

Встреча 5: Командообразование, или в ком отражается бизнесмен

Любой бизнес — отражение своего владельца.

Всё предприятие, начиная с идеи и заканчивая подрядчиками, держится на ценностях и мышлении основателя. Любой бизнес,неважно,какой бы он ни был,хотите не хотите,вы будете реализовывать через собственную уникальную призму.

Исходя из такого отношения, вы будете создавать продукт,разрабатывать бизнес-модели и, наконец,подбирать людей.

— Интересно, я думал, что подбором людей занимаются «эйчары».

Да, но на первых этапах вы будете делать это сами. А своего первого «эйчара» тоже наймете, исходя из своего отношения к делу, верно?

— Но не правильно ли выбирать людей, исходя из их компетенций? То есть просто взять лучшего из тех, которых я могу себе позволить?

Да, об этом поговорим позже. Сейчас главное уяснить, что команда — один из главных факторов, который необходимо учесть при создании системного бизнеса. И не просто «команда», а команда, которая готова вкалывать и развиваться вместе с лидером. Это очень важно.

Для начала порассуждаем о ключевых кадрах. Чтобы наиболее эффективно пройти этот этап, вы должны понимать, каких именно людей вам необходимо набрать в команду. В первую очередь, это должны быть люди, соответствующие вашим ценностям и той идеологической базе, которую будет нести ваш бизнес. То есть на этом этапе ДНК бизнеса наполняется живой силой — сотрудниками, которые ее разделяют и несут дальше в мир, реализуя продукт. Так ваш бизнес постепенно превращается в организм. Поэтому важно собирать людей вокруг миссии.

Сильные люди приходят на сильную миссию.

Здесь ответ на ваш вопрос — **чтобы взять лучшего, мало предложить ему деньги**. По-настоящему сильные кадры отличаются от заурядных одним нюансом — они выбирают, куда им идти. Поэтому компания с сильной идеей и высокой миссией выигрывает в конкуренции за лучших сотрудников. Если вы заложите это понимание в фундамент на первых этапах создания бизнеса, то с большей вероятностью преуспеете в конкурентной среде за сильную команду.

Другой немаловажный фактор — следует понимать, что эти люди должны быть готовы развиваться вместе с вами и вашим проектом. Многие сотрудники работают со мной свыше пятнадцати и даже двадцати лет. Некоторые из них вместе со мной ушли из банка.

Однако есть ребята, с которыми я расставался на разных этапах своих проектов. Потому что если я вижу, что они не готовы дальше развиваться, то я встаю перед выбором. Первое — если я понимаю, что это лояльные люди, то есть вариант оставить их на том уровне, на котором они решили остановиться. Тогда я даю им задачи в соответствии с их навыками и умениями. Однако иногда я вижу, что они уже ничего не дают бизнесу или даже мешают ему — порой неосознанно. Тогда **я красиво расстаюсь**.

Вынужденная боль: психология прощания

— А что значит «расстаться красиво»?

Когда прощаешься с сотрудниками по той или иной причине, они ожидаемо уходят недовольные. Это понятно — расставаться неприятно. Уходить не по своей воле — больно. Люди чувствуют себя частью вашей системы, они инвестировали в нее себя и строили внутри нее отношения, которые «*в момент*» превращаются в руины. Нужно уметь мужественно принимать такие повороты судьбы, но не каждый к ним готов.

— Почему «в момент» в кавычках?

Потому что чаще всего — мы не берем сейчас во внимание неадекватные случаи — такое решение не принимается спонтанно. Оно всегда зреет. А значит, проводятся беседы, стороны на протяжении отрезка времени пытаются выяснить, в чём причина ухудшения показателей или стагнации, и найти решение. Уйти и кардинально изменить жизнь — это очень смелое решение, поэтому зачастую руководитель принимает его за сотрудника, хотя тот уже и сам интуитивно готов. Но даже если не готов, это расставание нужно обеим сторонам.

Мне встречалось немало случаев, когда руководитель не умеет увольнять своевременно. Это создает проблемы в бизнесе: на определенном этапе нужна новая кровь, а старые сотрудники не хотят меняться, из-за этого сильные уходят — из-за того, что руководитель тормозит и не хочет увольнять.

В свое время я услышал от наставника выражение, которое мне удалось понять только со временем:

| |
|--|
| Нанимать нужно медленно, а увольнять — быстро. |
|--|

| |
|---|
| Духовные ценности в бизнесе — отдавать чуть больше, чем брать во всех параметрах. |
|---|

Расставаться больно, но это неизбежно. Однако у меня есть понятие духовных ценностей в бизнесе, которые актуальны и для не самых приятных моментов.

Я дал себе установку — мои сотрудники будут на чуточку больше зарабатывать, чем средний показатель зарплаты на рынке. Если человек становится моим партнером, то он тоже должен зарабатывать чуть больше меня. Если это мой клиент, то он должен получать чуть больше ценности, чем то, за что платит. Так я всегда стараюсь давать миру больше, чем беру.

Поэтому и в случае с расставанием я решил **отпускать сотрудников красиво**. Я стараюсь сделать так, чтобы уходящий человек хотел вернуться, либо сделать максимум для того, чтобы он не жалел о том, что был здесь со мной, с нами.

В нашей компании мы специально разработали шаблон письма благодарности уходящему человеку.

«За вашу выдающуюся работу и неоценимый вклад в развитие нашей компании, ваш навык, профессионализм мы желаем вам успехов во всех ваших будущих начинаниях. Мы уверены, что ваше профессиональное будущее будет ярким и успешным, как и ваше настоящее. Будьте уверены, что вы всегда будете желанным гостем в нашей компании.

