторская компания Газпромтранс. Основной деятельностью компании является оказание полного комплекса транспортно-экспедиторских услуг потребителям жидких углеводородов и других грузов, а также предприятиям системы ПАО «Газпром». ООО «Газпромтранс» оказывает дополнительные услуги по формированию логистических центров перевозок, организации перевозок в прямом и смешанном сообщении, организации перевалки грузов в портах. Сайт компании <http://trans.gazprom.ru/>

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу» поймать непросто



Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга

Дата проведения — 2 марта 2018

Мастер-класс Михаила Богданова (CONSORT Group) при содействии Ирины Щавинской и участии практиков ряда успешных компаний

2 марта на семинаре М. Богданова примут участие как эксперты руководители так и HRD компаний: Herbalife Nutrition, Aerzen Rus, Schindler, Rockwool, Pony Express, ТА Восток – Trans-Auto, Terex Material Handling & Port Solutions, АО «Сони Электроникс», ООО «Дермосил», ООО «АЛВИСА Менеджмент», Яндекс

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru

Конфликты по Адизесу

Геннадий
Самойленко

директор компании
ONLINE PERSONAL

УИ Геннадий, Адизес говорит о том, что конфликты интересов в компании способствуют её развитию, повышают показатели бизнеса. Вы согласны с этим?



Адизес один из первых отметил, что большое значение для успеха организации имеет конфликт интересов. Конфликт интересов — это классическая ситуация, которая есть в каждой организации. Допустим, отдел закупок конфликтует с отделом логистики. Для закупщиков важнее «застраховаться» и закупить больше товара или материала. Чем больше партия закупки — тем меньше цена, а значит, отдел закупок сработал на «отлично». У складской логистики совершенно противоположный критерий успеха — эффективное использование складских площадей. Соответственно, складской

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



логистике не выгодно затаривать склады. В этом логистов поддерживают финансисты компании, которые не желают «замораживать» денежные средства в больших остатках. Но у закупщиков тоже есть свои «союзники» — это продавцы. Чем больше товара на складе — тем быстрее можно отправить его клиенту, и тем самым повысить уровень сервиса — важнейшего элемента конкурентоспособности компании. Таким образом, на этом простейшем примере мы видим всю полноту конфликтов интересов, которые порой перерастают в открытые конфликты между руководителями и целыми отделами.

Чаще всего можно услышать, что эти конфликты необходимо сглаживать, находить компромиссы — общие точки интересов. Эта точка зрения понятна с позиции напряжения, которое вносят конфликты. Поэтому организации пытаются не только психологически «сгладить» напряжение, но и выстраивать системы, не допускающие конфликтов. Так, например, остаётся популярной система сбалансированных показателей (ССП, англ. balanced scorecard, BSC) — инструмент стратегического управления результативностью. Важной составляющей этой системы является сбалансированность показателей, что, в принципе, отражено в её названии. Для этого все показатели организации должны дополнять друг друга для достижения единой стратегии компании и не допускать противоречия на уров-

не измерения результативности и, как следствие, мотивации сотрудников, привязанной к этой результативности.

Но Адизес уверен, что в именно в противоречиях кроются возможности для развития организации.

УИ Вы можете привести пример, как этот принцип реализуется на практике?

— Я работал с компанией, которая входит в топ-10 мирового рейтинга «Форбс». Мы реализовывали проект в сфере HR, в котором участвовало несколько подразделений и у которых были совершенно разные цели. Главным моим заказчиком был руководитель из Лондона. Это был его проект, и это был его бюджет. Оценку проекта вёл руководитель из Москвы. От его решения зависело, будут подписаны акты выполненных работ или нет. Лондону было важно предоставить как можно больше самых разных кандидатов самого разного уровня определённой специализации. А у московского подразделения была цель, чтобы наша команда предоставила только высокорелевантных кандидатов из крупнейших корпораций мира, которые представлены в России. Налицо был конфликт интересов. Задачи были совершенно разными и требовали различных компетенций для их выполнения.

Что значит предоставить как можно больше кандидатов? Это простая зада-

ча, с которой справится даже обычный рекрутер. А что значит предоставить кандидатов только из крупнейших корпораций мира? Для выполнения этой задачи нужны квалифицированные рекрутеры с навыками headhunting. В России есть такая поговорка: «Что для русского хорошо, то для немца смерть». В нашей интерпретации было: «Что для Лондона хорошо, то для Москвы неприемлемо». Находиться в этом проекте было очень непросто, потому что я не понимал, чего от меня хотят. И был момент, когда мне казалось, что этот проект в принципе невозможно выполнить, так как в нём совершенно разные, противоположные интересы. И каждое подразделение требовало выполнения своих задач. Какую сторону выбрать? Заказчик проекта — Лондон, оценщик проекта — Москва. И только потом я понял, что единственный правильный выход из этой ситуации — предоставить большое количество высокорелевантных кандидатов, что в принципе не очень просто. Проекты headhunting, как правило, единичные: речь идёт о хантинге одного или нескольких специалистов. Нам же надо было предоставить сотни редчайших специалистов, которые уже достигли больших высот в карьере в узконаправленной сфере высоких технологий.

Перед нами был вызов, который заставил найти уникальные решения. В итоге мы получили отличный результат, заслужив самые лестные оценки, услы-

шать которые многого стоит. Наверное, показателен тот факт, что почти все участники проекта со стороны корпорации получили повышение в должности, заняв высочайшие роли в мире в сфере рекрутмента. Если бы не было конфликта интересов или мы пытались бы найти компромиссы в этом конфликте, то этого результата бы не получилось. Когда мы отказываемся от компромиссов, от желания «сгладить углы», найти нейтральное решение, мы выходим на решения, способные кардинальным образом изменить ситуацию в лучшую сторону.

Описанный конфликт интересов был создан искусственно на уровне системы, чтобы организация всё время развивалась, все подразделения достигали уникальных результатов. Возможно, поэтому эта корпорация занимает ведущие позиции мирового рейтинга.

Как выяснилось уже позже, в этой корпорации ценилось такое качество, как умение создать положительный отзыв у всех (!) участников проекта. Согласитесь, это разумно. Если вы вносите в систему элементы противоречий, то такая почва может привести к тому, что люди могут совершенно разругаться, даже подраться на совещаниях. Поэтому для того, чтобы производственно-организационный конфликт не переходил в личный, в этой организации очень ценилось умение сохранять и развивать отношения.

Там обязательно учитывали отзывы всех участников проекта. И это является одним из важнейших критериев его успешности. Если во время конфликта сотрудник смог сохранить со всеми отношения, смог вести себя максимально деликатно, смог убедить каждую из сторон, то, в принципе, это хорошая почва для получения отличных результатов.

У С какими моментами у Адизеса Вы не согласны?

— Пока у меня возникают спорные вопросы по типологии: какие качества он считает врождёнными, какие приобретёнными. Для меня пока непрозрачно, что можно развить в себе, а с чем я уже пришёл в этот мир.

В его понимании в каждой организации должны быть представлены четыре психотипа. Но что будет с компанией, где требуется функция, которой нет ни в одном ключевом сотруднике? Будет ли она деградировать, разрушаться или в ком-то это требуемое качество разовьётся?

У Можно ли провоцировать и насаждать в организации конфликты или они должны быть естественными?

— Конфликты в массе своей естественны, потому что это конфликты ин-

тересов. Как я говорил выше, интересы отдела логистики совершенно иные, нежели у закупщиков. Отсюда и возникают конфликты. Поэтому не имеет смысла их создавать искусственно.

Первое, что стоит делать каждой организации — не сглаживать конфликты. Не искать компромиссов, возможности сохранения психологического комфорта для всех участников конфликта. Что такое конфликт в бизнесе? Это какая-то нерешённая проблема. И всегда есть два пути: первый — сгладить ситуацию, а второй — решить эту проблему. Второй путь более правильный для бизнеса, потому что любой бизнес должен уметь решать проблемы, заниматься улучшением и развитием бизнес-процессов. Если люди в бизнесе делают это очень слабо, то бизнес не развивается. То есть конфликт нужно развивать до полного решения, а не до разрешения самой конфликтной ситуации.

У В каких случаях стоит вмешаться в конфликт или же предотвратить его?

— За каждым конфликтом стоят живые люди, они и являются причиной конфликта интересов. Тут нужно понимать психологию человека. Каждый конфликт зарождается прежде всего в человеке, а точнее в его восприятии ситуации. Сами же ситуации априори без полюса: они не плохие, не хорошие, не конфликтные и не добрые. Они такие, какие есть. Реакция человека на

ту или иную ситуацию часто определяет, быть конфликту или нет. Идеально, когда человек воспринимает каждую ситуацию как задачу, которую необходимо решить. К сожалению, это не всегда так.

Каждый имеет право реагировать так, как считает нужным. Когда мы говорим о конфликтах, имеем в виду зарождённые в личности конфликты, которые обостряют организационную ситуацию. Обострение происходит в самом слабом месте организации. Раньше в народе говорили: «Рвётся там, где тонко». Далее, задача организации усилить это слабое место в бизнес-системе. Именно таким образом конфликтность, как замечательное человеческое качество, способствует развитию организации. Когда конфликт развивается как личностный и не ведёт к решениям проблем в слабом месте организации, то в него необходимо вмешиваться. Такие ситуации не способствуют развитию организации. Более того, личностные конфликты часто приводят к саботажу одной из сторон, моббингу, вплоть до увольнения. Проще говоря, бизнес несёт потери, сотрудники могут разругаться, компания может потерять одного из них, а это могут быть вполне эффективные люди.

Точно не стоит развивать конфликт интересов до этапа личностного конфликта. Я замечал иногда, что таким образом ведут себя первые лица: чтобы спровоцировать ситуацию развития, вскрыть проблемы они создают или поддерживают личностный конфликт. Такие ситуации почти всегда заканчиваются потерей одной из сторон.

УИ Кто должен вмешиваться в решение личностных конфликтов, кроме начальников отдела? Эйчар, собственник?

— Собственник, генеральный директор должны отслеживать происходящее в компании процессы в целом. Пытаться разрешить конфликт должен начальник отдела или эйчар. Если они с этой задачей не справляются, то стоит довести ситуацию до первых лиц компании и, возможно, привлечь экспертов по разрешению личностных конфликтов. Таких специалистов в России много, но, к сожалению, еще не сформировалась активная практика применения их в бизнес-интересах.

В чём суть личностного конфликта? Это конкретного человека натывает на ситуацию, которая для него неприемлема либо не соответствует его ожиданиям. Задеты его принципы, ценности, и человек начинает противостоять ситуации или конкретному человеку, стоящему за этой ситуацией. Чтобы грамотно решать личностные конфликты, нужно обладать нужными качествами, знаниями и навыками разрешения конфликтов.

Эмпатия — это важнейшее качество, которым должен обладать эйчар. Оно позволяет ему чувствовать человека, эмоционально улавливать и правильно трактовать как сотрудника, так и свои эмоции, подключаться и переживать.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Это очень важно. Не видя эмоций других людей, можно не заметить назревающего конфликта до тех пор, пока он не войдёт в открытую фазу и люди не начнут проявлять агрессию друг к другу. Эйчар должен владеть техниками, позволяющими разрешать конфликты. Но, к сожалению, это редкая компетенция у эйчаров.

УП Адизес говорит о двух источниках конфликта: первый это конфликт интересов. А второй тип конфликтов вызван ошибочной коммуникацией когда мы говорим на разных языках. Часто ли это является причиной конфликтов?

— Это связано с корпоративной культурой, когда нет единых стандартов, единого информационного поля, когда идёт разное понимание стратегии развития компании. В моей практике был такой случай. Мы задали каждому руководителю вопрос: «В чём вы видите миссию и стратегию компании?» И очень многие руководители и ключевые сотрудники дали совершенно разные ответы. Такое несовпадение ведёт к возникновению конфликтных ситуаций. Каждый на совещании защищал свою точку зрения, считая, что именно это правильная стратегия, которую нужно реализовывать. Выход из ситуации — единое информационное поле, определение единой стратегии. Каждый сотрудник должен понимать, куда мы все

вместе движемся. Это во многом позволит избежать второй причины конфликтов — ошибочных коммуникаций.

