

Фёдор Спиридонов

# Конструктивная среда

---

Развивай и развивайся

Москва 2020

# Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. КАК Я РЕШИЛ СОЗДАТЬ ОЦЕНОЧНУЮ КОМПАНИЮ	7
ГЛАВА 2. РОЖДЕНИЕ SRG	15
ГЛАВА 3. ОТНОШЕНИЕ К СОТРУДНИКАМ	27
ГЛАВА 4. КАК МЫ ОЦЕНИВАЕМ СОТРУДНИКОВ	39
ГЛАВА 5. ПОЯВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФИ	51
ГЛАВА 6. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ	69
ГЛАВА 7. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	81
ГЛАВА 8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	93
ГЛАВА 9. ФИЛОСОФИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА	105
ГЛАВА 10. ИНИЦИАТИВНОСТЬ	119
ГЛАВА 11. ПРОВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧ ПО ОЦЕНКЕ ПРОФИ	131
ГЛАВА 12. КОНСТРУКТИВНАЯ СРЕДА	143
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	167

# Введение

Со времен учебы в университете я мечтал стать бизнесменом и построить большую успешную компанию с сильной командой. Компанию, в которой существовала бы атмосфера доверия и уважения в коллективе. Чтобы сотрудники, развиваясь, способствовали всестороннему росту и усилению бренда.

С годами я понял, что основа такой компании — корпоративная культура, которая стимулирует всех наших сотрудников на максимальное саморазвитие. Культура, основанная на понятных и простых правилах, конструктивном, не агрессивном и доверительном общении между собой, лишенная двойных стандартов. Построить такую культуру — чрезвычайно сложная задача, возможно, самая сложная в бизнесе. Сейчас я вижу, что у нас получилось это сделать. Мы в SRG называем ее Конструктивной средой.

Эта книга — мой опыт, моих Партнеров, руководителей и сотрудников SRG по созданию Конструктивной среды. Уверен, эта книга станет важным руководством для нынешних и будущих сотрудников SRG, а также покажет нашим партнерам и клиентам принципы, которых мы придерживаемся в работе.

# Глава 1

## Как я решил создать оценочную компанию

Я родился в интеллигентной семье в Ленинграде. Спустя некоторое время мои родители по распределению уехали в Бийск. Бийск — это городок в Алтайском крае со множеством производственных предприятий и научно-исследовательским институтом, в который были направлены на работу мои родители.

Во времена перестройки многие лишились ощущения стабильности, и наша семья не стала исключением. Накопления, которые мои родители откладывали на черный день, обесценились. Как и большинство людей вокруг, мы были на грани нищеты. Думаю, что это состояние способствовало формированию моей мотивации к работе.

Я мечтал поступить в МГУ, но это оказалось непростой задачей. Экзамены были действительно сложными, но я приложил все усилия и поступил — хоть и с третьей попытки. Когда я уезжал в Москву на учебу, родители отдали мне последние накопления. Помню, как папа сказал мне: «Сынок, я сделал все, что мог, бери эти деньги. С учетом стипендии их должно хватить на два года. Дальше я буду стараться помогать тебе, но лучше на это не рассчитывать». Деньги действительно были огромными по меркам того времени — целая тысяча долларов! Но, конечно, в Москве на них прожить было трудно.

Это были суровые и одновременно веселые времена. Мы с товарищами из общежития пытались использовать



любые возможности, чтобы хоть как-то подзаработать. Как водится у студентов, случайных заработков едва хватало на еду.

Свойственный студентам оптимизм помогал нам смотреть в будущее, а неудачи лишь веселили и закаляли нас. Мы ко всему относились со здоровым авантюризмом. Помню, как на первом курсе с товарищем на ноябрьские праздники поехали в Петербург. Денег было впритык, приходилось экономить на всем. Гостиница была в то время неподъемной роскошью, так что жили мы в каморке у художника, знакомого моих родителей. За три дня отдыха в Питере нам удалось многое. К примеру, одну из ночей мы провели в компании бывших сослуживцев моего товарища на военном крейсере в Кронштадте, где пели песни под гитару и ели перловку с тушенкой. Разумеется, денег на обратную дорогу у нас не осталось, так что решили возвращаться домой автостопом. Сперва проехали зайцами на электричке до станции Чудово. После нам удалось поймать доброжелательного водителя, который решил помочь и довезти нас как можно дальше по трассе Е-95 до поворота в свою деревню. Водитель вез нас на удивительной «семерке», руль у которой находился справа, как у японских машин. Когда сотрудники ДПС останавливали машину, то подходили ко мне (я сидел слева впереди), а когда спрашивали водительское удостоверение — я показывал,