С уважением, мы».

То есть даже уходящему человеку, кроме материальных ценностей, мы даем наше признание.

— А если человек, грубо говоря, провинился?

Однажды ко мне в кабинет привели человека, справедливо обвинив его в краже.

Я не стал позорить его перед всеми. Провел беседу тет-а-тет и отпустил без объяснения причин команде. Тем, кто был в курсе, я сказал: «Не нам решать. Не нам судить его. Если его совесть позволила, ему с этим жить».

Я лишь поблагодарил этого человека за те четыре года, которые он был со мной. На самом деле, он был рядом в самый сложный период компании и одним из ключевых людей, благодаря которым мы выжили. Но на этом этапе он несомненно подвел, и я не знаю, что является истинной причиной его поступка, понимаете? Я не знаю, и никто не знает. Мы не можем судить его.

Может быть, его заставила нужда. Здоровье — свое или близких. Может быть, он не смог контролировать свои хотелки, не справился с демонами. Меня это уже не волнует — я отпустил человека с благодарностью.

Другие скажут: «Его надо было посадить!»

Однако я руководствуюсь своей твердой ценностной базой, которую в том числе закладываю в бизнес, и предпочитаю окружать себя людьми, которые разделяют эти ценности. Но это не равносильно безнаказанности — каждый такой случай преподает на урок, указывая на наши слабые места. После

каждого такого инцидента мы внедряем новые инструменты, которые помогают избежать повторения ситуации в будущем: например, договоры материальной ответственности. Эти ситуации помогают улучшать систему и являются яркими сигналами ее несовершенства.

— В какой момент можно принять это решение, как понять, что «сейчас тот самый момент, когда мне надо расстаться с этим человеком»? Не всегда же это просто? Наверное, никогда не просто.

Это никогда не просто. Самое важное, что вы должны понять сейчас — на разных этапах вам понадобятся разные люди: с разными навыками и умениями, лидерскими качествами, со своей творческой гениальностью или системным мышлением, с генерацией выдающихся идей или требовательностью к цифрам, с полетом высокой мысли или жестким соблюдением сроков.

Увы, реальность такова, что с увеличением масштаба проекта люди не будут успевать расти. На протяжении многих лет в разных проектах я наблюдаю одно: как бы люди ни хотели, они не будут успевать за ростом компании. Даже вы сами подчас не будете успевать.

Тем не менее, ваш бизнес потребует новых навыков и новой крови. Вы должны быть готовы к этому.

— Да, я множество раз слышал от предпринимателей, что есть такая негласная позиция: на более высокую позицию нужно приглашать спецов со стороны, а не поднимать тех сотрудников, которые работали внутри системы.

Я с этим не соглашусь. Ключевых кадров я ращу изнутри. На самом деле, готовых кадров извне найти очень сложно, тем более надежных. Часто люди извне несут оттуда и свою корону. Это выражается в особых требованиях, условиях и ультиматумах.

| |
|---|
| Когда иницилируешь стартап, ты очень хорошо начинаешь понимать — надо выжимать максимальные результаты с существенно ограниченным ресурсом. |
|---|

Когда мы говорим, что необходимо сделать лидогенерацию, но без бюджета, то все даже самые крутые маркетологи сливаются. Знаете почему?

— Кто же будет без бюджета работать?

Вот, видите, потому что они привыкли, что в больших компаниях им выделяют огромные бюджеты, которые они сливают. Конечно, при таких затратах появится поток лидов. Однако истинный профессионал знает, как

создать поток клиентов без перемалывания банкнот. Это называется маркетингом без бюджета. И таких — десять процентов. Восемьдесят-девяносто процентов маркетологов не берутся, хотя мы говорим, что готовы платить вдвое выше рынка.

Смог объяснить?

**— Я услышал — совпадение по ценностям с командой
— это самое важное.**

Наём

Нет, самое важное в найме — навыки.

«Хороший человек» — такой должности нет в бизнесе.

У каждой должности есть конкретное название — маркетолог, финансист, топ-менеджер, бухгалтер. Это означает, что ваш сотрудник должен владеть конкретными для определенной позиции навыками. Поэтому для начала мы должны оценить степени экспертности, а затем ценности и разделение вашей миссии. Как вы думаете, как определить, что специалист вам подходит?

— Образование и опыт?

Он должен быть сильнее вас и отличаться темпераментом. На каждую позицию нужно подбирать людей сильнее себя. Вот тогда крутая команда соберется. И при этом необходимо учитывать темпераменты, характер. Если вы все холерики соберетесь в одном месте, у вас такой бардак будет! Если все газавики, тормозить будет некому.

Однако в совокупности это будет работать эффективно, когда эти люди будут иметь интерес.

Галицкий в своем интервью отвечал на вопрос: «В чём отличие владельца от сотрудника?» одной фразой:

Отличие владельца бизнеса от топ-менеджера такое же, как мамы — от няни.

Галицкий

В чём отличие на ваш взгляд?

Как сделать из няни маму?

— Мама — родной человек. Няня — это как будто функция, человек, нанятый закрывать определенные задачи. А мама — это не функция, а роль.

На самом деле, они имеют одни и те же функции и различаются только одной вещью. В мать Всевышним заложена любовь к ребенку. Просто осознание, что «это же мой ребенок» заставляет ее делать свое дело бескорыстно и круглые сутки. Няня работает за деньги.