УП Адизес пишет, что попытка остановить конфликт остановит изменения. Также справедливо и обратное: чем выше темп изменения — тем острее конфликт. Вы согласны с этими утверждениями?

— Представьте себе такую идеальную ситуацию, когда компания созрела, все ждут изменений, и все согласованно начинают менять компанию в лучшую сторону. К сожалению, эта ситуация встречается в жизни крайне редко. Чаще всего большая часть людей вообще не готова к изменениям как таковым, их устраивает то, что есть на сегодняшний день. Более того, многие компании держатся за старые инструменты, как за спасательный круг. Иногда эти инструменты уже не эффективны, но держаться за старое, понятное и известное проще и комфортнее, чем пробовать новое и неизведанное. Но мир вокруг не стоит на месте. И компаниям приходится меняться. Это неизбежно для всех. Так же как неизбежен конфликт, который возникает в момент смены старого на новое. Очень важно помогать людям правильно принять эти изменения и довести их до результата. В этот момент работа с людьми должна быть максимально тесной, с эффективными коммуникациями доведения сути

всех изменений. В момент изменений также важно прогнозировать и учитывать интересы сотрудников: что они теряют от изменений, что приобретают нового.

У В каких компаниях конфликтов меньше, в каких больше?

— Производственные конфликты в семейных компаниях решаются на личном уровне, что, как правило, не способствует развитию организации. Как мы помним, в организационных конфликтах главное не отношения, а решение проблем в бизнесе. Семейные же компании построены на отношениях. В крупных, системных компаниях организационные конфликты — это совершенно закономерный процесс. Очень сложно представить организацию, в которой их вообще нет.

У Какой вопрос Вы задали бы Адизесу, если бы была такая возможность?

— Насколько его технологии применимы для малого бизнеса? Очень важный и интересный вопрос. Было бы интересно узнать ответ.

*Геннадий Самойленко, директор компании ONLINE PERSONAL.



Материал подготовила
Ольга Кошарная

Журнал 

2018 г.

ЛЕГЕНДАРНЫЙ ИЦХАК АДИЗЕС

ЛЕКЦИЯ В МОСКВЕ

📍 Vegas City Hall



8 (800) 333-67-02

WWW.BBI.CLUB

Диверсификация бизнеса: когда завтра будет поздно



Евгений Шельмин

**владелец компании
«Франшиз Деволопмент
Рус»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему Вам интересна тема диверсификации? Что в ней Вас пугает, как в неведомом лесу?



а, по сути, ничего не пугает, с данной темой я знаком уже порядка десяти лет, когда мне попался бестселлер «Диверсифицируйся или умри», поэтому данная область для меня далеко не неведомый лес.

В нашей стране в малом и среднем бизнесе сложилась такая ситуация, что нет какой-то определенной области, которая бы на протяжении многих лет приносила стабильный доход и доставляла его собственнику радость. Сегодня диверсификация это не просто данность, но и необходимость для преумножения капитала. Россия,

обычных граждан он не вызывает, так как проблемы и тряски возникают на рынке сегментарно, а не во всех сферах одновременно. Поэтому многие потребители просто не замечают, как умирают одни компании и как рождаются другие, как перераспределяются ресурсы и направления. К тому же, на первое место выходят технологичные проекты и если не включиться в эту сферу сейчас, то завтра можно будет войти, но какой ценой?! Чтобы уметь справляться с трясками рынка, тема диверсификации для меня и моего бизнеса как никогда актуальна.

УП Поздно ли входить в IT-бизнес или еще долго там будет не поздно?

— Никогда и ничего не поздно, но важно понимать, в какой сфере это делать и когда. Конечно, сейчас IT-бизнес в России уже вышел на более высокий уровень, но если сравнить нас с Китаем или любой европейской страной, то мы

ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ МЫ УВИДИМ, ЧТО ПРАКТИЧЕСКИ ВЕСЬ БИЗНЕС УЙДЕТ В АВТОМАТИЗАЦИЮ

по моему мнению, находится уже довольно-таки давно в затяжном кризисе, но существенных затруднений для

находимся далеко не в первой десятке лидеров.

Почему я активно включился в работу над созданием и развитием агрегаторных платформ, а это бизнес в Интернете? Не только потому, что были найдены инвесторы более чем на 16 миллионов долларов, но потому что рынки оказа-


на данной ступени развития, должны научиться конкурировать с такими гигантами, как Google, Facebook, Amazon и другими IT-компаниями. Что, собственно, президент Сбербанка и пытается сделать, прикла-

МИР НА ЭТАПЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ

лись совершенно пустыми. Это как раз к вопросу - поздно или не поздно.

Безусловно, есть высококонкурентные сегменты, но обратите внимание на ICO и на количество проектов, которые рождаются ежедневно. Большинство из них кажутся непонятными и мало кому нужными, но это только первое впечатление.

Через несколько лет мы увидим, что практически весь бизнес уйдет в автоматизацию

 Греф сказал, что софт компании скоро вытеснят банки из их ниши. Как и почему им это надо (риски вложений и т.д.)?

— Мир на этапе глобальной цифровизации, и Герман Греф это понимает, как никто другой. Он уже довольно-таки давно заявляет, что банки

дывает всевозможные усилия, чтобы это осуществить: инвестирует огромные средства в улучшение IT-платформы и работает над digital-трансформацией, но ничего не получается. Не стоит забывать о том, что гонки за IT прорывными решениями без общей концепции бизнеса просто никому не нужны. Потребителям все равно, сколько вы вложили в IT.

Пример - все тот же Сбербанк. Пока еще лидирующий банк, но отстающий во всем, в чем только можно.

Софт-компании вытеснят банки из ниши только в том случае, если ничего не будет предприниматься в технологическом секторе. Но, пока вроде все нормально, взять тот же Tinkoff - все операции происходят в интернете, каждый месяц Олег Тиньков заявляет о новой технологической инновации. Пример, на ко-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



торый, в скором времени, будут равняться все банки России.

Всем понятно – чем больше автоматизации, тем меньше себестоимость, тем быстрее процессы, тем удобнее потребителю. Поэтому и происходят инвестиции именно в это направление, а не в создание физических офисов.

рано или поздно им будет нечего добывать, и нужно будет искать альтернативные источники энергии, но это произойдет когда-нибудь потом. Об экологической составляющей задумались лишь несколько стран, и даже в этом случае все происходит на фоне отсутствия у них данного источника энергии.

Сейчас нефтяники думают только о

ПРИМЕР - ВСЕ ТОТ ЖЕ СБЕРБАНК. ПОКА ЕЩЕ ЛИДИРУЮЩИЙ БАНК, НО ОТСТАЮЩИЙ ВО ВСЕМ, В ЧЕМ ТОЛЬКО МОЖНО

УП 2 млрд новых генераторов по 3 т\$ (солнце-ветер) от Теслы (по 10 гВт) могут дать энергию = всей сжигаемой нефти. (Сделать их просто) Почему нефтяники ищут новые скважины?

— Мы прекрасно знаем о том, что большинство «лакомых» отраслей активно лоббируется их представителями. Нефтяная отрасль во всем мире не исключение и любые альтернативные источники энергии - удар по карману бизнеса, государства и отдельных чиновников. Все нефтедобывающие компании понимают, что

прибыли, поэтому и ищут новые скважины, чтобы удовлетворить потребности акционеров. По большому счету этот сектор работает только на так называемый внутренний рынок. Так или иначе, вся экономика мира сидит на «черной игле». Если сейчас отказаться от нефти и резко перейти на генераторы Тесла или какие-либо другие, учитывая, что разработчиков альтернативных источников тысячи по всему миру, экономика встанет, а миллионы людей потеряют свои рабочие места и не только в нефтедобывающей сфере. Один генератор вырабатывает 10 гВт, что эквивалентно примерно 600

баррелям нефти, но чтобы выработать данное количество энергии Tesla понадобится один человек, образно говоря, а нефтедобывающей компании 100. Так как часть людей добывает нефть, часть перевозит, часть занимается переработкой и только потом сырье принимает товарный вид и продается. И цена за эти 10 гВт будет разная: у Tesla 10 тысяч долларов, а у нефтедобывающей компании 40 тысяч. Ветряки же – это чистая энергия. Чтобы начать вырабатывать энергию всего лишь нужно установить генератор в поле, кроме техперсонала никто не нужен, ничего перерабатывать не надо, добывать тем более, все автоматизировано, а ресурс витает в воздухе (смеется). Посмотрите на ту же Германию где такие «ветряки» установлены по всей стране. Такая «бесплатная» энергия безумно невыгодна для экономики одних стран и спасение для других. И конечно, нефтяники будут как можно дольше затягивать переход на альтернативные источники, даже несмотря на то, что уже сейчас это возможно.

У Одна фирма (лидер по остеклению высоток) уже много лет активно ищет директора по развитию – предположите, зачем и что у них на уме?

— Понятно, что большинство решений, тем более лидера какого-либо рынка, основано на веских аргумен-

тах. Если обратиться к предположениям, то меня нанять директора по развитию заставили бы три фактора:

1. Прогноз о резком повышении спроса на услуги или продукт, например, это могли быть аналитические сводки и значительном перераспределении городского населения и спросе на строительство высотных зданий.

2. Спад спроса или так называемая «выжженная поляна», когда конкуренция за одного клиента становится настолько сильной, что нужно искать новые рынки сбыта и начать самостоятельно формировать спрос, а не предложение.

3. Как раз диверсификация бизнеса, возможно развитие еще одной смежной сферы с остеклением, например клининга, собственного производства, выхода на рынки других стран или же, наоборот, выход на совершенно новые рынки с новым продуктом.

В любом случае, поиск пусть и ключевого сотрудника на протяжении полутора лет не очевидный запрос, поскольку head hunting никто не отменял и при использовании этого метода ошибка найма топ-менеджера исключается примерно на 80 процентов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Могу, однако, предположить, что все это делается искусственно.

УП Почему Polaroid, изобретя цифру, проиграл гонку?

— Гонку проиграл не только Polaroid, но и, например, Kodak. Два гиганта, покоривших фоторынок

нологий, но самим технологиям ваше мнение не интересно и они развиваются. Отстал – ушел с рынка.

Недооцененность рынка – главная беда бизнеса.

Стремление сохранить прежний успех, в то время как рынку нужно что-то другое. Сейчас большинство

НЕДООЦЕНЕННОСТЬ РЫНКА – ГЛАВНАЯ БЕДА БИЗНЕСА

в свое время, сошли с дистанции. Почему? Polaroid, в большей части убил потребитель именно из-за критериев: ограниченности в размере, высокой стоимости печати и невозможности выбрать, что печатать, а что нет. Kodak также откровенно тормозил выход в цифру. Конечно, обстоятельств «смерти» Polaroid очень много, в том числе и уход основателя компании Лэнда. Тем не менее, именно потребитель определяет, кого он оставит на рынке. Мало изобрести что-либо, нужно с этим еще и работать. Тот же Kodak, по крайней мере, неплохо живет на патентах, которые были получены, но не реализованы в свое время.

Вообще же, хороший пример, когда можно не верить в развитие тех-

бизнес-сфер в российских регионах это - будущий «Поляроид», который уйдет с рынка именно по причине того что они не верят в развитие, назовем это условно «цифровизацию». Приведу пример. Мы приходим с нашим агрегатором доставки еды в некоторые регионы России, и рестораны нам говорят: «Ребята вы что, кто вообще будет заказывать еду на сайте??? У нас вон все заборы и остановки заклеены предложениями доставки пиццы – люди звонят и заказывают и так будет всегда...» Что происходит после - понятно.

Мы все знаем примеры Gett и Яндекс.Такси, когда для владельцев таксопарков предложение о заказе такси через мобильное приложение, например, в Барнауле, казалось

анекдотом. Где эти таксопарки сейчас? Все под Gett и Яндекс.

