

ЕЛЕНА ВЕТЛУЖСКИХ



КАК БЫТЬ УСПЕШНЫМ  
В БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ

ЦЕННЫЙ  
ОПЫТ

Генеральный  
Директор

## **Оглавление**

### **Предисловие**

### **Часть 1. РАСЦВЕТ**

**Глава 1. Генеральный и HR: трудности взаимодействия.**

**Глава 2. Предсказуемое превосходство.**

**Глава 3. Разработка стратегии**

**Глава 4.**

**Глава 5. Личная жизнь**

**Глава 6. Как достичь целей? Разработка системы вознаграждения.**

**Глава 7 . Стажировка в США**

**Глава 8. Новые проекты.**

**Глава 9. Пятилетний юбилей компании**

**Глава 10. Сбалансированность жизни.**

**Глава 11. Испытание на прочность.**

### **Часть 2. БИЗНЕС И ЖИЗНЬ без него. КРИЗИС.**

**Глава 12. Бизнес по наследству. С чего начать?**

**Глава 13. Новые идеи по развитию бизнеса.**

**Глава 14. Черная полоса кризиса ...**

**Глава 15. Что такое ТОС?**

**Глава 16. Трудности внедрения.**

**Глава 17. Никакой личной жизни...**

### **Часть 3. ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД. РАЗВИТИЕ.**

**Глава 18. Проведение изменений.**

**Глава 19. Быть успешной и счастливой.**

**Глава 20. Стажировка в Германии**

**Глава 21. Результаты внедрения ТОС**

**Заключение. БЕРИ ОТ ЖИЗНИ ВСЕ.**

**Книга посвящается моим детям –**

**Сергею и Наталье**

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Давно хотелось написать книгу о российском бизнесе, о российских генеральных директорах – лидерах, которые успешно применяют новые управленческие решения и инструменты, порою заимствуя их у западных компаний, но успешно адаптируя к своей специфике, постоянно работая над повышением

эффективности своего бизнеса. ( что позволяет компании сохранить свои позиции в трудный период кризиса).

Рассказать о том, что внедрение новых технологий и решений стоит огромных усилий генеральному директору и нужна сильная управленческая команда, чтобы провести эти изменения и добиться успеха.

Хотелось также написать о сложных взаимоотношениях в бизнесе и в жизни, как между амбициозными руководителями, так и в отношениях с близким человеком.

В книге два героя- это генеральный директор- собственник бизнеса и HR-директор - его супруга, которая проходит через все испытания, посланные ей жизнью, становится генеральным директором ( по наследству) и вполне гармоничным человеком.

Обо всем этом - простым доступным языком, в стиле бизнес-романа, чтобы с одной стороны книга была очень практичной и полезной, а с другой - сюжет захватывал и она читалась легко.

Получилось ли – решать вам, моим читателям.

### **Три причины, по которым стоит прочитать эту книгу:**

**Первая.** В книге представлен образ российского руководителя современного динамично развивающегося бизнеса. Есть чему поучиться у героев этой книги, которые работают в режиме постоянного совершенствования бизнеса и находят нестандартные решения для роста бизнеса, даже в условиях кризиса.

**Вторая.** В книге не только описываются трудные ситуации и проблемы, но и даются

решения, основанные на реальном опыте российских компаний. То есть, в книге приводятся не управленческие инструменты, вычитанные в мною западной литературе, а даются практические решения, применение которых позволило российским компаниям добиться реальных результатов, таких как снижение издержек, рост оборачиваемости, рост прибыли...

**Третья.** В книге подняты вопросы сбалансированности бизнеса и жизни, бизнеса и семьи, наследства бизнеса, работы и хобби, затронуты важные вопросы смысла жизни и счастья. Уделяется внимание раскрытию внутреннего конфликта, обычно возникающего у женщины в бизнесе, поскольку происходит нарушение баланса между работой и семьей, детьми, личной жизнью.

Я надеюсь, что эта книга поможет вам в совершенствовании управления бизнесом, или в совершенствовании собственной деятельности, а также в вашем профессиональном росте и развитии.

Книга опирается на опыт российских компаний среднего бизнеса и их руководителей – сильных лидеров.

Ситуации в книге реальны, их решения практичны и **представляют собой обобщенный управленческий опыт моих клиентов:** генеральных директоров российских компаний и руководителей служб персонала. **Я очень благодарна и признательна им всем за сотрудничество.** Однако любое сходство с реальными людьми, их именами и событиями в книге является случайным...»

Я буду рада получить от вас обратную связь и отзывы об этой книге, которые вы можете отправить по адресу: [elenavetl@sky.ru](mailto:elenavetl@sky.ru) или написать в комментариях на сайте [www.elenavetl.ru](http://www.elenavetl.ru)

Елена Ветлужских

## Часть 1. РАСЦВЕТ

### Глава 1. Генеральный и HR: трудности взаимодействия.

Я с ужасом смотрю на звонящий телефон, наверняка звонит генеральный директор.

Брать или нет? Господи, ну почему я всегда крайняя? По-моему, мне всегда «достаётся» больше, чем другим топ-менеджерам. Может и растоптать при всех, не считаясь, что, кроме того, что я являюсь HR-директором, я, между прочим, еще и его жена. Так обидно бывает, что порою разрыдаться хочется, хлопнуть дверью и уйти, а нужно держаться.