что у меня нет руля и штрафовать меня не за что. В общем, веселая была поездка. На повороте в свою деревню добряк выделил нам «для сугреву» по 100 граммов самодельного коньяка, который мы закусили выделенным им же «тик-таком» (мятные конфетки, если помните) и вышли на трассу. Ехать оставалось около 500 км... И тут мы на своей шкуре поняли правило всех автостопщиков — останавливаться надо только около придорожных кафешек. Там можно и согреться, и спокойно переговорить с водителями фур, которые могут сжалиться и взять в попутчики. Смеркалось, спуускался туман, накрапывал ноябрьский дождь, и вот уже несколько часов никто не останавливался. Мы решили идти вперед и не голосовать, поскольку толку от этого не было. Трудно сказать, сколько мы прошли, но шли мы целую ночь (где-то около 30 км), пока не вышли к придорожному кафе, где и нашли свое счастье. Водитель «БМВ», увидев наши студенческие из МГУ, согласился нас подвезти — и таким образом мы добрались домой.

И таких историй было множество. Каждая из них встраивалась кирпичиком в стену наших характеров и личностей. Бурное развитие коммерции в стране давало нам возможность искать временную подработку, а здоровый авантюризм толкал нас братья за любые проекты. В конце 90-х годов я накопил большой опыт таких маленьких, как тогда говорили, «тем». Некоторые из которых приносили неплохие результаты. Мы с товарищами организовывали акции по раздаче листовок на станциях метро, формировали бригады грузчиков, участвовали и набирали студентов для проведения избирательных кампаний и многое другое. В общем, как могли использовали свой «студенческий» ресурс. Оказывается, жить в общежитии и общаться с большим количеством голодных студентов, таких же, как ты, может быть преимуществом.

И вот четвертый курс МГУ, я — студент механико-математического факультета с жадной самореализации и поиска своего профессионального пути. В это время я работал менеджером по продажам в небольшой компании, которая продавала мелким оптовикам и хозяйственным магазинам товары: щетки, коврики, сушилки, гладильные доски... Работа, конечно, была, но вот перспектив в ней было немного. Я чувствовал, что должен что-то поменять, ведь продавать коврики

всю жизнь я не хотел. У меня появилось стремление к профессиональному развитию. Тем более что мне было с кем себя сравнивать.



Один из моих товарищей устроился в компанию при Торгово-промышленной палате и начал заниматься экспертизой стоимости. Я ничего не знал об этой работе, но чувствовал, что быть независимым экспертом в определении стоимости при крупных сделках — куда перспективнее, чем продавать коврики. Приятель периодически подпитывал мой интерес историями о своей работе, которые он рассказывал с очень важным видом. Он говорил, что изучает новые методики, ему дают интересные задачи по расчетам каких-то финансовых моделей, берут на интересные встречи с важными людьми. Причастность к большим сделкам в качестве независимого эксперта — это звучит, не правда ли? Представьте, с какими глазами слушал его я, продавец ковриков!

Я загорелся и начал просить его узнать, нет ли еще одного вакантного места в этой замечательной организации. Он ответил, что обязательно спросит. Однако шли месяцы, но ново-

стей не было. Продажа ковриков и щеток продолжала угнетать, а рассказы о развитии товарища — мотивировали на какие-то действия. Не помню, как у меня оказался телефон генерального директора компании. Возможно, его дал мне мой товарищ со словами «Сам звони», возможно, я его нашел в интернете. Но он у меня оказался.

И вот в один прекрасный момент, находясь на своей работе и собравшись с мыслями и духом, я набрал Олега Фёдоровича, генерального директора компании, в которой работал мой приятель. Состоялся у нас такой разговор:

— Алло, добрый день!

— Добрый день, могу я поговорить с Олегом Фёдоровичем?

— Да, слушаю вас.