Топ-менеджера нанимают — как няню — с восьми до пяти за определенные деньги для выполнения функций собственника.

Но за всё время пребывания в бизнесе я понял одну вещь. Как своих ключевых людей, особенно с которыми вместе начинаешь, сделать «мамами», а не «нянями»? Чтобы они так же, как и вы, болели за проект. Что надо?

— Чтобы они также прониклись любовью к этому проекту.

Да, а как это сделать? Есть мысли?

— Нужно изначально подбирать людей, которые горят этим.

А как, например, в начале проекта вы поймете, что он может быть «мамой»?

— Может ли он делать это бескорыстно?

Нет, не буду мучить. Единственный путь заставить людей болеть делом так же, как вы, — превратить их в «мам». Этому инструменту я научился у американцев, когда работал в банке. Они заключили со мной контракт, по которому мне выделяется опцион. Таким образом ты пять, семь, десять лет пашешь на эту компанию — от звонка до звонка — и по истечении этого срока становишься совладельцем компании на определенную долю процентов. Это один вариант.

— Я как раз хотел сказать, что единственный способ сделать сотрудника «мамой» — сделать его партнером.

Это в случае, когда у партнера нет возможности вкладывать деньги. Он годами пашет на вас и ваш проект, и, соответственно, становится заслуженным владельцем этой доли. Может, это один процент, может, пять процентов бизнеса.

Есть второй вариант — договор, по которому через пять лет совместной работы, человек зарабатывает деньги и имеет право заходить по изначальной себестоимости.

Или третий вариант, который использовался в Microsoft. В корпорации Microsoft всего лишь один процент принадлежит Биллу Гейтсу. Остальное — акционеры, участники и даже сотрудники. В одном кейсе уборщица этой компании, которая в свое время взяла акцию, стала мультимиллионершей. А один процент, которым владеет Билл Гейтс, сделал его одним из самых богатых людей планеты. Понимаете?

То есть еще один фактор успеха проекта зависит от заинтересованности сотрудников в развитии компании. Кроме того, что они зарабатывают оклады, бонусы и другие KPI, они еще должны быть «мамами».

Фактор Чингисхана

Чингисхан — один из самых могущественных полководцев в истории, который за короткий срок построил огромную, многофункциональную армию, захватившую полмира. Как он это сделал? Вы когда-нибудь изучали его стратегии?

— *Нет.*

Он построил систему мотивации своей армии так — одну треть захваченного берет солдат, одну треть — генерал и одну треть — хан. Смог объяснить?

— ***Секрет крылся в равном распределении полученных ресурсов?***

Система мотиваций. То есть люди с огнем в глазах шли на битву, потому что знали, что им это сулит. Игра стоила свеч. Он делился.

| |
|---|
| Умение делиться в бизнесе — очень весомый фактор. |
|---|

Вы не представляете, когда мы использовали это в двух проектах, я в этом убедился еще сильнее. Люди начинали работать без меня и думать, предпринимать шаги и снижают риски. Все начинают делать так же, как вы. Почему?

— ***Становятся «мамами».***

Верно.

— ***А здесь знаете, какой вопрос? Даже терминология — «мамы» и «няни» — отсылает к некой семейности и концепции «компания — это семья» . Есть две диаметрально противоположных позиции по этому вопросу. Одни говорят — что да, действительно, нужно относиться как к семье. А другие говорят: «Если вам предприниматель сказал, что у нас компания как семья, оттуда нужно бежать, потому что это чревато последствиями».***

Почему бежать?

— ***Потому что многие прикрываются вот этой «семейностью», а на самом деле задерживают зарплаты или не платят вообще, мол, «мы не за деньги работаем». Используют эти термины,***

***чтобы мотивировать сотрудников
необоснованно перерабатывать: «Мы же как
семья, мы ради одной цели трудимся!» И в итоге
богатеет только предприниматель.***

Отсутствие духовности в бизнесе — это проблема. Если людям не доплачивают — это очень большая проблема. Заметьте, это ни в одной религии не приветствуется. Второе — можно ли добиться результата, если в одной упряжке четыре лошади будут в четыре разные стороны бежать? Невозможно. Синергия работает только в одном случае. Всевышний нам создал природу для примера. Правильно? Какие, например, виды животных выживают в саванне.

— Которые собираются в прайды и стаи.

Именно. Внутри их стай существует иерархия и командная работа. Теперь вопрос: какие международные компании держатся на рынке веками?

— Семейные.

Вот и ответ. Нельзя не придерживаться этого.

***— И, соответственно, команда строится по
принципам семьи. Правильно?***

Конечно. Кто-то выполняет функцию отца, кто-то — матери, хотите вы этого или нет. Кто-то всегда должен газовать, кто-то — наезжать на других, а кто-то — всех успокаивать после конфликта. Если этого нет в компании, она быстро распадется. В стае волков должен быть вождь. В начале и в конце должны идти сильные, а слабые — в середине.

Вероятно, многие отрицательно относятся к этому шаблону. К сожалению или к счастью, я еще не видел другого варианта. Опять же вернемся к Чингисхану. Как он собрал армию за короткий период?

Он сказал: «Сколько человек тебе доверится — с ними приходи».

Человек, который привел десять человек, назначался десятником, кто привел сто — сотником, кто привел тысячу — тысячником. Каждый имел кредит доверия, но разный.

В современном мире очень многие предприниматели наоборот говорят: «Самая лучшая команда — это ее отсутствие». Они приветствуют концепцию, когда предприниматель каждый день должен думать, как максимально отойти от использования человеческих ресурсов. Заменять искусственным интеллектом, роботом, автоматизацией — то есть технологиями. Каждый день они думают, как сократить еще больше людей.