Хотя, конечно, я не права, Сергей сразу же определил условие моей работы в компании: на работе - я наемный директор по персоналу, а жена я только дома. И я согласилась. Хотелось помочь супругу создать сильную лидирующую компанию, я ведь считаю ее нашей компанией. Но если откровенно, хотелось еще и самореализации, профессионального роста

Насчет этого не могу пожаловаться, на мое обучение он не жалеет денег, вспомнить только последний курс по управлению компетенциям в SHL, заплатил большую сумму денег. В этот год (по – видимому, все же оправдываю его ожидания) делегировал дополнительные полномочия, при этом не снимая ответственности.

«Наташа, ты почему трубку не берешь?» - он влетел в кабинет как вихрь и как всегда неожиданно.

Энергичен, подтянут, не зря девчонки провожают его восхищенным взглядом, да и я сама когда-то попала на его обаяние в сочетании с властностью, целеустремленностью и успешностью. Харизматичный лидер, по-моему, так это называется... хотя внешне вроде и ничего особенного. Это не Шварцнеггер, и даже не Михаил Прохоров.

«Прости, я выходила, а мобильный оставался в кабинете»- тихо произнесла я.

«Зайди ко мне, поговорить нужно»

«Хорошо, Сергей» .

Ну вот, началось. По-видимому, будем решать, что делать с директором по производству.

Он работает у нас еще только полгода- мы переманили его из одной крупной компании. Я сама долго занималась поиском кандидата на эту должность. Провела интервью с десятком кандидатов. Наконец то нашли: опыт в производстве почти 10 лет, ответственный, уравновешенный, исполнительный, строго следующий стандартам работы, готовый работать над повышением

эффективности производства ( по его словам). Вроде все шло хорошо и на тебе...На прошлой неделе мы потеряли больше миллиона рублей.

И сейчас моя вина в том, что я сделала неправильный выбор из кандидатов. Оказалось, что наш кандидат прекрасно справляется с работой в стандартных ситуациях, но в сложной, нестандартной ситуации не смог принять верного решения, и в результате мы не только потеряли приличную сумму денег, но еще и одного из самых крупных клиентов.

А можно было предотвратить данную ситуацию и не создать негативных последствий для организации.

Хотя, если посмотреть с другой стороны, он действовал строго в соответствии с прописанными в компании стандартами и регламентами. Значит, делал все правильно и не виноват?

Побоялся нарушить стандарты, принять решение самостоятельно, проявить инициативу, взять на себя ответственность из-за страха потери работы?

Но ведь это же не рабочий и даже не мастер, а директор по производству, топ-менеджер!

Еще как-то можно было понять, когда так ведет себя сотрудник, рабочий, мастер.

Вспоминаю случай, который произошел полгода назад.

Мастер на участке покраски заметил небольшую неисправность в работе дорогого оборудования. Оборудование могло работать и дальше, но если не прекратить его работу, то это скорее всего привело бы к выходу его из строя. В тоже время остановка процесса совершенно точно привела бы к нарушению ритмичности, сбою работы конвейера и соответственно невыполнению обязательств по договору перед клиентами..

Согласно инструкции, мастер должен сообщить о неисправности начальнику цеха, который и должен принять решение. Но в данный момент начальника на месте не оказалось, а телефон был недоступен. Мастер не решился принять на себя ответственность по прекращению работы оборудования . В результате оборудование через некоторое время вышло из строя и потребовалось достаточно средств и времени на его ремонт. А поскольку запасов незавершенной продукции было минимальное количество (снижаем затраты), то соответственно мы не смогли выполнить заказы клиентов вовремя и индивидуальный заказ одного из самых важных клиентов. Вроде виноват мастер цеха, но с другой стороны он следовал инструкции и выполнил все правильно.

Мастер и рабочий знали, насколько опасна неисправность. Но никто не проявил инициативы и при отсутствии начальника цеха не позвонил директору по производству или даже самому генеральному директору.

А если бы мастер цеха остановил работу оборудования без согласования свыше, то его скорее всего ожидал бы следующий диалог:

« Почему ты прекратил работу оборудования?»

« Я подумал, что может произойти поломка оборудования, и решил...»

« А кто дал вам право решать? Вы понимаете, что из-за вас мы не выполним договор с клиентом, и нас ожидают штрафные санкции, кто их будет платить. Вы?»

Тогда мы не стали наказывать мастера и начальника цеха, хотя как не стали, они ведь не получили ожидаемой премии...но не из-за данного поступка ,а из-за того, что цех не уложился в нужные сроки выпуска продукции.

Люди боятся принимать нестандартное решение или проявлять инициативу из-за страха наказания, выговоров, депремирования ( штрафов), потери работы.

И вот опять ситуация повторилась, но уже на другом уровне, директора по производству.

Нужно что-то решать...Я как директор по персоналу понимаю, что нельзя расписать стандарты на все случаи жизни и все предусмотреть в инструкциях. Поэтому последнее время я задаю себе вопрос: «А как сделать так, чтобы люди действовали инициативно, исходя из интуиции, опыта и в тоже время ответственно с пользой для организации?».