Как резюме – можно долго отрицать происходящее на рынке и ничего не делать, а можно идти если не впереди рынка то, по крайней мере, в ногу с ним.

У Что делает Ваша фирма для того, чтобы не исчезнуть в будущем (как исчезают из списка Форчун крупные фирмы каждые 7 лет)?

— Здесь, конечно же, приходит в голову книга Лалу. Однозначно и абсолютно верно суждение, что за-

руководителю-церберу. Заметили, насколько сильно вырос спрос на онлайн-обучение и наставничество? Эта тенденция ведет нас к тому, чтобы постепенно отходить от организационной политики в компании, грубых инструкций и топ-менеджеров с авторитарным мышлением.

Второй шаг – избавиться от бюрократии и стремления к самостоятельности каждой позиции. В принципе, он выходит из первого.

Любая компания, которая стремительно растет, начинает обрастать бюрократическими барьерами.

ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ СТРЕМИТЕЛЬНО РАСТЕТ, НАЧИНАЕТ ОБРАСТАТЬ БЮРОКРАТИЧЕСКИМИ БАРЬЕРАМИ

лог успеха любой компании в будущем – это самоуправление. Тотальный контроль больше не приведет к успеху хотя бы потому, что сам тип современного человека отныне стремится к свободе больше, чем к деньгам, к эффективности – больше, чем к отчетности, которая нужна только

Коммуникация постепенно замедляется и в результате становится практически невозможной, что может парализовать не только работу отдела, но и всей компании. Чтобы не допустить таких последствий, необходимо:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



1. сокращать круг (цепочку?) коммуникации сотрудников;

2. организовать постоянное и непрерывное обучение;

3. адаптировать все процессы в соответствии с цифровизацией, это мы обсудили ранее.

решить количество компаний, которые работают над планированием и рисками принятия управленческих решений.

Чтобы не уйти с рынка, моя команда старается смотреть на то, что будет через 5-10 лет и как мы встроимся в этот процесс. Приведу пример. Печать еды на 3D принтере, безус-

В РОССИИ ЖЕ МОЖНО НА ПАЛЬЦАХ ПЕРЕСЧИТАТЬ КОЛИЧЕСТВО КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ НАД ПЛАНИРОВАНИЕМ И РИСКАМИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

И конечно - аналитика. Причем имею в виду не только аналитику деятельности своей компании, но и в целом сферы: экономики и общества. Диверсификация бизнеса невозможна без четкого прогноза и понимания, что будет через 3, 5, 10, 50 лет. В этом отношении мне очень нравится подход наших китайских партнеров, которые диалог об инвестициях начинают с вопроса: «К чему приведет наше сотрудничество через 50 лет?».

В России же можно на пальцах пе-

ловно, может занять огромный пласт потребления, который заберет определенную долю у доставки еды. Мы уже сейчас рассматриваем каждый возможный шаг, который мы можем совершить в этом направлении. Традиционный же подход был бы таким: это будет не скоро, давайте на это сейчас не будем тратить время. Или еще один пример, при разработке маркетинговой стратегии мы внесли предположения каждого сотрудника о том, какими будут агрегаторы еды будущего, к чему идет в принципе рынок доставки еды в России

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и мире в целом. Многие идеи показались бредовыми, например, что можно будет кормить близких людей, которые находятся за несколько сотен или тысяч километров, по скайпу. Или идея о том, что супермаркеты, в их классическом виде исчезнут и мы будем покупать исключительно готовую еду. Причем важно отметить, что такие примеры уже есть, например, в крупнейших городах России уже есть

щи второго минимизировать риски, быстро реагировать на изменения на рынке и подстраиваться под динамичную систему бизнеса, исключая воздействие внешних факторов на устойчивость самой системы.

Если говорить конкретно о критериях, то основной момент, который стоит учитывать - вам нужно четко осознавать, что вы будете делать в

ИЗУЧАЙТЕ НЕ КОМПАНИИ, А ЛИЧНОСТИ

доставка продуктов на неделю под конкретное меню, то есть вы просто открываете ящичек с продуктами и готовите любимые блюда дома, про походы в супермаркет и очереди забываете навсегда.

Каковы критерии выбора диверсификации для успешного бизнеса?

— Каждый предприниматель сам решает, что ему выбирать: специализироваться в одной области или же идти по пути диверсификации. Каждый путь по-своему хорош: в первом случае у нас есть возможность совершенствоваться в своем сегменте практически бесконечно, а при помо-

той или иной сфере и как развиваться. Нужно понимать, что ваши начинания поддержат не многие и, тем более, не будут рады видеть нового игрока на поле конкуренты. Для меня подобное - это вызов. Прежде всего, самому себе. Полагаю, что большинство предпринимателей разделяют такой подход.

Причины провалов у многих гигантов и миллионов средних фирм?

— Причины различны, и самое страшное, что их как минимум несколько сотен и каждая образует еще столько же цепочек. От неправильно выбранной стратегии, до личной некомпетентности руководителя. Пом-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ните нашумевшую фразу: «Построенные навечно»? Как мы знаем, прошло чуть больше 10 лет и некоторые оказались построенными не навечно... Но в большинстве случаев это происходит по вине самого предпринимателя. Как утверждают Илон Маск и Оскар Хартманн – изучайте не компании, а личности. В них кроется секрет успеха и провала. Начиная новый бизнес или открывая новую франшизу, я могу быть уверен на 100 процентов, что все будет удачно, но рынок может показать мне совершенно другое. Ошибаются все, впрочем, предпринимательство всегда связано с рисками. Если выделять какие-то конкретные причины, то одна из них - недостаток подготовки самого предпринимателя или нанимаемых сотрудников и плохой маркетинг. Прежде чем я что-то поручу своему сотруднику, я стараюсь изучить это сам, иначе просто не смогу проконтролировать его. Очень часто езжу на всевозможные бизнес-форумы, лекции, стараюсь приносить и пробовать всевозможные инновации во всех отраслях. Еще одна причина – неудачное партнерство и нарушающее концепцию развития поведение акционеров. Здесь известно огромное количество провалов. Неизвестно, где был бы Virgin, если бы не возврат Брэнсона. Собственно, та же история и с яблочным брендом.

Скажу честно, не всегда все выхо-

дит удачно. Но я давно в бизнесе и к рискам всегда готов. Что касается советов, как предотвратить банкротство. То универсальных советов нет, даже гиганты могут совершить ошибку и больше не восстановиться после нее.

Причины провалов могут быть на разных стадиях. На этапе стартапа они в большей степени прогнозируемы и «подстелить соломку» можно до того, как упадешь. На этапе, когда компания существует несколько лет, причин больше и заниматься «подстилкой соломы» под каждый вероятный вызов рынка просто некогда.

Если исходить из анализа провалов и общей тенденции, которую заметил я, это, прежде всего, отсутствие настойчивости и веры в тот или иной проект.

УП Какие отрасли Вы считаете самыми перспективными для развития?

— Конечно те, в которых я сейчас присутствую (смеется). Во-первых, это все технологичные отрасли, для себя я выбрал отрасль различных IT-агрегаторов. Здесь просто «поле не паханное», какую сферу не возьми - везде нужно, везде пусто, везде востребовано. Об этом уже говорил – сейчас данное направление нельзя обозначить как тренд. Скорее

это просто реальность пока кто-то не придумал что-то еще. Во-вторых, сфера оказания юридических услуг: опять же, опираемся на мировой рынок и говорим о крупном юрбизнесе, об автоматизации процессов, о чат-ботах, которые заменят привычные «человеческие» консультации.

На агрегаторы, в данный момент времени, я делаю самую большую ставку, потому что при минимальных затратах всех ресурсов, ты получаешь гораздо более высокий доход. С первого дня работы агрегатор начинает приносить чистую прибыль, что нельзя сказать о физически создаваемом бизнесе, например, об авто-сервисе или ресторане. Сначала тебе нужен хороший стартовый капитал для открытия той же мастерской или кафе. Потом время, чтобы все это построить, обустроить, наладить работу. А чтобы у тебя заработал агрегатор, нужно две недели, ведь он объединяет уже готовые бизнес-проекты на одном сайте и берет за свои услуги совсем ничего. Это обусловлено тем, что люди приспособились к информационному шуму и уже появились привычка выбирать, анализировать и сравнивать продукт или услугу хотя бы с тремя, а то и пятью источниками. Агрегаторная система позволяет это сделать, тем самым отвечает на запрос потребителя. Один город в среднем приносит прибыль от 60 тысяч долларов в месяц,

поэтому считаю, что это перспективное направление, которое можно довести до полнейшего автоматизма. Еще стоит учитывать то, что такие концерны, как Delivery Club и Carfix освоили лишь 10 процентов своего рынка, поэтому говорить о высокой конкуренции не вижу смысла, мы просто займем свою нишу и будем развиваться в ней. В принципе считаю, что запускать бизнес и пытаться сделать «лучше, чем у конкурентов» – ложный путь. Нужно идти своей дорогой.

Дефицит качественных менеджеров усиливается? Почему?

— Раньше менеджеры топ-компаний все были с техническим образованием, да, в принципе, на всех высоких должностях сидели люди с техническим образованием. Это были одни из самых умнейших и способных людей страны, главная особенность которых заключалась в том, чтобы адаптироваться под любые изменения не только рынка, но и мира. Взять, например, Андрея Себранта: директор по маркетингу компании «Яндекс», тоже технарь, больше скажу - он кандидат физико-математических наук. А сейчас что? Ко мне на собеседование приходит 50 процентов соискателей, которые не имели никогда управленческого опыта, прошли 2-3 онлайн курса у

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



неведомого тренера и считают, что кто-то должен доверить им принятие решений в своем бизнесе. Да, безусловно, среди нынешних студентов есть будущие топ-менеджеры, которые действительно талантливы, но в общей массе – это просто люди, которым не то что управлять нельзя, но даже продавать. Число управленческого персонала с каждым годом растет и это факт, но с количеством теряется качество. Где-то студенты не дорабатывают, где-то не доучивают. Как ни печально, но МВА в России умер за ширмой своей «корочки».

Шикарные программы выращивания кадров начали топовые компании страны. Они могут себе это позволить, а малый и средний бизнес нет. Поэтому малый и средний бизнес, по сути, стоят на месте. Попробуйте поучиться в Сколково, войти в клуб, например в R2 – для большинства это заоблачно. Посмотрите, какие налоговые отчисления у этой категории и какие у нефтяников, о которых мы говорили?!

Сейчас по всей стране открываются шикарные вузы, создаются все условия для реализации любых амбиций, но поколение Z выбирает развлечения, компьютерные игры и совсем не пользуется тем багажом знаний, которые каждый день готовы передавать им учителя. И к этому нельзя относиться хорошо или

плохо, это просто другое поколение, которое уже выходит в топ-состав. У них нет командного духа, но они умеют работать на результат, у них нет привязанности к одному месту работы, но у них есть адаптивность и мобильность. Границы, как в жизни, так и в бизнесе полностью стираются, а интернет решает все вопросы - при наличии у менеджера качественного багажа. Поэтому лично для меня абсолютно не важно, какой национальности или какое гражданство имеет мой топ-состав. Эти стереотипы отошли на второй план.

У Цифровизация – как не опоздать на эту электричку? Что делать и куда бежать?

– Цифровизация открыла для нас новые горизонты. Я бы не назвал этот процесс вообще приходящим или уходящим. Цифровизация сопровождает нас на всем пути развития, и в современности она уже является не каким-то витиеватым понятием, а реалиями нашей жизни.

Что делать и куда бежать? Начну с конца. Бежать действительно нужно, так как готовность компании адаптироваться к новейшим IT-технологиям кардинально влияет на ее выживаемость на конкурентном рынке, а потребитель ждет и активно принимает практически любые новшества в этом

направлении. Не буду много времени уделять тому, что цифровизация позволяет сократить человеческий ресурс и перевести многие процессы в автоматический режим - это и так понятно. Например, мы второй год работаем над цифровизацией юридического бизнеса. Попыток предпринималось и предпринимается много, но они все малоэффективны. Мы же создаем абсолютно новый продукт. Пока мы его создаем, мы тоже, кстати, можем опоздать. Потому что, наверняка, где-то сидит такая же команда и трудится над такими же решениями. Еще год назад все говорили о бредовой идее приема врачами пациентов по скайпу. А ведь и закон соответствующий приняли! Поэтому могу ответить просто – куда бы вы сейчас ни бежали, вы или успеете на электричку или она подойдет к вам сама.