— Еще раз добрый день, меня зовут Фёдор Фёдорович Спиридонов. (Интересно, но я помню, что назвал себя по имени-отчеству. Кажется, тогда совпадающие отчества казались мне знаком судьбы.) Я студент МГУ, механико-математического факультета, кафедры теории вероятностей.

— Слушаю вас, чем обязан?

— Дело в том, что я наслышан о вашей организации и очень бы хотел у вас работать. Не могли бы вы уделить мне время, чтобы встретиться? Это займет не более 15 минут.

— Спасибо, но в настоящий момент у нас нет вакансий.

— Я понимаю. Но я уверен, что нам все равно имеет смысл встретиться. Вдруг вакансии появятся? Тогда у вас будет потенциальный кандидат!

— Хорошо, вы можете оставить телефон? Как только появятся вакансии, мы вам позвоним и пригласим.

Я понял, что моя затея начинает проваливаться и «ждать ответа как соловей лета» — не мой вариант. Поэтому я был просто вынужден включить весь напор, который у меня в тот момент был. Перед глазами, с одной стороны, промелькнула унылая перспектива к концу жизни дорасти до старшего менеджера по продажам ковриков, а с другой — довольное лицо моего товарища, ставшего известным экспертом в какой-то области. Ох, была не была!

— Простите, но я бы хотел, чтобы вы дали мне шанс и нашли все-таки 15 минут для встречи со мной. Мне кажется, я смогу доказать свою ценность, и постараюсь убедить вас в том, что это

время вы потратили не зря. Не стоит поспешно принимать решение и отказывать! Ведь речь идет лишь о 15 минутах!

По небольшому молчанию в трубке я понял, что он не ожидал такого напора (на мое счастье, в то время мобильные были не у всех, спама по телефону еще не было, и люди, как правило, культурно заканчивали свои разговоры и не бросали трубки). Сегодня, боюсь, я мог бы услышать в ответ лишь короткие гудки.

— Хорошо, я встречу с вами хотя бы из любопытства. Мне действительно стало интересно посмотреть вживую на наглого человека, который лучше меня знает, что мне нужно, а что нет.

Он назначил мне встречу на следующий день. Сердце в моей груди забилося от волнения! Надо было найти у соседей по общежитию костюм, в который я бы влез, тщательно продумать аргументы ко встрече, встретиться с товарищем и посоветоваться с ним, как лучше себя вести на встрече...

Я благодарен судьбе за то, что она посылала мне на пути много достойных людей. И одним из таких людей был Олег Фёдорович. Генеральный директор, к которому я пробился на встречу, был чрезвычайно интеллигентным, разумным и порядочным человеком.

После разговора он дал мне шанс и вручил стопку книг по оценке имущества. Мне необходимо было изучить их и через неделю доказать свои знания. Так уже через неделю я вышел на работу помощником эксперта с минимальным



окладом, чему был несказанно рад. Попав в оценочную деятельность, я начал постигать ее с самых основ.

Оценочная деятельность в те годы была совсем молодым направлением, профессионалов в ней было немного. Мне же посчастливилось два года поработать среди профессионалов на нескольких интересных проектах. Мы проводили оценку бизнеса крупных акционерных обществ. Помогая Олегу Фёдоровичу проводить актуарную оценку нескольких негосударственных пенсионных фондов, я участвовал в коммерческих переговорах, проведение которых мне постепенно стали доверять под ключ. Заслуживая доверие своего руководителя, я проводил на работе в среднем по 14 часов и работал либо совсем без выходных, либо оставлял одно воскресенье на отдых. Сам Олег Фёдорович приходил на работу раньше остальных, к 7:30 утра. Поскольку я тоже часто приходил рано, мне удавалось периодически разговаривать с ним в утренние часы про перспективы и развитие. Постепенно мы сблизились, и между нами возникло взаимное доверие. Мы обсуждали основные проекты, трудности, которые возникали перед нами, пути их решения и, конечно, ключевые задачи по развитию компании. Понимание ключевых задач позволило мне правильно распределять усилия, фокусируясь на главном. Я заметно поднял уровень своей эффективности, что отражалось и на размере премий, и на важности тех дел, которые мне поручали.