Однако и они понимают, что компании нужен костяк, который будет душой болеть и вкладываться лично, чтобы в трудные этапы оставить компанию на плаву?

Для этого нужен командный дух и семейный подход.

Отражение бизнесмена

— Команда в целом является отражением бизнесмена и его ценностей.

Не только команда, сам бизнес — отражение предпринимателя. Немаловажную роль играет и компетенция самой команды — то есть экспертизу никто не отменял. Соответственно, важно понимать, какую функцию выполняет тот или иной член команды. Для любого сотрудника необходимо в первую очередь разрабатывать что-то вроде должностной инструкции, где четко расписаны правила, роли каждого сотрудника, его задачи и плановые показатели. И соответственно этой функции должны разрабатываться KPI. Ключевые кадры, которые становятся «мамами» вместе с руководителем, заслуживают опцион. В свою очередь, эти KPI должны быть привязаны к ценному конечному продукту (ЦКП). Иначе ЦКП во многих случаях просто не будет выполняться.

В Узбекистане и Таджикистане я увидел закономерность: со многими кадрами, взятыми из банковского сектора, работать легче. Может быть, потому что я сам банкир, но они более обучаемые и системные. Потому что банк — это система, отточенная веками. Сотруднику с первой секунды дают в руки должностную инструкцию, KPI, плановые показатели — то есть вся системная работа в банке уже выстроена.

Поэтому людям, которые более трех-четырёх лет работали в банковском секторе, не надо объяснять, что нужно своевременно приходить на работу и что работает биометрика. Они привыкли работать план-фактом и что к этим вещам у них привязаны бонусы. У меня, например, в разных компаниях шестьдесят-семьдесят процентов сотрудников из банковского сектора. Я вижу в этом преимущество.

Еще одна важная вещь, особенно на старте: если твой бизнес строится на отношениях — ты надеешься на людей, опираешься на ваши партнерские отношения. На ключевые, управленческие позиции (имею в виду линейный и топ-менеджмент) рискованно ставить пацанов и девчат до двадцати семи лет. Я столько раз прогорал на этом! Они нестабильны, быстро меняют мнение, строят из себя Илона Маска... Многие могут со мной не согласиться, но даже на позиции, где идет управление пятью-семью подчиненными, ставить таких ребят я бы не рекомендовал. Во всяком случае, об этом говорит мой опыт. Но мир меняется, и другие подходы тоже имеют право на существование. Вполне может появиться двадцатилетний парень, который выдаст результаты в десять раз круче. Среди «зумеров» есть ребята, которые могут заменить пятьдесят сотрудников, потому что они очень хорошо дружат с технологиями.

— Что именно меняется у человека в голове в двадцать семь лет?

В первую очередь, появляется ответственность. На мой взгляд, до двадцати шести — двадцати семи лет люди менее ответственны, либо имеют

непомерные амбиции: какие бы ты условия не создавал, они всё равно думают, что где-то лучше, и уходят. А ты — вот почему я говорю про отношения, — опираясь на этого человека, делаешь проект или, рассчитывая на него, выстраиваешь процессы. Через месяц-полтора он меняет мнение или планы — стабильности нет.

Это зависит не только от возраста, но это, на мой взгляд, — основной показатель. Вам не кажется, что молодые быстрее уходят?

— Да, сейчас вообще много говорят о том, что новое поколение не держится за место работы, они очень просто его меняют.

Это не только сейчас. Это не сегодня изменилось, уже лет десять-двадцать такая картина.

Выстроить отношения

— А что вы подразумеваете под выстраиванием отношений с сотрудником? Это какие-то личные отношения или что-то еще?

Нет, я не говорю про личные отношения, но при стартапе ваши ресурсы ограничены, и вы вынуждены надеяться, что этот человек вас не подведет и дойдет с вами по крайней мере до первого поворота. Когда у вас еще нет опыта систематизации, важную роль играет бизнес-построение на отношениях. На ручном управлении вы верите на слово, надеетесь на людей.

А если бы система была выстроена, там без разницы — если человек меняется, то вы ничего не теряете. Все механизмы работают, каждый выполняет свои функции. Элементарный пример: вы поставили колл-центр, у вас есть руководитель, но нет CRM-системы, а клиентская база еще накапливается. Однажды я нанял человека и поставил его руководителем отдела продаж, еще не понимая, что может произойти. А оказалось, что даже звонки в колл-центр были привязаны к его номеру. Через некоторое время человек ушел, и клиентская база ушла вместе с ним. Более того, такой человек может еще и увести ваших сотрудников.

Не все такие, но со мной подобное происходило не раз. Я учился на этих ошибках. Поставив сотрудника на определенную, я прикидываю потенциальные лазейки и задаюсь вопросом: что буду делать, если завтра он решит уйти? Какие проблемы могут возникнуть, если он это сделает? Я нахожу ответы уже сегодня, когда он даже не приступил к работе. Если я не вижу решения вопроса, то не надеюсь на этого человека либо заключаю с ним другой контракт.

Но когда я прогорал на этих ошибках, у меня не было подобного опыта. Поэтому ребята, которые планируют открыть стартап, должны учесть эти нюансы.

— Тогда, если резюмировать, — какими ключевыми факторами отличаются личные и бизнес-отношения?