Но не забываем о цифровизации и внутри компании. При помощи цифровизации важно правильно и вовремя отказаться от «пустой» коммуникации, освободиться от бюрократичных методов работы, типа заполнения заявлений на отпуск, когда можно просто отметить в системе, когда он необходим, и сразу увидеть итоговую картину, кто и когда может это сделать. Это простой пример того, как сотрудники самоорганизуются даже без участия руководства и учатся работать в системе.

Тесла – мыльный пузырь или будущий GE?

— General Electrics не только гигант в своей отрасли, но и компания с огромной историей. Tesla – самодостаточна, то есть, помимо начинки, она может представить (и уже представляет) готовый продукт, возьмем те же генераторы (солнце-ветер) или популярный электрокар. Многие считают Илона Маска и его компанию пустышкой только потому, что они не смогли сделать компанию прибыльной - на данный момент Tesla лишь тратит деньги, с этим не поспоришь. Многие сетуют на то, что Маск должен сфокусироваться на одном проекте и вкладывать средства только в него, якобы из-за неправильной диверсификации убытки несут все проекты. Но давайте вспомним Николу Тесла, в честь которого и назвали компанию, вернемся к идеям, которые он преследовал, и почему так и не смог все реализовать. Проект «Уорденклифф» (или «атмосферное электричество») - цель жизни Николы, при помощи специальной башни он хотел передавать электричество без проводов, но когда Джон Морган (спонсор проекта) понял, что никакой прибыли из этого не извлечь, прекратил финансирование, и проект завершил свое существование. Данный способ передачи энергии в дома и технику обрушил бы всю экономику ровно так же, как если бы сейчас общество перешло на генераторы Ило-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на Маска. А еще давайте вспомним крайне провальный проект SpaceX в который кроме самого Маска уже никто не верил. А что говорят сейчас? Скептики предпочитают не вспоминать свои высказывания о Фальконах и начинают осторожнее говорить о бредовых идеях, связанных с полетами на Марс.

Все, что упрощает, ускоряет, удешевляет производство продукции – это круто, так как можно обосновать повышение цен (фирма закупила новое оборудование на 2 миллиона долларов, значит можно поднять стоимость продукта на доллар, но еще было выделено 200 тысяч долларов на обучение персонала, поэтому еще повысилась цена на доллар). Вся другая техника, которая понижает цену продукции – не пользуется спросом, да, и не будет пользоваться ближайшие 50-100 лет. Когда человечество придумает другое оборотное средство, вместо денег, тогда Tesla станет главенствующей корпорацией мира. Полеты в космос, добыча ресурсов на Энцеладе и других

планетах, повсеместное освоение солнечной системы, закладка городов на Марсе. Уже сейчас, если человечество остановится на момент и поймет, что на Земле недостаточно ресурсов, что для дальнейшего развития нужно брать ресурсы извне, что можно пойти другим путем, то уже за 10 лет мы сможем добиться небывалых результатов.

*Евгений Шельмин, владелец компании «Франшиз Деволупмент Рус».



Беседовала
Ольга Прудовская.

Журнал



2018 г.

Справка о спикере: Евгений Шельмин – основатель компании ООО «Франшиз Деволупмент Рус» (в 2010 году). Сертифицированный специалист по международной системе качества ISO9001:2000 и системам менеджмента качества ISO 19011:2002 / ISO 9011:2000. Член комитета Государственной Думы Российской Федерации по предпринимательству. Автор более 400 статей, опубликованных в изданиях и сети Интернет, и 16 книг.

В число бизнес-проктов Евгения Шельмина входят: агрегатор доставки еды «Хочу поесть», торговая сеть «Супермаркет детских автокресел», Третьейский суд (коммерческий арбитраж), компания «Трудовой юрист», «Автоюрист» и др. Численность сотрудников – более 500 человек.

Адизес рекомендует...



Жанна Тхайцухова

**руководитель отдела по
работе с персоналом
компании ИНВИТРО
Сибирь.**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП Жанна, я знаю, что ваша компания активно работает с Институтом Адизеса. Поделитесь опытом.



го философия бизнеса близка мне. Понимание бизнес-принципов Адизеса позволяет трансформировать компанию, ее внутреннюю корпоративную культуру, внутренние бизнес-процессы. Такая трансформация нужна для того, чтобы вывести компанию на новый, более эффективный, производительный, совершенный в части организационной культуры уровень.

Мне лично философия Адизеса близка идеей, что в компании много ресурсов уходит на внутренний маркетинг, на взаимодействие структурных подразделений между собой, на конфликты между подразделениями, на разбор разных неразрешенных вопросов. На это уходит очень много сил, рабочего времени, ресурсов сотрудников. Тем самым все эти ресурсы не уходят во вне, на ту работу, ради которой создается компания, на внешний маркетинг, на работу с потребителем, с клиентами. Его методология нацелена на то, чтобы помочь компании увидеть узкие зоны, проблемные места в

своей структуре, бизнес-процессах, понять, где заложен конфликт. И что нужно сделать или изменить, чтобы его разрешить, чтобы построить бизнес-процессы более оптимально. И тем самым оптимизировать организационную культуру внутри компании и корпоративную культуру. В результате перестраивается организационная модель организации.

УП Вы можете описать более подробно, каким образом идет процесс внутренней трансформации компании?

— Нужно увидеть проблему – есть своя методология, как это делается. Коллектив активно участвует в этом процессе, делясь тем, что мешает более эффективной работе, проблемы типизируются, разбиваются на блоки. Анализ этих проблем позволяет структурировать полученную информацию и наметить пути работы. Далее по каждому блоку создаются рабочие группы, которые работают над устранением мешающих факторов. Они могут состоять из представителей разных структурных подразделений, что позволяет выработать комплексный взгляд на существующую проблему. В результате дискуссий группа находит оптимальные пути решения.

Возникает новый процесс, либо новая методология, либо организацион-

ный документ, который утверждается организационным советом, и осуществляется его претворение в жизнь.

УИ Жанна, абсолютно все компании могут, на ваш взгляд, смело использовать принципы Адизеса?

— Его базовые принципы, которые ставятся во главу угла – это принцип доверия и принцип уважения внутри компании. Если такая корпоративная культура, основанная на этих ценностях, близка компании, им стоит глубже познакомиться с методологией Адизеса. Есть компании с более агрессивной корпоративной культурой. У них другой вектор направленности, который расходится с принципами Адизеса. Многие исходят из корпоративных ценностей, которые несут в себе собственники бизнеса и топ-менеджмент. И от того, какая складывается корпоративная культура в компании. Хотя все меняется. Любая корпоративная культура отвечает определенной стадии роста бизнеса. Большинство компаний начинают с формирования семейной бизнес-культуры, но постепенно она трансформируется. Куда она пойдет – это момент выбора развития самой компании.

УИ Адизес в своих книгах уделяет большое внимание

теме конфликтов, и как их использовать на пользу бизнесу. Чем они важны для бизнеса?

— В части конфликтов. Безусловно, конфликты есть в любой компании. И у конфликта всегда две стороны. Есть и позитивная. Что такое конфликт? Это сгусток интересов, конфликт интересов – в итоге выявление конфликта является действенным способом обозначить и решить проблему. С другой стороны, когда конфликтов слишком много в компании, и они в разных зонах – это сигнал того, что в компании что-то не так, процессы недолжным образом настроены. Сотрудники так или иначе постоянно сталкиваются в рабочих моментах друг с другом и возникают конфликтные ситуации. Это сигнал неблагополучности компании. Адизес говорит о том, что конфликты нужно использовать, чтобы разрешить ситуацию, улучшить систему в целом, сделать ее максимально продуктивной. Когда конфликты доходят до руководства, надо не гасить их, а конструктивно решать, использовать эти ситуации как повод для изменения. На тему конфликтов у Адизеса существует целая философия, не одна книга написана.

Концепция Адизеса - это большой системный взгляд, интеграция международного опыта ведения бизнеса, разработанный бизнес-подход к работе над изменениями в компаниях.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Это комплексная программа сопровождения. Трансформировать большую компанию всегда очень тяжело. Нужно вовлечь, огромное количество людей, бизнес-процессов, исторически сложенных, устоявшихся порядков и стереотипов. Когда назревает в этом необходимость, развернуть мчащийся паровоз не простая задача. Адизес предлагает поэтапную трансформацию, подготовку этих изменений, комфортное внедрение в жизнь. И само участие сотрудников в этой трансформации уже является шагом к изменениям. Технология предусматривает постоянное сопровождение процесса изменений.

Экспертами, менторами выступают его коллеги. Люди, которые прошли его обучение. Они направляют, максимально помогают в процессе работать в более продуктивном направлении. Они отмечают плюсы и минусы

разных позиций, помогают найти оптимальное решение в острых ситуациях. И тем самым продвигают эти изменения.

***Жанна Тхайцухова, руководитель отдела по работе с персоналом компании ИНВИТРО Сибирь**



Материал подготовила
Ольга Кошарная

Журнал



2018 г.

Наша справка. ИНВИТРО – крупнейшая частная медицинская компания в России. Основана врачом-реаниматологом Александром Островским в 1995 году. В сеть входит более 1000 центров. Страны присутствия – Россия, Казахстан, Украина, Белоруссия, Армения.

Экспертиза в разы важнее негативного опыта кандидата

*Наши люди в космос не
летают , но крайне
важно провести их
экспертизу «на земле»
до «невесомости»...*

**Екатерина
Артюшина**

директор HRD SimbirSoft

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП **Негативный опыт есть у всех, лично мне казалось, что такие работники наиболее ценны. Почему же их тогда не брали в космос?**

УП Когда мы нанимаем людей в компанию, мы отталкиваемся от их экспертного опыта, для нас важна прежде всего экспертиза, а не негативный опыт. В определенных случаях, когда требуется сотрудник с высоким профессиональным уровнем, мы смотрим на знание английского языка.

Идеально, когда мы сами можем

туация – на деле, мы ориентируемся прежде всего на профессионализм человека.

Возвращаясь к вопросу «Почему же их не брали в космос?», важно понять одно - негативный опыт был у него успешным или нет. Если нет, то, возможно, при попадании в сложную ситуацию, этот человек будет действовать не совсем адекватно как когда-то делал это в прошлом.

УП **Ложка дегтя может испортить бочку меда? Какой негативный опыт опасен как вирус для сотрудников?**

— Ложка дегтя может испортить бочку меда – это однозначно.

Чаще всего в компании встреча-

ТЕ, КТО ТРАНСЛИРУЕТ ЕГО НАРУЖУ – ЭТО САМЫЙ ХУДШИЙ ВАРИАНТ

выбирать специалиста на ту или иную вакансию: изучать его бэкграунд, собирать отзывы о нем. Но в такой ситуации мы остановим свой выбор скорее на человеке, по которому нет отзывов вообще, нежели на том, у кого был негативный опыт. Но это идеальная си-

ется два типа “негативщиков”, назовем их так: те, кто держит все внутри себя и не опасен для компании, и те, кто транслирует его наружу – это самый худший вариант.

Прежде всего необходимо вы-

явить подобных людей, попробовать физически переместить их в другой кабинет, перемешать с другими более позитивными сотрудниками. В самом плохом случае мы расстаемся с таким человеком, даже несмотря на

— Грубая компания, на мой взгляд, это компания, в которой, с одной стороны, есть нормы деловой этики и в любой ситуации сохраняется деловой подход, с другой стороны, все говорится и делается «напрямую»,

ТАКОЙ СОТРУДНИК ОПАСЕН ПРЕЖДЕ ВСЕГО ТЕМ, ЧТО ОН РАСПРОСТРАНЯЕТ НЕГАТИВ О КОМПАНИИ, ОБРАЩАЕТ ВНИМАНИЕ КОЛЛЕГ НЕ НА ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ РАБОТЫ, А НА ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ. ВСЕ ЭТО ПРИВОДИТ К ПОТЕРЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

его высокие профессиональные качества.