Спустя два года совместной работы с Олегом Фёдоровичем мы организовали свою компанию, в которой я стал одним из четырех соучредителей (среди учредителей был и тот самый приятель, из-за которого я оказался в этой профессии). Вместе мы проработали еще около года, и я с удовольствием вспоминаю эти времена. Благодаря каждому из участников нашего дела, и в первую очередь Олегу Фёдоровичу, я смог за крайне небольшое время получить много полезных практических знаний. Каждый день на работе был наполнен энергией и счастьем, мы были единой командой и делали одно дело. Для себя я тогда сделал много наблюдений, которые в последующем применял в сфере управления людьми. И главным моментом, сближающим нас, были общие цели и атмосфера взаимного доверия.

Постепенно наши взгляды на работу начали расходиться. Позже, изучая статистику, я увидел, что в малом бизнесе ком-

пании числом учредителей более трех, имеют небольшие шансы выжить в долгосрочной перспективе. Периодически возникающие конфликты, связанные с разными оценками действий отдельных участников, начали приводить к потере взаимного доверия. А доверие — это основа любых партнерских отношений. Анализ взаимоотношений, которые у нас были в этом проекте, позволил мне сформулировать для себя ключевое правило работы с Партнерами и коллегами.

---

### Ключевое правило

*Работать нужно только в атмосфере взаимного доверия. Я должен сделать все, чтобы мне доверяли мои Партнеры и коллеги.*

*Если я чувствую, что возникает недосказанность и кто-то может интерпретировать мои действия как подрывающие взаимное доверие, я обязан приложить все усилия, чтобы устранить сомнения со стороны своих Партнеров и коллег — независимо от степени влияния этой ситуации на общие результаты. Аналогично должны поступать и мои Партнеры и коллеги.*

*Если же вдруг такие отношения не складываются, я должен приложить все усилия для того, чтобы прекратить их и не дожидаться развития негативного сценария. Иначе это будет мешать и мне, и моей компании развиваться, забирая слишком много творческой энергии у всех участников процесса.*

*Так следует поступать всегда, в любом диалоге, в простых, ни к чему не обязывающих беседах и при важных ключевых разговорах со всеми, с кем я работаю как изнутри, так и снаружи.*

---

Я очень ценю опыт работы, который получил за это время. В итоге, понимая, что компании будет лучше без меня, а мне будет лучше без компании, я вышел из состава учредителей практически без накоплений, но с энергией и большой мотивацией доказать своим бывшим партнерам, что я смогу сделать свою оценочную компанию. В тот момент времени я и поставил цель создать крупную оценочную компанию федерального уровня, внутри которой царил бы атмосфера взаимного доверия.

# Глава 2

## Рождение SRG

Итак, я освободился от каких-либо обязательств, связывающих меня с предыдущими партнерами, — разумеется, кроме этических. Они заключались в том, что я решил не работать с текущими клиентами компании, которой остались управлять мои бывшие партнеры. Рынок — большой, а бывшая компания не была огромной, поэтому выполнить эти условия не составляло труда.

На поиск помещения и покупку подержанных компьютеров ушло не больше месяца. Кроме того, у меня появился Партнер, Борис Терехов, немногословный человек, доказывающий свое отношение к делу не количеством слов, а достигнутым результатом. Мы были и остаемся в доверительных отношениях.

### Борис Терехов, Партнер Группы компаний SRG

*Я работаю в SRG с момента основания компании. С Фёдором мы познакомились, работая вместе в оценочной компании, часто коммуницировали и в какой-то момент разговоры были реализованы в партнерство. Первый год был особенно труден, и к новому году мы были больше мертвы, чем живы, — от физического и эмоционального напряжения. Но это были первые успешные результаты, которые давали нам возможность развиваться дальше. Мы работали круглосуточно,*

*делая короткий перерыв на сон. Необходимость сдачи проекта в срок, поездки по регионам с одновременным выполнением функции руководителя, исполнителя и ассистента, первая конференция без опыта публичных выступлений... Стремление прыгать выше головы генерирует постоянное напряжение, но в то же время дарит чувство радости от свершившихся побед.*

Наш офис, в котором мы выносили свои планы по захвату мира, представлял собой комнатку в 18 м<sup>2</sup> на цокольном этаже в жилой пятиэтажной хрущевке. Стоимость аренды была небольшой, поскольку офис был так себе. Пройти в наше помещение можно было двумя путями. Первый путь — через кабинет арендодателя. Второй — через длинный коридор, который бесконечно ремонтировал родственник нашего арендодателя. Родственник был милейшим человеком, однако выглядел соответствующе: заляпанная краской и известью тельняшка, из-под которой пробивалась волосатая грудь, трико с пузырями на коленках, сделанная из газеты треуголка (ее часто делают маляры, чтобы прикрыть волосы).