Личные отношения — это когда ты не предполагаешь, что этот человек подведет. Обычно девяносто процентов стартаперов наступают на эти грабли: доверяют человеку и в итоге получают хороший опыт. Я не буду называть это ошибками, ведь без этого никогда не станешь опытным. Поэтому человек должен ошибаться, но, учитывая эти рекомендации, может допустить намного меньше осечек, чем я.

— В прошлый раз мы говорили, что при построении команды должны руководствоваться семейными паттернами, строить ее как семью. А сейчас мы как будто отстраиваемся от того, что у нас с этими людьми личные отношения. Как свести между собой эти два тезиса?

Я и тогда не говорил, что отношения должны быть семейными! Речь о том, что в отсутствии опыта и ресурсов вы просто вынуждены надеяться на людей, не имея альтернативы, понимаете? Я думаю, что большинство предпринимателей всё равно проходят через эту улицу. Но люди подводят. Вначале они общаются с вами по-братски, у вас именно семейные отношения, и вы не думаете, что вас подведут. Но со временем их ценности меняются, они растут как личности и через определенное время могут уйти и стать вашими конкурентами. Это вопрос ценностей. Чтобы снизить вероятность подобного, вы должны выстраивать систему, которая будет контролировать риски.

Тем не менее, пусть не семейные, но коллективные ценности должны быть в корпоративной культуре любой компании. Если не будет дружной слаженности и командного духа, результативность компании будет в разы ниже, чем у конкурентов. И европейские, и другие системы пропагандируют в компаниях отказ от семейных. Но другого эффективного формата я не видел. Может, я не прав.

— Многие для старта выбирают в партнеры близких друзей или родственников. Вы же в прошлый раз сказали, что ваши родственники не работают в ваших компаниях.

Да, близкие не работают в моём бизнесе, но при выборе партнерства с нашей ментальностью сложно отделить бизнес-отношения от родственных. Мы не можем, как европейцы или американцы, сказать: «Ничего личного, это бизнес», — у нас так не принято. Тем более в центрально-азиатских регионах, где классовость и семьи играют важную роль. Если сегодня испортил с кем-то отношения — значит, надолго испортил их со всей родней, связанной с этим человеком.

Я изначально придерживаюсь принципа, что не строю бизнес с близкими. Как учил мой наставник, когда стоит выбор между правдой и отношениями, я выбираю отношения, правда никому не нужна. Потому что правду ты докажешь, а отношения с человеком испортишь. Например, вы сейчас совершите ошибку, я это вам докажу, но потеряю отношения с вами. Смысла выбирать правду по жизни не вижу. И всегда говорю ребятам: «Когда стоит выбор между правдой и отношениями — выбирай отношения».

— А как же Сергей Бодров и паттерн, который нам загружали десятилетиями: «Сила — в правде»? Вы не согласны с этим?

Это — разные вещи, такую параллель нельзя проводить. Приведу пример: в бизнесе вы выявите, что партнер вас где-то подвел, но это не оговорено в партнерском соглашении, которое ограничивало бы его в праве сделать это. Вы докажете, что он поступил неправильно, — и потеряете его. Либо бизнес придется разделить, либо вы продолжите жить с тем, что партнер вас подвел.

Посмотрим через призму духовности: в нашей компании четверо партнеров, и мы договорились, как это принято по законодательству или другим классическим моделям, что любой вопрос решается мнением большинства. Но составляя партнерское соглашение, мы решили: пока все сто процентов не будет согласны, решение снимается с повестки — пусть даже не согласен только один человек. Как вы думаете, почему? Даже если трое знают, что решение правильно и необходимо.

— Потому что есть риск потерять партнера?

Не настолько. Даже если речь идет о каких-то мелочах.

— Будут испорчены отношения, он подумает, что к нему не прислушиваются.

Да, это во-первых — человек почувствует, что его мнение не учитывается, и со временем это ощущение будет только расти. Когда грянет ссора — вопрос времени. Во-вторых, тот, кто не согласен с тем или иным решением, каждый день будет молиться о провале. Так он будет стремиться доказать свою правоту.

Есть условные законы мира, и в нашей религии сказано: если четыре партнера работают вместе, прозрачно и не подводя друг друга, — Всевышний обещает, что пятым партнером будет он. Это означает, что ваши дела пойдут в разы лучше. Когда мы об этом слышали, я сказал партнерам: «Договоримся, что, если один не согласился, не важно с каким вопросом — стратегическим или операционным, этот вопрос снимается с повестки».

Контроль

— Мы еще планировали поговорить о дисциплине. В некоторых компаниях есть системы штрафов или поощрений. К этой системе «кнута и пряника» как относитесь?

Обязательно должны быть кнут и пряник. Даже если вы все учредители — отсутствие кнута приводит к распаду дисциплины. Если человек делает что-то «сверх» — он должен зарабатывать дополнительную морковку, если нет — «получать по башке». Система KPI и система мотивации должны выстраиваться именно так. Всё должно быть расписано. Партнер, работающий в партнерском соглашении, и сотрудники должны подписать оргполитику или

кадровую политику, систему мотивации, регламенты, должностную инструкцию. Сотрудник с первой секунды должен понимать все инструменты — и кнут, и пряник.

Мы говорили о компонентах менеджмента. Один из самых важных — контроль. Он должен быть везде, начиная с дисциплины прихода и ухода, — хоть биометрика, хоть учет рабочего времени и план-факты. Если его нет, то не важно, какими крутыми инструментами мы пользуемся, — они всё равно не будут работать без системы контроля.

— А с помощью каких инструментов можно выстроить систему контроля за сотрудником?