Такой сотрудник опасен прежде всего тем, что он распространяет негатив о компании, обращает внимание коллег не на положительные стороны работы, а на отрицательные. Все это приводит к потере лояльности сотрудников к компании, поэтому такого сотрудника, по большому счету, необходимо изолировать.

У Опыт работ в грубой компании. Чем опасен такой сотрудник?

иногда чуть жестче, чем обычно. Нашу компанию нельзя назвать грубой, но и не для каждого сотрудника она удобна в плане эмоционального фона - здесь ты постоянно получаешь вызов и выходишь из комфорта.

Если сотрудник из грубой компании попадет в аналогичную, то все будет хорошо, а вот если у него нет такого опыта, то он может затеряться, уйти в себя и ему скорее всего скажут «до свидания». Но в целом я считаю такой опыт положительным, а некая агрессивность в действиях может стать двигателем в работе.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если говорить об опасностях, то такого сотрудника может не принять коллектив. Другая опасность заключается в том, что его негативный опыт работы в грубой компании плюс успех, который он приобретает на новом рабочем месте, могут изменить окружение вокруг этого че-

— Вороватые сотрудники бывают всегда, и с этим надо бороться – если один раз это прошло для него безнаказанно, он будет подворовывать и дальше.

Одни могут воровать у компании время, играя в игры, зависая в соц.

ОДНИ МОГУТ ВОРОВАТЬ У КОМПАНИИ ВРЕМЯ, ИГРАЯ В ИГРЫ, ЗАВИСАЯ В СОЦ.СЕТЯХ И Т.Д., ДРУГИЕ МОГУТ И ФИЗИЧЕСКИ ЧТО-ТО УКРАСТЬ

ловека не в лучшую сторону, а если это руководящий сотрудник, то он будет набирать в отдел схожих по темпераменту и поведению людей, а это уже чревато изменениями внутри компании.

Сложно однозначно говорить хорошо это или плохо - иметь опыт работы в грубой компании. Все относительно и рассматривать опыт каждого человека стоит индивидуально.

У Вороватые сотрудники. Чем их «опыт» чреват для компании? И как вообще бороться с воровством сотрудников?

сетях и т.д., другие могут и физически что-то украсть (канцелярию, туалетную бумагу, чай, сахар и т.д.).

У нас было несколько идей как пресечь такое поведение: мы сделали общий пост в корпоративной соц.сети (без указания личности), что в компании завелся воришка. И как советуют психологи, повесили изображение человеческих глаз на местах, где зафиксированы факты воровства - это дает ощущение, что за тобой следят и отвадит воришек.

Вообще, я уверена, что среда очень сильно влияет на человека. Если вокруг человека кто-то делает противозаконное и получает наказание, то

человек не будет копировать такое поведение.

УП Двоечники и троечники в школе в дальнейшем получают дипломы и идут работать. Есть ли такие сотрудники у вас или вы берете на работу только с красным дипломом?

— Основатель сайта «Одноклассники» в интервью УП рассказал, что был страстным троечником. Многие таланты вышли из двоечников и тро-

еичников. Они не стремятся к перфекционизму, а видят все более глобально.

Конечно, мы иногда спрашиваем у соискателей об успеваемости, потому что «отличники» обладают многими позитивными качествами - усидчивость, усердие, ответственность, дисциплинированность, но в SimbirSoft нет такого правила, что мы берем только тех, кто учился на 4-5 баллов. Среди наших сотрудников есть и «отличники», и «троечники», и те, кто вовсе не закончил высшее

Я УБЕЖДЕНА, ЧТО «ДВОЕЧНИКИ» И «ТРОЕЧНИКИ» - ЭТО САМЫЕ УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ

образования. Как вы можете это прокомментировать?

Я убеждена, что «двоечники» и «троечники» - это самые успешные люди, потому что они не застревают на чем-то одном. Так сложилось, что «отличники» всегда ценились выше, были в почете, а «двоечники» и «троечники» всего добивались сами. Но зачастую плохие оценки зарабатываются из-за невнимательности или неаккуратности, а не из-за того, что ты неумный. В жизни такие люди не обращают вни-

вания к своему образованию - все они успешно работают.

УП Насколько, на ваш взгляд, необходимо образование в нынешнем бизнесе?

— В прошлом году к нам приходили ребята, уверенные в том, что им не нужно высшее образование и что они достаточно знают, чтобы работать в сфере IT. Они ценят свое время и считают пустой его тратой если находятся в институте и изучают то, что

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



им неинтересно. Хотя на самом деле в университете изучаются базовые вещи, незнание которых потом может выстрелить в самый неожиданный момент. Даже изучение новой предметной области для человека уже будет сложным, потому что у него нет базы и выстроенной системы изучения материала. Поэтому лично я считаю, что образование важно - человека без высшего образования видно сразу.

заций вообще сложно, потому что их “выращивают” внутри компании, им известна вся кухня - им доверяют, они знают культуру, людей, знают подходы к ним. Брать человека на должность уровня топ менеджмента правильно, когда надо резко что-то изменить или открыть совершенно новое направление. В этом случае новый человек будет как новая кровь, он привнесет новые идеи и новые мысли. Повторюсь, что топов сложно

БРАТЬ ТОПОВ ИЗ ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВОООЩЕ СЛОЖНО

IT-сфера, конечно, выявляет гениальных и увлеченных людей, она демократична, но высшее образование дает базу - человек учится учиться. Возможно, здесь уже стоит задать вопрос к системе образования, которая не дает молодым айтишникам интересной для них информации и создает разрыв между тем, что изучают в университете и тем, что реально требуется на рынке.

брать на работу, а если они еще и из компании банкрота, то накладывается эффект «рогов».

Ты видишь человека и закрадывается мысль, что его действия и решения привели к разорению другую компанию, а чтобы разобраться как было на самом деле, придется отслеживать его карьерный путь.

Но это не должно быть препятствием, рассматривать нужно всех кандидатов - возможно на самом деле он спас компанию и банкротство могло наступить на 10 лет раньше. С потенциальным сотрудником будет прове-

УП Почему все же боятся брать на работу топов из компаний-банкротов?

— Брать топов из других органи-

дено детальное интервью, рассмотрена ситуация компании, мы будем смотреть на то, как этот человек ведет себя, способен ли он объяснить, что произошло. Но в любом случае процедура найма топ-менеджера займет намного больше времени.

У **Бизнес-стресс. Какие дальнейшие качества сотрудника? (Например, интересная должность на атомной станции)**

— На мой взгляд, стресс для человека если он кратковременный - это хорошо! Он помогает быстро сориентироваться в ситуации, сообщить что и как правильно сделать.

и конкуренция, но ни в коем случае не постоянный стресс.

У **За одного битого двух небитых дают. Насколько применима такая поговорка в работе?**

— В работе это применимо если понятия «битый»-«небитый» расценивать как уровень специалиста. Даже если мы знаем, что на место одного «побитого опытом» сотрудника можем взять сразу двух, но без опыта (например, студентов), то приоритет будет в пользу более опытного кандидата.

ТОПОВ СЛОЖНО БРАТЬ НА РАБОТУ, А ЕСЛИ ОНИ ЕЩЕ И ИЗ КОМПАНИИ БАНКРОТА, ТО НАКЛАДЫВАЕТСЯ ЭФФЕКТ «РОГОВ»

Если состояние стресса затяжное, то у него два пути развития - это приводит сотрудника к апатии и поиску другого места работы, либо к состоянию отрешенности - «не буду на это реагировать, буду работать и все». Чтобы этого не произошло в коллективе всегда должен быть некий вызов

Темпы роста SimbirSoft сейчас позволяют нам принимать на работу как «зеленых» специалистов, так и уже опытных экспертов, но приоритет всегда будет в пользу того, кто к моменту знакомства с нами уже имеет определенную компетенцию.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Стреляный воробей – о ком это в бизнес-среде?

— Стреляный воробей, на мой взгляд, человек, который был в разных ситуациях, не боится экспериментировать, уверен в себе и готов рискнуть. Но не всегда “стреляный воробей” - это хорошо. Как показывает практика, в таких сферах как QA нам проще научиться с нуля, чем переучить специалиста, получившего опыт в другой компании.

но в тоже время стойкий и неуступчивый человек, способный стоять на своем, но делать это без конфликтов. Этому не учат в школе или университете, это черта характера. Вот такую позицию закрыть сложно.

Еще одна сложность, подобрать человека в состав конкретной команды, либо под определенного сотрудника. Если в отношении разработчика понятно какими качествами он должен обладать, то, например, с тимлидом возможны варианты. Были слу-

В ТАКИХ СФЕРАХ КАК QA НАМ ПРОЩЕ НАУЧИТЬ С НУЛЯ, ЧЕМ ПЕРЕУЧИТЬ СПЕЦИАЛИСТА, ПОЛУЧИВШЕГО ОПЫТ В ДРУГОЙ КОМПАНИИ

УИ Какие вакансии самые сложные в закрытии и почему?

— Сложнее всего закрыть те вакансии, где нам нужно проверить человеческие (личностные) качества, где не все регламентировано. Профессионально обучить человека легче, чем внедрить в него необходимые человеческие качества для работы. Например, к таким направлениям можно отнести работу с клиентами. На такую вакансию требуется вежливый,

чай, когда мы брали человека такого уровня просто на разработку, а потом подбирали ему команду. Это одна из тех позиций, где важны человеческие качества.

УИ Ваше отношение к сроку работы сотрудника в компании?

— Я всегда стремлюсь к тому, чтобы сотрудники максимально долго у нас работали и считаю совсем не-

продуктивным срок работы 1-1,5 года. Это срок, за который сотрудник только начинает полноценно понимать как работает компания, что от него требуется, и что может дать ему компания в плане карьерного роста. За это время он только открывает свой потенциал. Если человек уходит через год, то я считаю, что это зря потраченное время, даже если он супер эксперт. Совершенно понятно, что он мог принести больше и принес бы больше если бы проработал дольше.

Оптимальный срок для нашей компании - 3-4 года, это время, когда у сотрудника происходит переломный

но будут такие витки развития, то он будет очень долго работать, тем более в нашей сфере, когда амбициозному, идейному человеку все двери открыты - новые технологии, новые города, новые подразделения и т.д.

УИ Когда и почему опыт работников в вашей компании может сделать его(сотрудника) нежелательным?

— Сотрудники SimbirSoft привыкают к регламентам и налаженным процессам работы, оказавшись в молодой компании, стартапе или хаотичной среде, ему может быть сложно адаптироваться к ней.

КРУГИ БЫСТРО СМЕШИВАЮТСЯ, ПОЭТОМУ ВЫДЕЛИТЬ И ЗАФИКСИРОВАТЬ ИХ ОКАЗАЛОСЬ НЕВЕРОЯТНО СЛОЖНО

момент: либо происходят изменения в полномочиях и ответственности, либо он понимает, что нам пора расстаться. Идеальная ситуация, и у нас такие случаи были, если сотрудник развивается в нашей компании, он принимает все, что дает ему компания, пробует и делает. Если постоян-

УИ Логан в своих лекциях и книгах выявил племена в компаниях(от 20 до 150 чел). Есть ли такие племена у вас в компании? И как они принимают новых сотрудников?

— Отчасти мы можем применить эту теорию к себе, но мы делим со-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



трудников не совсем на племена. У нас была идея сегментировать всю компанию по кругам с агентами влияния, но SimbirSoft очень динамичная компания, мы растем примерно на 100 человек в год, круги быстро смешиваются, поэтому выделить и зафиксировать их оказалось невероятно сложно.