Если клиенты настаивали на встрече у нас в офисе, то эта встреча требовала особой подготовки. Мы старались договориться с арендодателем, чтобы провести переговоры у него



в кабинете, ведь его кабинет был самый презентабельный. Вообще отправить своего арендодателя «погулять», выгнав его из собственного кабинета, — задача не из легких. Получалось это не всегда. Когда он не мог предоставить нам кабинет, мы старались договориться, что проведем клиентов через его кабинет (при этом должны были освободить нашу комнату от всех сотрудников, устроив им небольшой перерыв). Других вариантов не было. А если нам приходилось вести клиентов через коридор, то договоров с нами обычно не заключали.

Набирая на работу сотрудников, мы делали ставку на выпускников лучших вузов страны, поскольку отсутствие у них узкопрофильных знаний по нашей теме с лихвой замещалось трудоспособностью, высокой скоростью усвоения новой информации и лояльностью. К тому же финансовые возможности не позволяли нам брать на работу опытных специалистов, которые уже привыкли к другим условиям.

---

### День рождения SRG

*Первые шаги по развитию компании мы с Борисом начали предпринимать в начале июня, поэтому этот месяц стал для нас точкой отсчета. Чуть позже мы решили определить официальную дату Дня рождения SRG и выбрали для этого праздник, который понравился мне и моим Партнерам, — Международный день друзей 9 июня.*

*Считаю, что это чрезвычайно символично, ведь мне бы хотелось, чтобы наши отношения с сотрудниками и клиентами были приближены к дружеским.*

---

Любое совместное управление предполагает обсуждение и конструктивные споры. Если один из руководителей решил что-то для себя, а другой оказался против, то это может перейти в мелкий конфликт. Мы с Борисом договорились придерживаться следующего правила управленческого поведения между собой для того, чтобы уменьшить количество мелких конфликтов.

## Правило компромисса

*Если чувствуешь, что надо принять важное решение, — обсуди это с Партнером. И ничего не делай, пока не достиг компромисса.*

---

Мы с Борисом работали в атмосфере взаимного доверия и были Партнерами, которые двигались к одним целям. Поделив зоны нашей ответственности и тщательно соблюдая правило компромисса, мы всегда старались достигнуть общего решения, демонстрируя сотрудникам единую позицию.

Позже, когда я попытался расширить эти правила на работу с сотрудниками, которых также считал ключевыми членами команды, то переформулировал второе правило следующим образом.

---

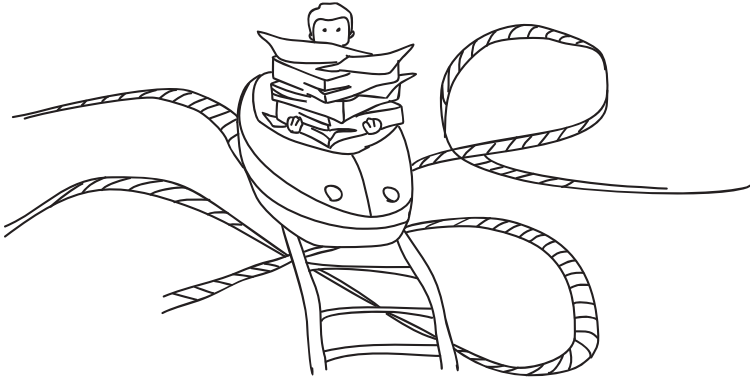
## Усовершенствованное правило компромисса

*Принимая важное решение, руководитель обязательно обсуждает его с ключевыми членами команды, которых оно затрагивает, и принимает решение с учетом полученных мнений.*

---

Следующие три года были похожи на американские горки. Заказы мы в основном искали в интернете. Нашими преимуществами были скорость выполнения заказа и низкая стоимость услуг. И, как мне казалось в то время, высокое качество переговоров. В то время смысл переговоров заключался в агрессивной опеке клиентов. Возможно, мы были слишком навязчивыми и «пробивными», но это приносило свои плоды.