Для сотрудников бэк-офиса мы внедрили фэйс-айди. Он контролирует, ведет электронный табель, учет рабочего времени. Внутри тоже: сотрудник отлучается — он фиксирует, сколько времени его нет на рабочем месте. В конце месяца электронный табель всё выводит.

Например, Дмитрий был на рабочем месте сто сорок восемь часов в месяц, бухгалтерия на этом основании рассчитывает ему зарплату. Где-то есть камеры фэйс-айди для учета рабочего времени, есть биометрия — в магазинах, например, сотрудник оставляет отпечаток пальца.

У нас есть отдел контроля и трекары: комната, где множество мониторов всех филиалов. Два человека там сидят с утра до вечера, контролируют исполнение регламента обслуживания клиентов. Например клиент зашел в филиал. Продавец его не встретил, или не встал с места, или клиента не проводили — они фиксируют всё, в том числе во сколько открывают и закрывают помещение. Это отдельные люди, которые целый день работают дистанционно через камеры.

В зависимости от количества ошибок директора филиалов несут ответственность вплоть до лишения премий. Самый важный инструмент во всех позициях — план-факт. Если нет план-факта — у вас не будет желаемого результата.

Эта система должна внедряться везде. Если это продажи — значит, план-факт продаж: день, неделя, месяц, год. В финансовой сфере — рентабельность, прибыльность. В СММ, таргетинге — план-факт лидов или охватов. Даже уборщица должна работать план-фактом. Должна была помыть двести «квадратов», а помыла сто пятьдесят. Если это бэк-офис, менеджеры, то задачи распределяются следующим образом: сегодня десять должно быть сделано, а готово восемь.

В любом бизнесе нужны планирование и финансовая модель, которая будет показывать, на что влиять, на что реагировать, что усиливать, что уменьшать. Это очень сильный инструмент, который позволяет уже при входе понимать, сколько мы будем зарабатывать. Исходя из этого финансового планирования, должны выстраиваться и инструменты контроля. Потому что если мы хотим заработать определенную сумму, мы должны понимать, какие параметры нужно контролировать. Это могут быть, например, повторные продажи, увеличение маржинальности и так далее. Такой инструмент позволяет зарабатывать намного легче и эффективнее.

— Не выглядит ли это как «Большой брат», который за нами следит?

План-факт — это инструмент контроля, а человек — существо ленивое, вы знали об этом?

— Догадываюсь.

Поверьте на слово. Если вы решили похудеть в этом месяце на пять килограммов, что вам необходимо сделать в первую очередь? Каков?

— Спорт. Хотя спорт, наверное, не самое легкое. Самое легкое — это что-то, связанное с едой. Ограничиться в еде.

Да. Если вы выстроите план-факт, то даже за пятнадцать дней скинете пять килограммов. Почему? Вы должны расписать, допустим, сколько калорий нужно употреблять в день. Составить план калорий и ежедневно вписывать в него факт выполнения. Вы должны просто разделить пять килограмм на тридцать — тридцать один день, например, и поймете, сколько вы должны скидывать в день, чтобы без усилий сбросить пять килограммов за месяц. А когда план появится, должен быть и факт.

Соответственно, вам для трекара, допустим, нужны весы для утреннего и вечернего взвешивания. План-факт везде. Силовые тренировки — три дня в неделю, а значит, план — три дня по два часа. Сколько выполнено по факту? При наличии план-факта ваша эффективность возрастает в разы. Вот и всё.

— А как именно подойти к «кнутому»? То есть какое должно быть дисциплинарное взыскание сотрудника, чтобы, так скажем, не отпугнуть его этим и не навредить себе?

План-факт должен показывать сколько процентов усилий было вложено. Когда я разрабатываю KPI, у меня всегда идет восемьдесят пять процентов выполнения плана, сто и более ста или сто двадцать. Что это означает?

Исходя из анализов прошедшего периода и возможностей, я выстраиваю четкое планирование. А когда оно уже есть... Например, сотрудник не выполнил сто процентов, но вложил восемьдесят шесть процентов усилий. Условно, за это он должен получить не сто тысяч рублей, а семьдесят пять. Должна быть процентовка.

Поэтому я рекомендую всегда брать в план три показателя. Например, восемьдесят, сто и более ста процентов. А если человек сделал сто двадцать процентов — естественно, он должен за это получить дополнительную морковку. Но если он сделал восемьдесят девять процентов, и за это не получит ничего — это глупо, понимаете? Один, стопроцентный показатель выполнения плана — тоже неправильно, потому что на это могут влиять разные факторы.

— Вы сказали, что KPI должен быть привязан к ЦКП. А как их связать между собой?

Сначала надо понимать, что такое ценный конечный продукт, о котором мы говорили. Если это продавец — у него, соответственно, есть план продаж, план завершённых сделок или их количество. У него автоматически имеется план (опять же, не надо привязывать план к KPI). Если это руководитель отдела продаж, то у него есть план, за выполнение которого он должен получать вознаграждение. Соответственно, топ-менеджер получает вознаграждение за рентабельность компании. У него автоматически должен быть ежемесячный план прибыли компании. Делает прибыль на такой-то процент — получает бонус. Не делает — не получает. Или «получает по башке». Сперва нужно оцифровать ценный конечный продукт.

— Пытаюсь резюмировать, уложить в голове.

Ну, чтоб вы поняли, назовите любую другую позицию, которая ближе к вам.

— Ну, допустим, моя позиция — да, руководитель проекта.