Я понимаю, что на это влияет и стиль руководства (особенно первого лица), и уровень компетенций, интуиции и опыта руководителей, и их лояльность организации.

По-моему, в наших российских компаниях очень бы подошел стиль управления, сформулированный в западном менеджменте как ситуативное лидерство.

А повышение инициативности в компании и применение данного стиля руководителями- это уже мое поле деятельности..

Только вот повлиять на стиль управления генерального директора, если он к тому же и собственник предприятия, почти невозможно.

С такими мыслями я и захожу в кабинет к генеральному...

« Наталья, что ты думаешь по создавшейся ситуации. Какие у тебя предложения?»

Нужно отдать ему должное, всегда для начала выслушает предложения и решения подчиненных, а потом принимает свое ( хотя иногда я с удивлением обнаруживаю, что оно может быть полностью противоположное твоему).

«Я считаю, что нужно дать шанс руководителю, осознав свою ошибку и в благодарность тому, что мы предоставили ему такую возможность, он начнет работать с большим энтузиазмом и ответственностью»- предложила я.

«Ты как всегда защищаешь своих кандидатов»- прокомментировал Сергей мое решение.

« Есть ведь и наша вина, скорее всего, тебе нужно было оказать больше поддержки в период испытательного срока, в том числе более точно ставить задачи и определять критерии их успешности. Ведь новый человек не знает твоих требований».

«Если он не знает моих требований, он должен спросить о них, если ему непонятна задача, которая мною поставлена, он должен переспросить. Почему я должен нянчиться еще и с топ-менеджерами? Зачем мне такой топ?»

« Не должен, за исключением периода испытательного срока. Это называется коучингом. Ведь чем быстрее директор по производству разберется в ситуации и в твоих требованиях, тем быстрее он начнет принимать решения, способствующие росту эффективности бизнеса».

« Он уже принимал решений, по-твоему что выходит, я виноват?»

« Нет, я имела ввиду, что директора по производству нужно оставить и дать шанс доказать свою компетентность и ответственность. У каждого есть право на ошибку. Помнишь

у Эндрю Гроува ( Andrew Grove – экс-президент INTEL ) .Когда один из его подчиненных принес компании убыток в размере миллион долларов и признав свою вину, подал ему заявление на увольнение по собственному желанию, президент порвал его и сказал, что его обучение обошлось слишком дорого для компании и он должен его отработать. (1)

«Хорошо, я подумаю, но ты на всякий случай должна иметь замену. Кстати, как насчет совершенствования системы отбора?»

В этот раз у него был позитивный настрой и все обошлось. И все же он считает, что в этой ситуации есть доля и моей вины

Иногда не знаешь как вести себя, с одной стороны ему не нравится, когда не разделяют его решение или его точку зрения, а тем более спорят, а с другой стороны, он перестает уважать человека, который постоянно с ним соглашается и такой руководитель теряет свою ценность в его глазах. Как найти необходимый баланс? Наверное, лучше оставаться самой собой - аутентичной.

Аутентичность, как я ее понимаю –это состояние целостности и искренности, когда человек чувствует, думает, говорит и делает одно и то же.

« А еще, одна из самых важных компетенций директора по персоналу – умение влиять и убеждать и умение владеть собой в любых ситуациях» .

И так каждый день – подумала я про себя ...

Порою, Сергей бывает очень суров с сотрудниками, не проявляет уважения к людям, мало чего достигшим в жизни, опираясь при этом на свои критерии. Редко хвалит за хорошо сделанную работу. Я же считаю, что нужно уважать не только тех, кто достиг высокой должности или имеет большие доходы (еще вопрос как он ее достиг?), но и каждого сотрудника, рабочего, как личность, если он добился мастерства в своей работе.

Да и для компании это выгодно, так как известно - если потребности людей в отношениях, уважении к ним, хорошем взаимодействии остаются не удовлетворенными, то для того, чтобы компенсировать недостающее, за хорошую результативность они будут требовать больше денег....

Однако, совсем недавно я прочитала у одного американского гуру Дэна Кэннеди, что «успешный предприниматель часто **является уникальным и деликатным образом сбалансированной комбинацией, дисфункцией плохих привычек, дефектов личности, а также невероятной гениальности, бесшабашности и драйва**» .

Потом я стала как-то более пристально изучать поведение и личные качества других лидеров, например, западных ( по статьям , книгам, интервью ) как Дональд Трамп , Билл Гейтс, Энри Гроув или наших российских Анатолий Чубайа, Евгений Чичваркин, Сергей Полонский. Все они амбициозны, целеустремленны, требовательны к себе и окружающим, часто непредсказуемы. С ними непросто, но интересно...и само главное быстро профессионально растешь ( по отзывам сотрудников).

После этого я стала спокойнее относиться ( скажем так) к индивидуальности и недостаткам Сергея и мне стало легче видеть больше позитива в его поведении.

А потом Кеннеди рекомендует таким лидерам: «Вам не нужно меняться. Вам нужны люди вокруг Вас, которые могут приспособиться к странному созданию среди них. *Вам* не следует приспосабливаться, чтобы угодить *им*. Вам нужно быть окружённым и поддерживаемым людьми такими, как Вы есть, они могут общаться с Вашими наиболее вызывающими чертами, а также могут работать с Вами для получения максимальной работоспособности».