УИ **Расстаться ради успеха компании с негативным сотрудником. Было ли такое у вас?**

— Мы расстались с 3 людьми за последний год негативно настроенными не столько к компании, сколько к жизни в целом. Если бы у них не было этих негативных качеств, то они спокойно бы продолжали работу.

ИДЕАЛЬНУЮ КОМПАНИЮ С ПОЗИТИВНЫМИ СОТРУДНИКАМИ СОЗДАТЬ НЕВОЗМОЖНО

В остальном мы мало отличаемся от общих принципов теории. У нас также около 2% так называемых «нытиков», готовых все критиковать. Но это и есть лояльность, когда ты принимаешь все, что есть в компании, и где-то терпимо относишься к моментам, где компания, может быть, не права. Есть те, кто с позитивом принимают любые изменения и готовы идти с компанией вперед. Это разделение есть и оно условное, мы стараемся мешать людей в кабинете, не сажать вместе людей только с негативным восприятием жизни и работы. Если это требуется, то мы меняем им проекты и стараемся предоставить более комфортные условия.

УИ **Можно ли создать идеальную компанию, где будут сотрудники только с положительным опытом? Как вы ее представляете? А если компания будет только с негативным опытом сотрудников?**

— Я убеждена, что идеальную компанию с позитивными сотрудниками создать невозможно.

Они будут видеть жизнь в розовом свете и не смогут объективно оценивать ни себя, ни риски для компании, будут думать, что сильнее всех. Во всем нужен рациональный подход. Такая же ситуация ждет компанию,

в которой только негативные сотрудники. Люди с негативным опытом, конечно, более вести себя осторожные и стараться избежать этого негативного опыта, будут видеть много опасностей вокруг себя и бояться рисковать. Работать с этим можно, но достичь успеха вряд ли получится. Во всем нужен баланс.

***Екатерина Артюшина, директор
HRD SimbirSoft**



Материал подготовила
Кристина Фирсова

Журнал ,
2018 г.

Справка. SimbirSoft — глобальная компания, которая предоставляет услуги по разработке и тестированию программных продуктов на заказ. Компания создает решения для таких отраслей как управление, финансы, здравоохранение, образование, телекоммуникации, строительство, ритейл и нефтегазовый сектор. За 16 лет мы выполнили более 400 проектов: системы автоматизации предприятий, крупные веб порталы, высоконагруженные системы, мобильные приложения, облачные решения и встроенное ПО. офис и центры разработки находятся в нескольких городах России, с филиалом в США. Клиентами SimbirSoft являются ABBYY, QIWI, Deloitte, Lamoda, СКБ-лаб и др.

Компания отмечена во многих российских и международных рейтингах Software500, Global Outsourcing 100, Tech-sпex, RAEIX, Clutch и др.


Все проходит и это пройдет

Руководителю важно регулярно мониторить ситуацию, проводить опросы сотрудников, чтобы понимать, насколько лидерам племен и сотрудникам близки или нет цели компании.

Ольга Киселева

**руководитель World Gym
в России**

У Логан исследовал более 600 фирм и везде были племена (от 20 до 150 человек в каждом). А у вас?

 отрудники и люди в целом всегда кооперируются в группы. На мой взгляд, эти кооперации позволяют уравновешивать взаимоотношения в коллективе. Кроме того, объединение в группы позволяет людям чувствовать себя более безопасно, ведь мы выбираем группу по уровню комфорта и наличия совместных интересов.

ходит из группы в группу.

Но в любом случае стремление людей к объединению обязательно нужно учитывать руководителю, так как если сотрудники не объединятся вокруг него, то они в любом случае будут объединяться и будут выделяться различные лидеры групп.

У Вы можете уехать на Багамы на год и быть уверенным, что работа не встанет?

— Если я буду присутствовать дистанционно, то все будет функционировать четко. Это связано с тем, что в головной компании World Gym работа команды организована по дистанционному принципу. У нас есть

ЕСТЬ УСТОЙЧИВОЕ ЯДРО И ЕСТЬ ПРИМЫКАЮЩИЙ ОБЪЕМ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЙ ПЕРЕХОДИТ ИЗ ГРУППЫ В ГРУППУ

При этом объединение— процесс динамический, такие группы постоянно микшируются.

Есть устойчивое ядро и есть примыкающий объем людей, который пере-

CRM, которая позволяет ставить задачи и контролировать их выполнение, обмениваться документами. В этой CRM есть чаты, которые предполагают возможность онлайн общения в случае необходимости. Когда я уез-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жаю в какие-либо поездки на любой срок, я всегда дистанционное присутствую в жизни компании и точно контролирую. Но на самом деле год - это слишком большой срок, и я бы, наверное, не решилась уехать на такое время.

отдельных сотрудников, в целом?

— Поскольку на ключевые позиции я всегда выбираю людей сама, то при выборе топ-менеджера я всегда провожу с кандидатом несколько встреч и тщательно оцениваю, насколько

ЕСЛИ ВДРУГ ОКАЗЫВАЕТСЯ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ НЕСОВМЕСТИМЫ, ТО В ТАКОЙ СИТУАЦИИ Я ВНАЧАЛЕ ДОЛГО ПРИСМАТРИВАЮСЬ

УП Как вы подбирали заместителей: принципы, критерии?

— В первую очередь в качестве критериев я бы выделила возможность интеграции в корпоративную культуру компании, во-вторую, - профессиональные навыки. Среди других критериев для меня важны общность подходов к решению стратегических и тактических задач, быстрота реакции, общее культурное поле, коммуникативность, умение планировать собственную деятельность, перехватывать задачи при необходимости.

УП Как не допустить в компании несовместимость топов и

он сможет влиться в корпоративную культуру компании. Я придерживаюсь точки зрения, что корпоративная культура компании во многом зависит от личности руководителя. Мне комфортно работать с людьми, которые разделяют мои ценности. И схожие ценности один из критериев, который определяет выбор человека на топовую позицию.

В этой связи я практически на 80 процентов закрываю проблему несовместимости. Тщательный выбор позволяет мне правильно оценить потенциал и возможные проблемные стороны каждого кандидата на топовую позицию.

Если вдруг оказывается, что не-



которые руководители несовместимы, то в такой ситуации я вначале долго присматриваюсь, затем обозначаю сторонам конфликта проблему и показываю, что определенные аспекты мешают выполнению задач. При этом я предлагаю вовлеченным сторонам выработать

средственного руководителя и идет к топ-менеджеру. Это значит, что руководитель подразделения не смог сам решить проблему. Я в любом случае вникаю в историю и анализирую ситуацию. Не всегда принимаю решение по конкретной жалобе и даже не всегда ставлю в известность руково-

СИТУАЦИЯ НЕСОВМЕСТИМОСТИ ЦЕЛЕЙ МОЖЕТ ВЕСТИ К ТОМУ, ЧТО ЛИДЕР БУДЕТ ЭТИМ «ЗАРАЖАТЬ» ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ

самостоятельное решение. Если это не работает, тогда я с большой долей вероятности расстанусь с одной из сторон конфликта.

И **Надо ли разбираться, если сотрудник жалуется на руководителя?**

— Я сторонник вертикальной системы взаимоотношений в компании. Руководитель подразделения должен таким образом организовать работу, чтобы все проблемы и конфликты решались внутри подразделения. Это показательный сигнал, если сотрудник подразделения перешагивает через голову своего непо-

дителя подразделения, но при этом делаю для себя определенные выводы. Особенно показательным фактором является повторяемость жалоб сотрудников. Тогда, вероятнее всего, действительно существует серьезная проблема с данным руководителем, который не может в полной мере эффективно управлять коллективом и решать стоящие перед ним задачи, в связи с чем нужно принимать стратегическое решение.

И **Лидеры племен имеют свои цели, не совместимые с целями компании. Как быть?**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— На мой взгляд, группы или племена внутри компании полезны. За счет синергии интересов и целей внутри группы повышается эффективность работы. При возникновении ощущения, что появились частные цели, несовместимые с целями компании, нужно, во-первых, ситуацию тщательно проанализировать. Может оказаться так, что глобально цели все-таки прекрасно совмещаются. Но действительно бывают ситуации категорической несовместимости целей. Тогда, скорее всего, придется расставаться с лидером этого племени и дальше смотреть, что происходит с группой людей, которые были объединены вокруг лидера.

Ситуация несовместимости целей может вести к тому, что лидер будет этим «заражать» других сотрудников. Причем формально перед сотрудниками может быть поставлена задача добиваться целей компании, но по факту, если лидер эмоциональный и харизматичный, сотрудники будут склоняться к его целям.

Кроме того, в племенах могут существовать как альфа-лидеры, так и бета-лидеры, стоящие на вторых ролях, но также имеющие собственные цели и заражающие этим сотрудников.

Руководителю важно регулярно мониторить ситуацию, проводить опро-

сы сотрудников, чтобы понимать, насколько лидерам племен и сотрудникам близки или нет цели компании.

Как уволить лидера племени?

— Увольнение лидера племени – это увольнение человека, пользующегося авторитетом в компании, вокруг которого возникла некая коалиция, которого поддерживают внутри компании. Это, конечно, сложно. В такой ситуации я серьезно беседую с человеком. Это важно.

Чаще всего это умные люди, которые способны слышать аргументы другой стороны.

В ходе беседы я говорю о несовпадении интересов компании и целей и действий данного человека и стараюсь договориться о нашем мирном расхождении. Нивелирование негативных последствий увольнения лидера племени – это, безусловно, длительный процесс.

Как вы перенимаете опыт конкурентов в России? И как вводите новые изменения?

— Мы мониторим принципы работы конкурентов. Мы ведь франчайзинговая компания. Это особая модель ведения бизнеса, которая не просто интегрируется в российскую

действительность. Мы очень внимательно следим за тем, как работают франчайзинговые компании не только в нашей отрасли, но и в других отраслях. Таким образом мы выявляем возможные изменения, которые могут быть нам полезны, строим новый алгоритм действий, обучаем этому

этим внимательно следить?

— Мы работаем в фитнес-индустрии, а это сфера услуг. И весь персонал является носителем услуги, которую мы оказываем. Для нашей отрасли четкая и клиентоориентированная работа всего персонала

ЧАЩЕ ВСЕГО ЭТО УМНЫЕ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ СЛЫШАТЬ АРГУМЕНТЫ ДРУГОЙ СТОРОНЫ

сотрудников, начинаем по нему работать и смотрим на эффективность.

У Ориентированность персонала – самое сложное в работе. Каким потом и кровью достигается?

— В этом вопросе важны осознанное формирование корпоративной культуры, выстроенная программа тренингов, позволяющая работать с клиентоориентированностью персонала, и формирование бизнес-процессов, направленных на клиентоориентированность.

У Может ли повлиять на работу невежливость персонала в гардеробе? Как? Надо ли за

чрезвычайно важна. В интернете был такой ролик, где известный эксперт рассказывал, как гардеробщик ресторана стал маркетологом именно потому, что осуществлял первый контакт с клиентом и много о клиенте знал – на какой машине или в какой одежде клиент приехал, в каком настроении. И, передавая этим сведения другим сотрудникам ресторана, он влиял на спектр оказываемых клиенту услуг. И на самом деле это показательно. Гардеробщик и сотрудник зоны ресепшн – это люди, которые первыми встречают Члена нашего Клуба. От взаимодействия с ними во многом зависит настроение наших Гостей, восприятие оказания последующих услуг. С данными сотрудниками как раз очень важно много работать. Здесь могут помочь

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чек-листы, постоянный коучинг, регулярная работа с обратной связью, обучение, причем не только профессиональным навыкам, но и коммуникации, стандарты работы и скрипты для персонала на данных позициях. Если фитнес-тренер в Клубе работает с минимальным количеством скриптов, то технический персонал, в том числе в гардеробе, работает с большим объемом заранее прописанных и готовых коммуникаций. При подборе такого персонала нужно, чтобы HR обращали внимание на такую характеристику, как первичная клиентоориентированность, это очень важно.