Руководитель проекта. У вас должен быть ежемесячный план. Например, сколько контента в месяц? Что написано в договоре — какой план и на сколько процентов вы должны выполнить? Например, в этом месяце у вас план — одна четвертая. Если вы выполняете эти сто процентов, то получаете сто процентов. Если на восемьдесят пять — на восемьдесят пять процентов. А если не выполняете, получаете менее восьмидесяти пяти процентов, да? А если закрываете план на сто двадцать процентов, то должны получать дополнительно. Вот и всё.

Если бы я изначально строил с вами бизнес-отношения, то включил бы в договор привязку к каждому ЦКП ежемесячного выполнения плана. По-другому я не работаю. Если я с кем-то работаю, то у меня есть конкретный KPI, если измерения нет — я не заключаю договор. Потому что когда нет цифр — мне непонятно. Люди могут вести себя по-другому, или я могу подвести людей. А когда цифры есть — все знают норму показателей, при которой обе стороны были в форме.

Не бывает виноватой только одна сторона — всегда виноваты обе. Поэтому к обеим следует применять и кнут, и пряник. Договора со всеми поставщиками услуг, со всеми подрядчиками должны выстраиваться так же.

— Вы руководствуетесь тем, что должен быть бэкграунд работы, допустим, в банковской сфере и возраст старше двадцати семи лет — на руководящие позиции. Может быть, есть еще какие-то факторы?

Нет, смотрите, я не имею в виду, что возраст или бэкграунд — обязательное требование. По моему опыту, люди, которые работали более трех лет в банке, более приспособлены к системе. Когда ты начинаешь требовать от них системные вещи, они понимают и адаптируются. Людям, которые не работали в системных проектах, адаптироваться очень сложно, понимаете? Они саботируют: «А зачем это надо, а зачем вот это, и так же всё хорошо?» Потому что системные вещи всегда ограничивают и контролируют человека.

Я имею в виду, что это должно быть преимуществом. Меньше затрат будет. Естественно, требование к любому кандидату должно быть индивидуальным. Опять же, надо исходить из организационной структуры. Вообще, при командообразовании у любого предпринимателя, первый пункт — организационная структура.

Сначала, допустим, любой предприниматель должен создать эту организационную структуру, хоть кривую. Это, грубо говоря, скелет бизнеса. Для чего? Чтобы понимать, кто кому подотчетен, кто кому должен подчиняться, кто кому сдавать отчеты, кто как должен управлять. Если это маленький стартап, пусть даже два сотрудника — всё равно кто-то кому-то должен подчиняться, иначе бардак будет.

Второй пункт — срочно выстроить функционал каждой позиции. Вы написали какую-то должность — автоматом должен идти функционал — какие функции этот человек должен выполнять? Понимаете? Когда меня в свое время учил наставник, он тоже говорил: «Сначала “что”, потом — “кто”». Сначала решите, что вам нужно выполнять, потом ищите, кто это может делать.

Например, вам нужен райтер. Сначала вы должны понять, какую функцию он выполняет. Я не имею в виду общие вещи, а говорю об изюминке, которую вы хотите видеть, чтобы только ваши райтеры так могли. Правильно? Эту изюминку вы должны расписать, а потом искать человеку под эту задачу.

Так же и в любом бизнесе — вы должны понимать, какую функцию несет руководитель отдела продаж, и четко расписать это в должностной инструкции. Потом определить ЦКП и KPI. Дальше — сколько вы за это готовы платить? И сколько платит за это рынок? Потому что это разные вещи.

Например, если я хочу нанять человека (на любую позицию), то изучаю стоимость этой услуги или позиции на рынке. Допустим, мне нужен маркетолог. Я узнаю, сколько стоит на рынке средний маркетолог с учетом KPI, со всеми бонусами, и стараюсь предложить вакансию на десять процентов дороже. Всегда. Почему? Как вы думаете?

— Это усиливает лояльность специалиста.

Может быть. Еще?

— Ну, мы обсуждали, что это ценностный момент, то есть дать немного больше, чем другие, и это будет вклад в некую духовную составляющую.

Да, это тоже есть, но это чуть-чуть другое. Какой марки машину вы водите?

— В данный момент Kia.

Окей, вы хотите купить Kia, допустим, какого года?

— Восемнадцатого.

Окей. Вы знаете, что средняя Kia на рынке стоит, условно, два-три миллиона рублей. Или миллион. Если вы будете искать за восемьсот или, скажем, за девятьсот тысяч, какую Kia вы возьмете?

— Естественно, это будет машина какого-то перекупа.

Хуже среднего, по-любому. Согласны или нет?

— Ну да, да.

Но если вы знаете, что средняя Kia стоит миллион рублей, а искать будете за миллион сто, что попадется вам?

— Лучшего качества, естественно.

По-любому лучшего, понимаете? Люди знают ценность любого своего продукта. Так же и кадры. Когда вы будете платить на десять процентов больше, вероятность, что вы соберете хорошие кадры, высока. Потому что хорошие кадры всегда заняты. Их хантят. Но они готовы уйти, если есть предложение лучше. Если сильные кадры, допустим, хотят уйти и ищут альтернативы, но выгодного предложения нет, то они думают. Десять процентов перевеса заставляют уходить, не думая. Я это уже не раз пробовал.

— Наверняка на позицию, стоимость которой на десять процентов выше рынка, откликается и больше людей. И не обязательно, что все они будут нужного уровня. Вероятно, это задача HR-специалиста, но как отличить именно того специалиста, который тебе нужен? По каким параметрам?