Можно не согласиться с гуру консалтинга по маркетингу и управлению, ведь при этом часть талантливых сотрудников, которые не смогут выдержать напористости или агрессивности лидера будут потеряны для компании. Останутся только те, которые способны работать с таким жестким лидером и в таком бешеном темпе. Им вряд ли будет комфортно с таким требовательным руководителем, но зато они многому научатся у него ( берите лучшее) и очень быстро вырастут, как руководители.

Многие гуру утверждают, что если хочешь расти, достигать целей, то нужно выходить за пределы собственной комфортной зоны.

Хотя мне лично больше импонирует стиль руководства, при котором руководитель осознает свои недостатки и хорошо владеет собой, а также четко определился с уровнем полномочий, предоставленных сотруднику и степени его контроля в зависимости от компетентности подчиненного и опыта работы в компании. Быть требовательным, а в зависимости от ситуации поддерживающим или критичным, создавая понимание у подчиненного, что небрежность или ложная информация не пройдет.... Но подчиненный должен понимать, что помощь при необходимости будет. Приучив своего ближайшего подчиненного к данному стилю управления, можно постепенно снижать уровень контроля и увеличивать его временной промежуток. Почему еще важен правильный стиль управления?

Дело в том, что прямые подчиненные очень быстро усваивают управленческий стиль генерального директора и начинают распространять его теперь уже на своих подчиненных и постепенно на предприятии формируется эффективный ( или не эффективный) стиль управления, включающий постановку целей и задач, мониторинга, поддержки и контроля.

Что еще важно – это доверие между руководителем и сотрудниками. Пообещал-сделал.

Завоевать доверие очень трудно, а потерять – в одну минуту. И тогда никакая мотивация не поможет обеспечить эффективное взаимодействие и результативную работу сотрудников.

Что касается системы отбора, я считаю, что она у нас выстроена достаточно хорошо. На каждую должность определены требуемые компетенции: знания, навыки и деловые качества. Мы проводим тестирование на выявление знаний и деловых качеств, а для подбора топовых позиций используем интервью по компетенциям. Включили в него метод критических ситуаций, т.е. просим кандидата привести пример из реальной жизни, в которой данная компетенция бы подтвердилась. Иногда даем кандидату для решения проблемную ситуацию из реальной жизни нашей компании.

А может, стоит использовать опыт SEMCO ? В этой компании соискатели приходят на встречу с сорока работниками предприятия, которые расспрашивают всех кандидатов, включая их будущих руководителей, задавая разные вопросы. Они считают это великолепным способом показать кандидату требования и ценности SEMCO, познакомить с их особенной атмосферой, и принудить к уходу тех, кто не вписывается в культуру предприятия (2).

Участники задают любые вопросы кандидату. По окончании интервью каждый из интервьюеров заполняет шаблон с баллами, и итоговые очки определяют победителя...

Эти данные остаются неизвестными для непосредственного руководителя, и если его мнение отличается от мнения интервьюеров, то они снова собираются для обсуждения доводов директора. Таким образом, им удастся не тратить полгода на попытки подстроить нового сотрудника под коллектив, а потом убедиться в их полной несовместимости и в итоге расстаться с ним, несмотря на его компетентность (наличие знаний и навыков)....

Хотя мен не совсем нравится их подход -если каждый раз собирать руководителей и сотрудников на такие встречи, им работать будет некогда. Что-то похожее на опыт в период перестройки, когда выбирали директоров предприятий. Ничего хорошего из этого не получилось...

А может, стоит попробовать, например, для отбора на позицию топ-менеджеров. И собирать не всех, а только директоров и непосредственных подчиненных данного руководителя.

Им же работать с ним. И сформированное мнение о данном кандидате будет более объективным для принятия окончательного решения генеральным директором.

Другая проблема - это проблема с приемом молодежи. Сегодня молодежь ориентирована на достижение, не боится изменений и ожидает быстрый рост по карьерной лестнице. Ситуация осложняется тем, что сотрудники, которые старше, опытнее и работают дольше в компании претендуют на более высокую зарплату, чем у молодежи. Если компания, для того чтобы привлечь талантливую молодежь, предлагает им большую зарплату при приеме на работу, в таком случае у сотрудников, проработавших несколько лет в компании возникает чувство обиды или даже негодования и в дальнейшем негативное отношение распространяется и на нового работника. В результате в подразделении складывается напряженная обстановка и не выстраивается необходимое взаимодействие между сотрудниками со стажем работы в компании и амбициозной молодежью.

Кроме того, молодежь чаще меняют своих работодателей, особенно первые 5 лет- до 3 раз за 5 лет в поиске все более высокой зарплаты. И если, пытаясь удержать талантливого молодого сотрудника, мы будем повышать ему зарплату, то это решение принесет еще большую напряженность в отделе.

В чем выход? Скорее всего, в формировании сбалансированной зарплаты между этими группами, зависящей от результатов деятельности сотрудника и его поведения. Нужно конечно учитывать рыночное значение, но должно быть четкое обоснование для повышенной зарплаты сотрудника. И еще я вижу важность проведения объяснительной работы среди этих двух групп.