❖ **Пытаются ли к вам проникнуть «засланные казачки»? Что стоит от них скрывать и, наоборот, демонстрировать в первую очередь?**

— В фитнес-отрасли, действительно, все конкуренты друг друга мониторят, в том числе с помощью технологии «тайный покупатель». Мы со всеми потенциальными Членами Клубов работаем одинаково. У нас ведение клиентов и предоставление определенного объема информации Гостю – это стандартизированная история. С этой точки зрения мы не отслеживаем сотрудников наших конкурентов, кто приходит к нам в Клуб, и показываем им все полностью. На наш взгляд, такой обмен опытом как

раз может в целом сделать рынок лучше и клиентоориентированнее.

❖ **Какие опасности «преступности белых воротничков» в фитнес-бизнесе? Как бороться?**

— В фитнесе «белые воротнички» - это сотрудники Департамента по работе с клиентами и тренерский состав. Основная опасность, которая у нас существует, это потеря наработанной годами клиентской базы. Такое случается, когда база «уходит» вместе с менеджером. Сейчас это случается все реже и реже, системы защиты данных значительно улучшились в последнее время. Но тем не менее вероятность такой ситуации есть. Похожая ситуация может произойти при уходе тренера в другой клуб, когда он уводит с собой часть клиентов. А это обычно самые платежеспособные клиенты, которые готовы тратить деньги на дополнительные услуги. Мы с этим работаем, с одной стороны, с точки зрения защиты данных, с другой стороны – с помощью повышения лояльности сотрудников, создания эффективных мотивационных схем, чтобы нашим сотрудникам было с нами работать интересно и подобных инцидентов не возникало.

❖ **Как вы понимаете цифровизацию в бизнесе?**



Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для



конверсия из обращений в продажи. Тогда крї будет основываться на такой конверсии, и сотрудники будут получать дополнительные бонусы за выполнение этих показателей.

Кроме того у сотрудников отдела продаж должны быть как индивидуальные планы, так и корпоративные. Если существуют только индивидуальные планы, это вызывает огромную конкуренцию внутри департамента и иногда даже некорректное поведение по отношению к клиентам. Корпоративные планы помогают эту проблему нивелировать.

У Кто, почему и когда «выгорает» на работе?

— В фитнес-индустрии выгорание сотрудников чаще всего происходит среди тренерского состава. В многофункциональных клубах инструкторы занимаются персональным тренингом. Обычно это часовая или полтора-рачасовая тренировка с конкретным клиентом. В среднем хороший инструктор проводит 100 – 140 индивидуальных тренировок в месяц. Очень эффективные и популярные тренеры могут ежемесячно проводить и до 200 индивидуальных тренировок. Это означает как минимум 8 тренировок в день при минимальном количестве выходных. Это 8-10 часов непрерывной коммуникации с людьми прак-

— CRM – это во многом возможность оцифровать потребности, желания и возможности наших клиентов. Digital маркетинг – это возможность эффективного привлечения новых клиентов. Маркетинг все больше диджитализируется и переходит в онлайн-формат. Но кроме того автоматизируются обработка данных, система доступа клиентов, система контроля поведения клиентов в Клубе и многое другое.

У Чем можно мотивировать супер ценного сотрудника в службе продаж?

— Сотрудники отдела продаж обычно заточены на финансовый результат. При этом они практически не оказывают сервисных услуг. Первичная мотивация продавца – это процент или бонус с объема проданных услуг.

В своей практике мы создаем систему крї, которая фиксирует стратегические и тактические задачи компании. Например, нам в определенный сезон может быть важно продавать больше карт определенного типа. Соответственно, у сотрудников будут стоять крї на продажу конкретного блока карт. Или на период времени может потребоваться более высокая

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

тически в ежедневном режиме. Это очень эмоциональнозатратно. Часто ребята, которые работают в таком ритме, выгорают через полгода-год. Мы за этим внимательно следим, работаем со стрессоустойчивостью инструкторов и контролируем ситуацию с точки зрения мотивации. Иногда таким сотрудникам, если они интересны компании, проще повысить ставку, чтобы сотрудник зарабатывал больше денег с меньшего количества тренировок.

При этом если каждый год инструктор не переходит на качественно новый уровень и не прогрессирует как тренер, использует только те знания, которые у него уже есть, то выгорание происходит очень быстро и человек уходит из профессии. В этом плане мы также делаем акцент на регулярном обучении. Постоянное развитие, как профессиональное, так

и личностное, крайне важно для любых специальностей

* Ольга Киселева, руководитель World Gym в России.



Материал подготовила
Кристина Фирсова.

Журнал

2018 г.

Справка World Gym – международная сеть фитнес-клубов, занимающая лидирующие позиции в мировой фитнес-индустрии. Основана в 1976 году. Сегодня сеть World Gym насчитывает 225 клубов в 20 странах и территориях мира: Австралия, Бразилия, Канада, Китай, Россия, США, Германия, Южная Корея и др.

Компания ЗАО «Уорлд Джим Групп» по договору с собственником бренда World Gym – World Gym International IP, LLC – обладает эксклюзивным правом на дистрибуцию бренда World Gym на всей территории России. Команда World Gym Россия в течение уже 16 лет с успехом работает на российском рынке фитнес-индустрии. В настоящее время функционируют 7 Клубов сети в 6 городах России: Москве, Иркутске, Краснодаре, Владимире, Стерлитамаке, Сургуте, в которых работает более 550 высококвалифицированных сотрудников.

Вешать в граммах не обязательно – важна справедливость и открытость, ну и, конечно, эффективность

С времен греков и египтян сменилось много систем оплаты труда. Почему? Все мы ищем эффективность и подходящий вариант для двух сторон процесса...



Елена Гулько

**Директор Департамента
по управлению
персоналом компании
ВАОН**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие СОР (системы оплаты труда) Вы наблюдаете сегодня в торговле?



Если взять всю торговую организацию в целом, включая мотивацию поддерживающих подразделений, то в компании может присутствовать смешанная система оплаты труда для различных подразделений и сотрудников. Главное, чтобы была правильная и логически выстроенная структура, связанная с реализацией стратегии развития самой компании. Необходимо учитывать, что СОР должна выполнять

сдельная и гибкая. Каждая из них включает в себя подвиды, связанные с нюансами и спецификой работы каждой организации. Например, повременная система оплаты труда может быть простой повременной, повременно-премиальной, повременной с контролируемой выработкой и т.д. При повременной оплате заработная плата работнику начисляется в соответствии с окладом за фактически отработанное время. Сдельная система представляет собой оплату в зависимости от объема работ по установленным расценкам. В последнее время получили широкое распространение гибкие системы, в которых заработная плата увязывается с конечным результатом.

Если мы рассматриваем дополни-

СОР ДОЛЖНА ВЫПОЛНЯТЬ СТИМУЛИРУЮЩУЮ ФУНКЦИЮ

стимулирующую функцию (в зависимости от количества, качества и результатов труда). Также должна быть дифференциация окладов в зависимости от объемов работ, квалификации работника, условий труда.

Существуют три основных вида систем оплаты труда: повременная,


повременная с премированием, сдельная и сдельно-премиальная. Если рассматривать сдельную систему премирования для персонала, то ее построение тоже должно быть четким, задачи и показатели разных подразделений в целом и сотрудников в частности не должны противоречить друг другу, а, наоборот, способствовать работе и выполнению задач в рамках достижения поставленных перед организацией целей.

Отдельно хотелось бы поговорить о мотивации розничного персонала магазинов. Большое распространение в настоящий момент в торговле имеют системы оплаты труда, связанные с личными продажами. Они наиболее точно отражают вклад каждого сотрудника в общую выручку торговой площадки. Здесь главное – правиль-

ма оплаты труда, четко продуманная, прописанная, действительно мотивирующая сотрудника на результат, прозрачная и понятная - существенный вклад в успех и финансовые показатели компании и, наоборот, недооцененность и неправильная трактовка и мотивация способны привести к кризису, повысить текучесть персонала, суще-


СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА НЕ УТВЕРЖДАЕТСЯ ОДИН РАЗ И НАВСЕГДА

ная настройка такой системы, то, что позволит сохранить командную работу коллектива и при этом не нарушить сплоченность и нормальные рабочие отношения и взаимодействия между сотрудниками. Помимо систем оплаты труда, связанных с личными продажами, мы встречаем системы с общими продажами, с мотивациями по сменам и т.д.

 **Какова может быть роль или вклад, если хотите признать значение COT в успехе или неудаче торговой компании?**

— Роль COT огромна, и весь мой 20-летний опыт работы в торговых компаниях это подтверждает. Систе-

ственно ухудшить финансовые и коммерческие показатели, негативно отразиться на бренде. Ведь лояльный и правильно замотивированный сотрудник часто выступает как амбассадор самого бренда. И еще при внедрении новых форм оплаты труда в идеале нужно несколько раз все просчитывать, составлять оптимистичные и пессимистичные прогнозы, и даже по возможности тестировать на небольшой группе (для мотивации розничного персонала это пилотные проекты, которые реализуются на нескольких отобранных магазинах).

 **Насколько детально надо изучать COT у коллег в торговле?**

— Все компании работают в рамках жесткой конкуренции. Поэтому нужно держать руку на пульсе, смотреть и анализировать, что предлагает рынок и что происходит в отрасли, быть в курсе последних изменений законодательства, отслеживать новые тренды на рынке труда в целом и мотивации в частности. Система оплаты труда не утвержда-

мации, которые не разглашаются. А уж если система успешна и работает, то отдельные внутренние секреты и механизмы работодатель старается использовать как конкурентное преимущество.

Также очень хорошо, что сейчас есть большое количество профессиональных сообществ и объединений,

КАК НЕ СУЩЕСТВУЕТ АБСОЛЮТНО ОДИНАКОВЫХ КОМПАНИЙ, ТАК И НЕ МОЖЕТ БЫТЬ АБСОЛЮТНО ИДЕНТИЧНЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

ется один раз и навсегда, она развивается под воздействием огромного количества внешних и внутренних факторов: ситуации на рынке и в отрасли, стратегии развития самой компании, изменений законодательства, появлений новых проектов и задач внутри компании и т.д.

УИ Могут ли секреты успеха системы прятаться от посторонних глаз?

— Мне кажется, что это естественная ситуация. Существуют понятия коммерческой и финансовой инфор-

где можно поделиться опытом и обсудить насущные проблемы. Такие как, например, НАСТ – Национальная ассоциация сетевой торговли.

УИ Нельзя дважды войти в одну и ту же реку – знаете ли Вы примеры неудачного применения некоей новой СОР в других компаниях решивших скопировать ее?

— Такие примеры конечно есть. Все зависит от позиции руководителя компании, который должен сначала все обдумать и проверить на воз-


возможность применения.

Я уверена, что всегда сначала нужно анализировать структуру, коммерческие и финансовые показатели, бизнес-процессы и саму компанию в целом перед внедрением чего-либо, в том числе новой СОР. Как не существует абсолютно одинаковых компаний, так и не может быть абсолютно идентичных систем оплаты труда. У каждой организации свои цели и задачи. Конечно, нужно понимать как развивается рынок, какие появля-

бренда свой продукт, своя целевая аудитория, концепция построения магазинов и ассортимента – поэтому на рынке нет абсолютно одинаковых систем. Могут быть общие идеи и механизмы внутри СОР. Например, встраивание в премиальную систему системы личных продаж и индивидуальных планов и выполнения определенных коммерческих показателей. Но все равно везде всегда присутствуют свои особенности и нюансы.

РАЗНЫЕ ПЛЕМЕНА НАХОДЯТСЯ НА РАЗНОМ УРОВНЕ ЦЕННОСТЕЙ, ОТ ТОГО, КАКИЕ ИЗ НИХ ДОМИНИРУЮТ В КОМПАНИИ, ЗАВИСИТ, ЧЕГО ОНА МОЖЕТ ДОБИТЬСЯ

ются новые системы, использовать интересные и РАБОТАЮЩИЕ в конкретной организации механизмы. Но полное дублирование предыдущего опыта, знаний, систем без должного анализа, расчета и пилотных проектов – неправильный путь, который может привести к негативным последствиям. Если для примера взять сферу, в которой работает BAON, сферу розничной торговли одежды, то нельзя сказать, что все магазины во всех компаниях похожи. У каждого

 **Племена в компании (по Логану) стараются жить своей жизнью и добывать преимущества членам своего племени – как преодолеть эту тенденцию?**

— На это во многом влияет корпоративная культура в самой компании. Для построения сильной компании нужна хорошая команда. Дэйв Логан предложил теорию племен внутри компании, сформулировал,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зачем сотрудники объединяются в племена, какие цели и задачи стоят перед каждым таким объединением и как это может повлиять на общую внутрикорпоративную культуру и развитие самой компании в целом.