За это время мы смогли снять офис получше, расширить пространство и нанять больше сотрудников. Выручка росла, но оставалась очень «рваной». Конкуренция увеличивалась, а количество системных заказчиков все еще оставалось небольшим. Поток заказов не был постоянным. Иногда отсутствие одного платежа от клиента, не пришедшего вовремя, повергало нас с Борисом в панику.



Весна, 2004 год, у нас восемь сотрудников. Через две недели надо платить зарплату, а денег на счетах нет. Плата за аренду наших офисных помещений просрочена. Объем выручки за прошлый месяц составил около 40% наших затрат. Несмотря на оптимизм, который мы излучали, настроение было паршивым. Мы надеялись на чудо, которое по статистике все же периодически случалось. Иногда, пусть и редко (раз в один-два месяца), в наши сети заплывала крупная рыба. Крупный заказ на тот момент времени мог закрыть затраты за два месяца и позволил бы нам держаться на плаву. Поскольку крупные системные заказчики в основном обращались к солидным компаниям-конкурентам, мы довольствовались крохами с барского стола.

Нам повезло, и одна крупная компания из Поволжья заказала большой проект, выполнить который требовалось за две недели. Бросив все силы на этот проект, мы сделали его в срок. За этот проект нам не платили аванса, а перечисляли оплату по факту выполнения. Нас и выбрали, потому что мы смогли начать проект очень быстро, по гарантийному письму и скану договора. Деньгами с этого проекта мы надеялись погасить все задолженности, возникшие на тот момент. Клиент, которому результаты проекта были нужны «ну очень срочно», уже два дня не реагировал на звонки, а мы с Борисом вместо денег на зарплаты имели выполненный проект. Каждый следующий день ожиданий обратной связи от клиента был более нервным, чем предыдущий. Так прошло более недели...

И вдруг в нашем офисе с утра как ни в чем не бывало с опозданием больше чем на десять дней появляются два представителя заказчика: интеллигентный руководитель подразделения и его спутник, человек восточной внешности, крупного телосложения, с щетиной на лице и пистолетом за поясом. Им срочно были нужны результаты нашей работы. Мы показали им выполненный проект. Они обрадовались и сказали, что завтра оплатят. «Завтра? А каковы гарантии, что завтра они не исчезнут с результатами и не перестанут выходить на связь, как это и происходило в последние десять дней? Скан договора и гарантийного письма не то, на что мы рассчитывали», — подумали мы. Дав подержать им выполненный отчет в руках, мы его с Борисом забрали и удалились на совещание. Что делать? С одной стороны, хочется верить людям и помочь им. С другой стороны, было «тревожно» — что-то подсказывало, что денег мы можем не дожидаться. Тогда мы с Борисом решили стоять до конца и без оплаты не отдавать отчет. Они в свою очередь сказали, что без отчета никуда не уйдут.

После долгих препирательств они все же согласились на наши условия. Все темы для разговоров закончились через пятнадцать минут. Так до вечера мы и сидели в нашем офисе молча и смотря друг на друга, ожидая безналичной оплаты. За это время выяснилось, что к оплате наших услуг они отнеслись как минимум халатно. Их бухгалтер, судя по эмоциональным разговорам, которые они вели из нашего офиса, не собиралась нам платить в тот день. В итоге по официальному телефону в обслуживающем их организацию банке нам дали подтверждение платежа (они договаривались об этом с сотрудниками банка отдельно). Мы были спасены! Такие волнительные переживания сильно сближали нас и делали нашу команду более крепкой.

У нас с Борисом было правило — постоянно делиться не только неприятностями, которые, разумеется, случались, но и позитивными моментами, даже если они незначительны. Ведь настроение и уровень оптимизма руководителей тонко чувствуют сотрудники. А общая уверенность коллектива в положительном исходе сложной ситуации крайне важна, так как позволяет избегать паники. Позитивный настрой помогает всей команде оставаться в тоне и настойчиво решать

поставленную задачу. И зависит это в первую очередь от руководителя.