## Глава 2. Предсказуемое превосходство

Я поддерживаю ту идею, что для процветания компании необходимо, чтобы сотрудники были уверены в том что, работая на благо компании, они удовлетворяют и собственные интересы. То есть, если существует баланс, если есть равновесие между тем, чего хотят собственники и чего хотят сотрудники, результат будет вдвое большим: получая удовлетворение от работы, они с большим азартом работают на достижение целей компании.

В своей фирме я хочу видеть сотрудников, у которых работа вызывает драйв, а собственная профессиональная реализация приводит к удовлетворению от работы, жизни.

Многих прельщает работа в успешной компании, возможность находиться среди сильных и успешных людей, поскольку большинству сотрудников (особенно касается специалистов и руководителей) нравится чувствовать себя частью команды победителей, ощущать свой вклад в успех фирмы и соответственно собственную значимость.

И задача генерального директора зажечь всех и постоянно поддерживать это стремление к лидерству своей компании по сравнению с конкурентами. Так создается неповторимая корпоративная культура и формируется приверженность к компании.

Читая журнал *Harvard Business Review*, я запомнила слова основателя компании *Southwest Airlines* г-на Келлехера «Вы можете купить самолеты, вы можете купить наземное обслуживание, и т.д, но вы не сможете скопировать дух компании *Southwest* и если мы лишимся его, то потеряем наиболее ценное конкурентное преимущество» .

Я полностью разделяю мнение, что корпоративный дух может быть трудно копируемым конкурентным преимуществом компании, и в особенности его наличие влияет на успех компаний среднего и малого бизнеса.

Поэтому я считаю работу HR-подразделения по формированию такой корпоративной культуры очень важным направлением деятельности.

С чего мы начали? С выяснения удовлетворенности наших сотрудников работой и атмосферой в компании. Мы провели анкетирование, использовали разные вопросы, спрашивали мнение сотрудников о компании, о стиле руководства, об атмосфере в компании, удовлетворенности системой премирования, условиями труда и т.д.

Конечно, анкета была анонимная, иначе мы бы получили искаженные данные.

Неожиданно для нас результаты оказались ниже ожидаемых. А поскольку на рынке был дефицит кадров, то мы понимали, что для того чтобы сохранить сотрудников, нужно повысить их удовлетворенность, а уж лояльность сформируется как следствие.

Основная проблема оказалось в неудовлетворенности системой оплаты труда, а именно системой премирования.

Поэтому нужно пересмотреть существующую систему премирования. Мы

проанализировали, какие корректировки мы можем внести прямо сейчас, а какие изменения провести в дальнейшем.

Например, сейчас можем провести мониторинг рынка и по необходимости скорректировать (при больших разрывах) размер зарплаты в соответствии с рыночным.

Что еще? Определить наиболее ценных сотрудников и установить им зарплату немного выше рыночной медианы, поскольку мы понимаем, что в первую очередь очень важно сохранить ценных сотрудников.

Проблема возникла в составлении такого списка. Можно было запросить у руководителей подразделений, отделов, но тогда этот список, скорее всего, оказался бы субъективным. Согласно рекомендациям HR-экспертов нужно провести оценку по результативности и по компетенциям. Но поскольку показатели деятельности существовали только в отделах продаж и на производстве, а компетенции были определены только для нескольких должностей, пришлось идти традиционным путем. Решили провести аттестацию сотрудников, создали аттестационную комиссию, попросили руководителей написать отзывы о работе и деловых качествах подчиненных.

При оценке учитывались показатели деятельности (при их наличии в отделе), а при их отсутствии у руководителей запросили удовлетворенность деятельностью подчиненных в баллах (использовалась таблица с критериями, весами и пятибалльной шкалой).

По результатам оценки определили 3 группы:

1 группа – ценные сотрудники. При формировании этой группы мы еще учли еще и такой фактор, как заменимость на рынке труда. Получилось примерно 5 % ценных сотрудников от общего числа. Сюда вошли как руководители, так и сотрудники, высококвалифицированные и трудно-заменимые рабочие и несколько талантливых сотрудников.

Талантливые сотрудники – это сотрудники, предложившие и внедрившие новые идеи, благодаря которым компания получила дополнительный доход или сэкономила на затратах. Часто это люди с

нестандартным мышлением. Я всегда выискиваю при отборе неординарных людей. Ими трудно управлять, иногда они эгоцентричны, поскольку понимают свою значимость, но они нужны компании.

Разработали для них систему бенефитов (льгот) с учетом их потребностей.

2 группа – это сотрудники, соответствующие требованиям компании, таких получилось примерно 75%.

3 группа- некомпетентные и не результативные сотрудники, не оправдавшие ожидания компании, так называемый балласт.

По поводу этой группы у нас опять возник спор с Сергеем. Сергей настаивал на том, что их нужно уволить и на их место принять новых, компетентных или желающих работать. Я же предложила дать им шанс, разработать для них программу повышения квалификации, или прикрепить наставника, обучить, дать конкретные задания и провести повторную оценку через полгода. И если уже положительного сдвига не будет, то потом увольнять.