А там его уже функционал будет отличать. Почему я сначала говорю, какие задачи ему следует выполнять? Когда вы это расписываете, то человек, неспособный их закрыть, сливается уже на этапе собеседования. Он понимает, что здесь от него уже будут требовать, потому что внизу написано ещё KPI, а план-факт привязан к этому ЦКП, и у него просто нет шанса не делать, понимаете? К тому же там расписано, что произойдет в случае несоблюдения договоренностей.

— На мой взгляд, мы широко раскрыли эту тему. Для меня прояснились некоторые моменты, и я даже увидел, что мне для себя нужно сделать в следующем месяце.

Здесь я бы добавил одну ушедшую в народ фразу Сталина: «Кадры решают всё». Вы, наверное, часто ее слышали. Но есть и другая фраза, которую тоже приписывают Сталину, хотя на самом деле ее произнес Каганович: «У каждой аварии есть имя, фамилия и должность».

— Здесь такой интересный вопрос у меня формулируется. Если есть какой-то ключевой сотрудник и он оказывается фамилией этой проблемы, но на самом деле

в другой функции он хорош, а в этой функции, на этой позиции...

Вы имеете в виду, что он классно выполняет одну функцию, а вторую — нет?

— Да, примерно так.

А как он может выполнять одну функцию хорошо, а вторую плохо? Это если его позиция требует одной функции, а он выполняет другую, что ли? Как это? Или речь идет только о функциях, на него возложенных? Например, если вы взяли его на позицию райтера, как вы от него будете требовать функцию позиции дизайнера или ещё кого-то?

Говоря о командообразовании, я бы обязательно добавил еще одну вещь, касающуюся системы мотивации. Оклад — это зло, которое губит талант. Почему? Сейчас объясню.

Нельзя сажать людей на оклад вообще. Надо оцифровывать и всех сажать на KPI. Например, Дмитрий выполняет свою задачу на все двести процентов. Первый месяц пришел на работу, выполняет работу на двести процентов, но получает оклад, равный, условно, ста тысячам рублей. Как вы думаете, на сколько процентов будет выполнять свою задачу Дмитрий в следующий месяц? В то же время есть Анвар, который закрывает KPI на пятьдесят процентов, но всё равно зарабатывает сто тысяч рублей. Тогда на какой процент Дмитрий будет выполнять свою задачу в следующем месяце? Он на двести выполнял.

— Ну, конечно, на пятьдесят.

Нет, во второй месяц будет на сто — и всё равно будет получать сто тысяч. А Анвар будет выполнять пятьдесят на той же позиции и тоже зарабатывать сто. Но стопроцентно гарантирую, что третий месяц что вы тоже будете выполнять 50%, хотя вы раскрыли талант — вы 200% выполняли! Но оклад погубит ваш талант. Если же у Дмитрия с первого дня будет двести тысяч за KPI в двести процентов, а у Анвара — пятьдесят тысяч за пятьдесят процентов, Дмитрий будет топить и дальше, например, на двести пятьдесят, понимаете?

— Логично.

Поэтому именно в бизнес-проекте при выстраивании организационной структуры очень важно учитывать: опасно сажать людей на оклад. Я нескольких людей из-за этого уволил, понимаете? На моих глазах эти люди откатывались назад из-за этого. И сейчас везде у меня только KPI.

Нематериальная мотивация тоже очень сильно работает.

— А что это значит?

Например, во всех моих компаниях по итогам года принято дарить путевки кроме зарплаты и бонусов. В Турцию или, скажем, в санатории. Второй нематериальный формат — грамоты или звания: сотрудник месяца, золотой сотрудник фонда и так далее.

И самое последнее, рабочее внедрение — мы отправляем письмо благодарности в рамочке родителям. В прошлом месяце мы протестировали это в еще одной компании — просто вау-эффект, вы не представляете! Вроде бы мелочь, которая ничего не стоит, но эффект — круче, чем если бы ты дал сотруднику десять тысяч долларов. Я не знаю, как в России, но у нас сильно работает.

— Ну да, я переложил на себя и думаю, что был бы очень рад принести такую историю своей мамушке, и она была бы счастлива.

Вот, прикиньте, как родители будут гордиться! Я делаю эти рамки красиво, и ребята даже присылают фото, как они повесили этот сертификат в рамочку в центре гостиной. Настолько людям, оказывается, важно, чтобы их ценили — им это важнее материальных ценностей!

— Я даже по себе наблюдаю, если я получаю не материальную, но словесную обратную связь на свою работу, меня это мотивирует продолжать и стремиться к чему-то более высокому.

Этому есть простое объяснение. Бизнес — это люди, а люди — это эмоции. Предприниматель, который научится управлять эмоциями коллег, сотрудников, клиентов, партнеров, всегда будет расти. Всего лишь потому, что людьми управляют эмоции, хотите вы этого или нет. Поэтому сегодня разошелся термин «эмоциональный интеллект», слышали? И я с этим соглашусь. Потому что я смотрю на развитие искусственного интеллекта и нейросетей и стопроцентно гарантирую, что через пять или десять лет они заменят всё. Но единственное, что они заменить не смогут, — эмоциональный интеллект или всё, что связано с эмоциями. И люди, которые будут понимать это, смогут конкурировать даже суперсильными, развитыми продуктами с искусственным интеллектом.

Я во многих проектах использую искусственный интеллект, и это не только ассистент. Он делает многие вещи лучше людей. Его доминирование — неизбежность. Но, опять же, люди, которые будут понимать преимущество эмоционального интеллекта над ними, создадут серьезные вещи.