Разные племена находятся на разном уровне ценностей, от того, какие из них доминируют в компании, зависит, чего она может добиться. Очень важна роль руководителя, топ-менеджмента компании, задача каждого лидера – перевести каждое из племен хотя бы на уровень выше. Общие ценности и нормы общения сотрудников в коллективе складываются в общую корпоративную культуру. Если преобладает апатия, характерная для племен первых двух уровней, даже самый талантливый новый сотрудник может сникнуть, растерять свой потенциал и замотивированность.

Для преодоления разобщенности между племенами руководитель должен постоянно знакомить племена друг с другом, чтобы они не замыкались на своих внутренних проблемах и интересах и не коммуницировали внутри только своей группы, он должен уметь говорить на языке каждого племени, выстраивать отношения и взаимодействие между племенами, вовлекать в дискуссии, организовывать проектные и рабочие группы по решению общей задачи, спрашивать

мнение и интересоваться идеями и предложениями по обсуждаемым проблемам.


Оппозиция СОР – норма бизнеса или эффект неверного подбора и управления людьми?

– Возможен любой из этих двух вариантов. Любые изменения воспринимаются сотрудниками с настроенностью. Особенно это сильно, если человек не имеет опыта работы с внедряемой системой оплаты труда. Здесь нужно очень грамотно подготовить к изменениям, все просчитать, обсудить все возможные сценарии, проанализировать рынок и конкурентов, выяснить средний уровень доходов по должностям в аналогичном сегменте, сделать обзоры по заработным платам или заказать соответствующие услуги по обзорам. А далее все стандартно: на примерах объяснить сотрудникам саму систему и выгоду от ее внедрения. И если новая СОР работает – это дополнительный мотивирующий фактор.


 **Как решать конфликты интересов, если, например, склад вы стимулируете экономить площади и сроки хранения, а новый отдел онлайн торговли стремится расширять ассортимент до небес (и получает премии за рост продаж)?**

— А это как раз вопрос правильно сформулированных и непротиворечащих друг другу задач. Во многом это зависит от управленческих и аналитических навыков топ-менеджмента компании, от умения видеть всю систему в целом. Структура компании выстраивается в зависимости от стратегии и задач, далее спускаются цели и задачи на подразделение, а потом и на каждого сотрудника. Все это встраивается в систему оплаты труда, а сами задачи приобретают вид KPI или бонусной, премиальной системы с прописанными показателями.


Когда мы составляем планы на следующий год, обсуждаем внедрение новых проектов, мы стараемся сделать общую схему понятной и логичной, чтобы не было перекосов. И большой плюс нашей компании, как мне кажется, что мы всегда обсуждаем спорные вопросы, ведем диалог, и, таким образом, убираем возможные шероховатости. Когда задачи одного подразделения не идут вразрез с другим, а наоборот выстроены в одном направлении — значит, все сделано правильно. Относительно этого выстраиваются системы оплаты труда.

 **Зависть к высоким зарплатам топов — норма или анахронизм советского прошлого? Как бороться с этим?**

— Наверно для человека естественно желание зарабатывать больше. Вызывает ли это зависть или стремление развиваться, расти профессионально и делать карьеру — это уже ситуация каждого конкретного человека. Если обсуждать этот вопрос в разрезе одной конкретной компании, то конечно в идеале нужно выстроить такую структуру, где понятна работа каждого специалиста, в том числе топ-менеджера, видны реализуемые им функции и задачи, которые положительно влияют на развитие самой компании. Только тогда он будет пользоваться уважением и авторитетом.

 **Сочетание разных систем оплаты труда в одной большой компании — когда это органично и когда людей знобит от такого?**

— Если общая структура отвечает задачам организации и мотивация одних подразделений не противоречит мотивации других — это органично и вполне сочетаемо.

 **Кого сегодня может стимулировать владение акциями компании и как управлять этим процессом?**

— Сложный вопрос, это очень индивидуально для организации. Топ-менеджмент это конечно может сти-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мулировать на увеличение прибыли и развитие компании, но нужно помнить, что это не должно привести к жесткой экономии на всем, если стоят цели на развитие. С другой стороны, есть как положительные, так и отрицательные примеры, когда акции полностью уходили всему коллективу. Здесь главное, не потерять управляемость бизнеса.

Тренинги продаж – кому, когда и почему они полезны сегодня?

— Как человек со стажем работы в торговых компаниях более 20 лет могу сказать, что на сегодняшний день это актуально не только для сотрудников Департаментов продаж. Многие так называемые «поддерживающие» и операционные подразделения связаны с продажами в той или иной степени. Это не всегда продукт компании. Например, не секрет, в подборе давно используются аналоги «воронки продаж» при работе с кандидатами. И уметь продать вакансию и компанию кандидату – такая же продажа, как и продать товар. Более того, после приема на работу «продажи» компании не заканчиваются. Это программы адаптации, обратной связи, работы с возражениями. Все эти процессы очень схожи в разных сферах, поэтому навыки и техники продаж сейчас полезны большинству сотрудников и подразделений. Тор-

говые компании борются за клиента, анализируют сервисность. А эта сервисность должна прослеживаться во всем: в магазинах, при работе с кандидатом, при взаимодействии с поставщиками и клиентами, внутри компании в отношениях между подразделениями.

Коучинг для руководителей, управляющих людьми, продажами – как пользоваться этой новой штукой? Как выбрать правильного коуча и тренера?

— Коучинг - это метод, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой профессиональной цели, причем он сфокусирован на достижении чётко определённых целей, а не целей общего развития. Это действительно относительно новая методика. Многие компании стали ее активно применять, в том числе для линейного персонала. Например, наш Отдел обучения использует это как один из методов поддержки и обучения новых сотрудников магазинов. Помимо прохождения через систему наставничества, тренинги, вебинары и дистанционные курсы, к новому сотруднику приезжают тренинг-менеджеры и разбирают текущую ситуацию, личные планы и показатели, выясняют причины сложностей, намечают план действий. И все это очень четко, по-


нятно, на цифрах и анализе конкретных ситуаций и результатов.

Что касается коучинга для руководителей, то ряд компаний это реализует посредством собственного Отдела обучения, часть – через привлеченных консультантов, а часть руководителей выстраивают систему своего развития путем обращения к консультантам в личном и индивидуальном порядке.

В любом случае для руководителя важно расти профессионально – это неоспоримый факт. Найти возможности, пути и профессионалов в обучении сейчас несложно – существует огромное количество профессиональных сообществ, где коллеги могут дать соответствующие рекомендации.

 **Смена СОТ – как не наломать дров при этом?**


— Если это продуманный и взвешенный шаг, который строится на аналитике, анализе ситуации и анализе рынка, пробном тестировании (по возможности), то хотя процесс и не будет простым, он осуществим.

 **Удаленный персонал – как его контролировать и стимулировать сегодня лучше всего?**

— Сейчас существует две точки зре-

ния на этот вопрос. Часть категорически против такой формы работы, а другие наоборот говорят, что это будущее. Такой персонал вполне можно контролировать, настроив технические возможности, продумав и прописав систему постановки задач и контроля их исполнения, создав интересную для сотрудника систему мотивации по результатам работы. Ряд компаний используют это очень активно, в частности системные интеграторы, крупные IT-компании, другие более точно, для определенных видов работ и должностей.

Здесь больше вопрос в эффективном выстраивании работы внутри конкретной компании под конкретные задачи.

 **Особенности отрасли – товара – специфика работ – где как компаниям изучать эти вопросы? На какие опасности там можно напороться?**

— Информации сейчас очень много и возможностей ее получить тоже: обучение, профессиональные форумы, сообщества, конференции, отраслевые объединения, обзоры, исследования и многое-многое другое. При этом, на мой взгляд, нужно получать ее из нескольких источников для возможности сравнения, анализа и выбора вариантов ее использования. Иначе может получиться очень однобокий взгляд, ряд

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



аспектов могут выпасть из видимости, а потом негативно проявиться при реализации какого-нибудь внутреннего проекта. В любом случае коммуникации в профессиональной сфере, а также умение анализировать и систематизировать полученную информацию играют сейчас огромную роль.

УИ Как подбирать СОТ генерального директора? Как не допустить ситуации, когда опытный и искусный топ-лис надует компанию, раздувая показатели?

— Во-первых, не нужно недооценивать возможность получения информации и рекомендации от предыдущих работодателей. Это важный аспект. Во-вторых, при формировании системы оплаты труда генерального директора нужно, прежде всего, исходить из

четкого понимания того, какие задачи и цели ставятся перед компанией в целом. В-третьих, нужно их грамотно вписать в мотивационную систему топ-менеджера, обозначив количественные показатели, проекты и прочие задачи.

*Елена Гулько, Директор Департамента по управлению персоналом компании ВАОН.



Материал подготовила
Мамонтова Елена

Журнал

2018 г.

Справка. С 1992 года бренд ВАОН - марка спортивной удобной и функциональной одежды для людей, ведущих активный образ жизни. А сегодня – еще и более широкий выбор одежды в стиле casual. Сейчас на территории России и СНГ открыто более 150 магазинов одежды ВАОН. Численность компании – более 1200 человек. Компания регулярно участвует в социально значимых проектах: на Олимпиаде в Сочи ВАОН подарил ветеранам-олимпийцам уникальные пуховики в рамках акции «Поделись теплом», «согрел» участников экспедиции «Арктика-2015», в рамках которой в самый северный российский посёлок Баренцбург привезли лампаду, зажженную от Вечного огня на Поклонной горе и развернули флаги России и Норвегии общей площадью более 2000 м2 в честь юбилея окончания ВОВ. В 2014 году послом бренда в России и СНГ был Иван Охлобыстин, с 2016-го - Ляйсан Утяшева.

Елена Гулько - с 2010 года Директор Департамента по управлению персоналом ВАОН.

Окончила социологический факультет МГУ им.М.В.Ломоносова. Специализация - «Социология труда и организаций. Управление персоналом». Опыт в сфере управления персоналом, в том числе в крупных розничных компаниях федерального уровня, с 1998 года.



КОНФЕРЕНЦИЯ 

Июнь 2018 г.

БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Болезнь тема для торговли,
производства, финансов...
УП не раз поднимал ее
в интервью

*В этот раз эксперты выступят
на конференции со своими мнениями о
способах выявления- недопущения и
борьбы с проявлениями воровства
внутри фирмы*

по итогам конференции УП подготовит журнал-альманах,
который получают все подписчики УП
Участие в конференции для подписчиков УП бесплатно

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кажется уже нет сфер бизнеса,
где цифровизация не проникла и
изменила до корней

Но многие не спешат
применять достижения ай-ти
Почему?

Опасно? Рискованно?

Да - бывает и такое когда
цифровизация наносит
убытки бизнесу и не окупается

А что упускают те кто
ее игнорирует?

Какие сферы жизни
компании следует
немедленно пересмотреть?

по итогам конференции УП подготовит
журнал-альманах "ЦИФРОВИЗАЦИЯ",
который получают все подписчики УП

Участие в конференции для подписчиков УП бесплатно

ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке
Да и стоит ли слепо копировать
чьи-то новые идеи по организации
и оплате труда?

Об этом и поговорим на
конференции УП практики из
успешных компаний России поделится
своими кексами в этом непростом деле

по итогам конференции УП подготовит
журнал-альманах - СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА,
который получат все подписчики УП
Участие в конференции для подписчиков УП бесплатно