« Мы потеряем целых полгода, да еще и потратим средства на обучение» - Сергей был не согласен с моим предложением.

В результате пришли к решению, что оставим в компании тех сотрудников, которых трудно заменить (найти на рынке труда) или требуется значительное время для их обучения, а всех остальных уволить и набрать новых, если в этом есть необходимость.

Так что работы у нашей службы персонала достаточно...

Это те шаги по корректировке зарплаты, которые мы могли осуществить в течение от одного до двух месяцев.

На будущее мы запланировали внедрение системы РМ – управления эффективностью и оплаты по результатам на основе КРІ- ключевых показателей эффективности сотрудников. Это уже проект, требующий значительного времени и ресурсов.

Конечно, система оплаты труда являлась только одним из факторов, которым были не удовлетворены сотрудники.

Были и другие: некоторые отмечали отсутствие командного подхода, неудовлетворенность условиями труда, недостаточная ясность целей и критериев их выполнения ( отметили руководители) и другие.

Из моего отчета явно прослеживались две основные причины снижения удовлетворенности : одна из них несовершенная система оплаты труда и премирования, а вторая связанная с формированием корпоративной культуры , в том числе явно вырисовывалась необходимость командообразования.

Пока я думала, какие мероприятия провести Сергей уже загорелся идеей создания в компании сильной волейбольной команды. И все закрутилось...

Арендовали зал, собрали команду, пригласили лучшего тренера в городе и начали тренироваться. И через полгода мы уже выступали в городских соревнованиях, да не только выступали, но и завоевывали первые места. А все остальные сотрудники приходили болеть за свою команду. Удивительно, но это всех сплотило...

Никакие тренинги с веревками не дадут такого эффекта. То есть, эффект от них конечно есть, но очень кратковременный и не оправдывает те затраты, которые делает компания.

Что еще? Опять его же идея, создать яхт-клуб и...для начала закупили яхту.

Сергей – состоятельный человек, но он не стал приобретать роскошную яхту, чтобы продемонстрировать свое богатство, а купил небольшую -спортивную... .

Некоторое время ушло на обучение и первая команда яхтсменов – команда топ-менеджеров вместе с тренером ушла в плавание на выходные. Правда, женщин, топ-менеджеров с собой в это первое плавание не взяли, сказали нам, что опасно и что будет мужской разговор и мужская баня....Однако, я считаю, дискриминация. Хотя, нас женщин среди топ-менеджеров всего две, я- HR-директор и финансовый директор. Но было обидно....я пыталась убедить Сергея взять нас, но он был непреклонен.

На ночь они остановились на берегу: костер, запеченная свежая картошечка, ...обсуждение перспектив развития бизнеса, но поскольку это не стратегическая сессия, то можно и помечтать .....,а потом и пение под гитару при звездном небе. Вернулись все с красными лицами ( загорели или от ветра), посвежевшие, вдохновленные и довольные. Обещали взять нас в следующий раз...

И уже позже решили участвовать в соревнованиях по парусному спорту, создать парусную школу для детей сотрудников и обучать там их бесплатно.. .

Потом начали мечтать о том, что можно будет принять участие в профессиональных Чемпионатах и международных парусных регатах... Планы были грандиозны и они увлекали..

Другой проект был осуществлен уже по моей инициативе...

После окончания политехнического университета я некоторое время работала на заводе

и одно из оставшихся воспоминаний – это ужасная грязная столовая, с едой, которую невозможно есть, жирные ложки и вилки, грубый персонал и постоянные очереди.

Питались там в основном рабочие, но поскольку деваться было некуда ( в ближайшей округе никаких кафе не было), то большинство сотрудников брали еду с собой. Постоянный обед всухомятку надоедал и грозил гастритом, поэтому иногда нам все же приходилось идти в заводскую столовую.

В своей компании я уже давно хотела иметь чистую просторную столовую с вкусной домашней едой, а чтобы очередей было, расписать графики обедов, как у рабочих, так и у специалистов. Поэтому наняли подрядчика, который должен был построить новое здание под столовую (раньше у нас был буфет, находящийся в подвале). В здании планировалось разместить не только столовую, но и зал для тренингов и семинаров, собраний, аудитории для проведения обучения ( у нас зал для совещаний в административном здании, но его явно не хватало).

Я лично занялась поиском заведующей столовой и достаточно быстро нашла энергичную деловую с опытом работы женщину.

Были, конечно, проблемы с эпидемстанцией, но потихоньку все удалось решить и столовая заработала. Обеды были вкусные, а выпечка изумительная и где только заведующая. столовой нашла такого повара! Потихоньку и топ-менеджеры перестали ездить в город обедать и стали обедать в столовой, тратя на это вместо 1 часа всего 30 минут рабочего времени. А сколько благодарностей наш HR-департамент и я получили от рабочих и сотрудников! Было очень приятно.

Летом устроили семейный день здоровья на природе со спортивными соревнованиями и конкурсами. Участвовала в конкурсах вся семья: папа, мама и дети.

Выдали приз на самую лучшую спортивную семью, на лучший детский рисунок и т.д.

Много можно чего вспомнить, что мы осуществили в этот год, хочу только заметить, что через год, проведя анкетирование удовлетворенности и лояльности, мы получили результаты которые превысили все наши ожидания.

Но что еще больше удивило, что сформированный нами корпоративный дух начал сказываться на росте финансовых показателей! Мы выросли по объему продаж за год на 40 % и наше производство уже не успевало за растущим спросом.

Конечно, это не только благодаря хорошей работе HR-службы, но и всей управленческой команде и его лидеру – нашему генеральному директору.

Мне кажется, Сергею и самому нравится все то, что стало происходить в компании, в том числе ему стало проще требовать с сотрудников результата. Когда сам много отдаешь людям, имеешь полное моральное право требовать, кроме того, они уже по-другому относятся к твоим требованиям и поставленным задачам, начинают выкладываться на работе, а не отбывают положенные часы. Большинство ведь приходят в компанию не для того чтобы отсидеться. ...

Было видно, что сотрудники доверяют ему и верят в него. Да, иногда он бывал очень жестким, требовательным, но при этом всегда умел увлечь, зажечь своими идеями, хотелось идти за ним хоть на край света ..а он всегда шел вперед, поскольку считал, что именно в движении, развитии – смысл существования как человека, так и организации.

Сергей часто выступает перед сотрудниками и делает это очень хорошо, в отличие от некоторых российских топ-менеджеров. При выступлении может с легкостью внушить аудитории, что она должна реально сделать, то есть задать направление движения.

Ли Якокка говорил «Не покидайте трибуну, не организовав аудиторию должным образом»

Сергей всецело предан своему делу и реально являлся «мотором» компании. Он всегда ставит звездные цели . Поскольку только такие рождают сверхэнергию у людей. При этом он готов идти на риск, легко справляется с переживаниями и доверяет интуиции.

Он говорит: «Я прислушиваюсь к интуиции при принятии особенно рискованных решений. Порою мое промедление - спонтанное обнаружение неправильного пути». Его собственная мотивация построена на достижении, успехе. Он идентифицирует себя с компанией, много работает, вынослив . Я всегда поражалась, как он прилетел в 2 часа ночи из другой страны, уже в 8 часов утра энергичный и бодрый появляется в офисе и все начинает крутиться вокруг него... .

Как-то мои коллеги в одной компании сказали про своего руководителя так: "Он въезжает в свой кабинет в понедельник рано утром и выезжает в пятницу поздно вечером. Работает почти круглосуточно, усталости не знает. Он бежит на километр впереди нас, а мы бежим за ним".

Сергей вкладывает в своих людей, обучает и не экономит на обучении, но потом спрашивает и требует полной отдачи и быстрого исполнения. При этом сам много обучается ( насколько позволяет время), считая, что *без этого невозможно двигаться вперед*. Направленность на профессионализм в работе проявляется повсюду.

Можно зажечь сотрудников идеей, достижением цели, но если они не готовы к ней (нет должного уровня компетентности), то вряд ли эти цели будут достигнуты. Если мы придаем уверенности человеку и решимости действовать, но не даем необходимых для достижения результатов знаний, технологий, инструментов, он может «сгореть» на работе: работать по 10-12 часов в сутки, стараться, но допуская ошибки, при этом так и не достичь результатов.

И обучать нужно уметь. Нельзя давать человеку сразу продвинутый уровень, если он к нему не готов. Для эффективного обучения необходимо разбиение конечной цели обучения на зоны ближайшего развития. Как только обучение нарушает принцип «зоны ближайшего развития», оно становится неэффективным.

Мы все понимаем, что от управленческих решений и профессионализма руководителей зависит достижение целей и результативность бизнеса.

Еще Деминг в своих работах (3), основанных на результатах исследования писал, «что на долю менеджеров приходится, как минимум, 94% от всех потенциальных возможностей улучшений системы, в которой работают их служащие». Как только мы осознаем это, нам становится ясно, что бессмысленны большая часть стараний сотрудника с целью воздействия на результаты, которые обуславливаются самой системой (компанией и решениями на высшем уровне).

То есть, повышение результативности сотрудника, мастерства рабочего будет влиять на компанию только до определенного уровня и в рамках системы, в которой работают рабочие и служащие. Однако никаким образом работники не могут изменить систему сами. Только руководство может изменить действующую систему, содержащую массу препятствий к улучшению качества, надежности и производительности.

А если сотрудник видит, что его старания бесполезны (потрачены зря усилия) из-за существующей системы, происходит демотивация сотрудника и у него пропадает желание вкладываться и повышать свою производительность.

Кроме того, сильные сотрудники не будут работать со слабыми менеджерами, и часто это одна из причин их ухода из компании.

Вот почему мы целенаправленно обучаем своих руководителей, как управленческим навыкам, так и новым технологиям. Сергей требует постоянного развития и роста от своих руководителей.

Так, например, раз в месяц руководитель должен прочитать книгу по бизнесу, сделать краткие выдержки лучших идей и предложить варианты их применения в нашей компании, сделав 15

минутную презентацию. Мы проводим такую конференцию знаний 1 раз в месяц и за 2 часа выступают 8 руководителей.

В следующий месяц презентуют другие. Участвовать должны все руководители вне зависимости от возраста и стажа и должности. Принимаются только уважительные причины (болезнь, отпуск).

Каждый руководитель вряд ли смог прочитать 8 книг за месяц. А здесь он знакомится с лучшими идеями книги и конечно, если книга его заинтересовывает, то он всегда может прочитать ее сам, взяв ее в нашей бизнес-библиотеке.

Кроме того, мы (служба персонала) каждый квартал даем рекомендованные списки литературы для прочтения, хотя руководитель может выбрать книгу как из предложенного списка, так и самостоятельно.

Мы формируем среду распространения знаний между всеми уровнями организации и принимая компетентных людей, мотивируем их делиться знаниями с другими, создаем ситуацию активного применения знаний. Ведь можно прочитать, и тут же забыть.

Но если ты работаешь над книгой, выбираешь умные мысли, думаешь над тем, как их применить в своей компании, готовишь и делаешь презентацию, обучаешь других -

то почти на 100% гарантировано, что ты применишь данные знания в своей деятельности.

Мы понимаем, что успех компании в будущем будет зависеть от способности создать благодатную почву для развития и конкретного применения новых знаний, технологий, поэтому мы хотим создать среду, в которой новые идеи могут быть выдвинуты, опробованы и внедрены в жизнь. Не помню, кто из гуру сказал «Чем вы неповторимее, тем лучше»,

имея в виду, что неповторимая компания более конкурентоспособна.

Конечно, многое зависит от лояльности сотрудников (и ее формирование- ответственность HR-департамента), но ни один руководитель бизнеса не должен забывать о важности лояльности к компании стейкхолдеров, к которым относятся все заинтересованные в бизнесе структуры, в том числе правительственные и контролирующие органы.

Сергей всегда берет на себя. Он понимает насколько это значимо в России и здесь нужно отдать ему должное: он умеет договориться, умеет выстраивать отношения, убеждать, влиять на людей, а это очень ценно в бизнесе. От этого зависит, дадут ли бизнесу развиваться...или сделают из него пустышку, мы ведь не градообразующее предприятие, от которого многое зависит в городе, а всего лишь одно из успешных предприятий среднего бизнеса.

✓ **БЫСТРО, ЛЕГКО и КАЧЕСТВЕННО разработать эффективную систему оплаты труда на вашем предприятии вам помогут дополнительные материалы:**

**1. Практическое руководство «Разработка системы вознаграждения по результатам деятельности.**

**Библиотека целей и KPI»**

В Практическом руководстве подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам. Представлена **Библиотека целей и KPI**, которая поможет Вам разработать KPI –ключевые показатели эффективности для вашей компании, ваших подразделений и сотрудников, которая включает **более 300 показателей**. Подробнее: <http://www.elenavetl.ru/kpiguide/>

**2. Практическое руководство «Как разработать цели и KPI».**

В практическом руководстве дается подробный алгоритм разработки целей компании по методологии BSC, их декомпозиции до уровня подразделений, а также разработки KPI –ключевых показателей эффективности и расчета результативности сотрудников. Подробнее: <http://www.elenavetl.ru/goalsguide/>

**3. Практическое руководство «Формирование постоянной части ЗП на основе грейдирования»**

В практическом руководстве подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы грейдов на предприятии. Приведены примеры таблиц грейдов на российских предприятиях, графики, вилки и т.д. <http://www.elenavetl.ru/gradesguide/>

**4. Видеокурс «Разработка системы вознаграждения по результатам на основе KPI»**

Курс включает 10 видеоуроков. Вы сможете освоить основные принципы и алгоритм внедрения системы оплаты труда по KPI, получить практический опыт на разборе примеров, данных в курсе, избежать ошибок в вашей практике. (дается анализ стандартных ошибок). Кроме того, вы сможете обучить ваших специалистов с минимальными финансовыми и временными затратами. Подробнее на сайте: <http://www.elenavetl.ru/videocoursekpi>

**5. Видеокурс «Формирование постоянной части ЗП на основе грейдирования».**

Курс включает 11 видеоуроков. Курс поможет освоить основные принципы и алгоритм разработки системы грейдов и системы оплаты на ее основе, получить практический опыт на разборе примеров, данных в курсе. Кроме того, вы сможете обучить ваших специалистов с минимальными финансовыми и временными затратами.

Подробнее о курсе: <http://www.elenavetl.ru/videocoursegrades/>

**6. Практическое руководство «КАК ПРИВЛЕЧЬ, МОТИВИРОВАТЬ И ВОЗНАГРАЖДАТЬ СОТРУДНИКОВ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ И НА ЭТАПЕ СТАРТАП?».**

В руководстве представлены: методологии эффективного подбора и привлечения сотрудников, схемы вознаграждения руководителя отдела продаж и менеджеров по продажам, варианты вознаграждения продавцов-консультантов в магазине/торговом зале, а также варианты премирования техников и рабочих.

Подробнее: <http://www.elenavetl.ru/personnelguide/>

Автор Практических руководств Елена Ветлужских – сертифицированный тренер, консультант. Свидетельство о регистрации и депонировании произведения РАО № 15962 от 02.12.2009. **Заказать Практические руководства** можно на сайте или по e-mail: [elenavetl@sky.ru](mailto:elenavetl@sky.ru)