---

### Правило высокой информированности

*Все ключевые члены команды должны делиться не только проблемами, но и хорошими новостями. Это важно для поддержания общей уверенности и позитивного настроения.*

---

Шло время, число сотрудников увеличивалось и достигло 15 человек.

В маленькой компании нет времени для формализации правил и бизнес-процессов. У руководителя в каждый момент времени все люди на виду. У нас была традиция по пятницам вечерами собираться в нашей переговорной комнате и обсуждать прошедшую неделю. Мы делились впечатлениями, обсуждали курьезные события (а их было великое множество). Тогда у нас начали формироваться ценности, на которые мы опирались при работе с клиентами. Каждая создавалась из разбора практических ситуаций, в которые мы попадали.

*Однажды мы попросили помощника оценщика сшить на брошюровочной машине сделанные отчеты. Но он не разобрался с задачей, и мы чуть не потеряли клиента.*

*Мы отдали помощнику десять томов отчетов об оценке и попросили сшить. Позже курьер увез их без дополнительной проверки со стороны руководителя проекта. Заказчик сразу позвонил нам и сообщил, что получил семь томов. И поинтересовался – а где еще три?*

*Мы бросились разговаривать с помощником:*

*– Скажи, сколько отчетов ты сшил?*

*– Не помню точно, но я сшил все, что мне дали.*

*– А почему сейчас у заказчика семь отчетов, ведь тебе дали десять?*

*– Не знаю, я сшил их по количеству тех обложек и пружинок для сшивки, которые нашел...*

*Помощник сшил десять отчетов, объединив их в семь томов, не уточнив задание у руководителя, а никто из руководителей не проверил результат. Это выглядело нелепо и смешно, особенно учитывая, что клиентов можно было пересчитать по пальцам. К счастью, клиент не анализировал документы, а просто пересчитал количество. Нам удалось успеть забрать их и исправить незамеченный позор.*

*Безусловно, как руководитель, в первую очередь виноват был я, потому что допустил такое. После — руководитель проектов, который, не имея достаточного управленческого опыта, не уточнил свое задание помощнику, а позже не перепроверил результат выполнения такой элементарной задачи. Ну и, конечно, сам помощник, который мог бы разобраться получше со своей задачей и переспросить, если чего-то не понял. В итоге только-только формирующаяся репутация компании перед клиентом могла бы существенно пострадать.*

*Мы с Борисом дали дополнительный шанс помощнику, оставили работать, объяснили ошибку и разобрали детально ситуацию. Конечно, мы провели беседу и с его руководителем, объяснив неприемлемость такого поведения. Чуть позже, когда помощника попросили для очередного конкурса заверить документы у нотариуса, он потерял диплом Бориса о высшем образовании. Говорят, что безответственность почти не лечится. Мы больше решили с Борисом не экспериментировать и расстались с сотрудником.*

Рассмотрим еще одну распространенную ситуацию. Клиенту требуется выполнить проект за период, ограниченный конкретной календарной датой. Для того чтобы стартовать проект, консультанту необходимо иметь ряд выполненных условий. Все условия заранее обговариваются с клиентом.

Одним из таких условий является передача необходимой информации от клиента консультанту. Вроде бы очевидно, что консультант не сможет физически сделать работу без необходимой информации. Но после того, как представитель клиента договорился с консультантом об условиях, он в своей голове держит календарную дату, в которую будет иметь результаты проекта. Не срок проекта, а конкретный день, допустим 10 июля.

Далее представитель клиента поручает своим исполнителям контролировать проект. А те, в свою очередь, не обеспечивают своевременную передачу информации. Это может случиться по разным причинам. Исполнители могут быть перегружены, могут не обладать достаточной квалификацией или просто уйти в отпуск. Как бы то ни было, часто бывает так, что информации у консультанта вовремя нет. А это означает, что клиент в прогнозируемую дату не получит результат. Единственно верным шагом со стороны консультанта будет сразу предупредить клиента об отсутствии возможности как начать проект, так и закончить его в ожидаемые клиентом сроки.

Все элементарно, не правда ли? Вряд ли клиент обрадуется, если 10 июля узнает, что его сотрудники не передали информацию и поэтому он не получит результат. На практике клиент все равно будет винить консультанта за то, что своевременно не предупредил. Однако это и по сей день одна из самых распространенных ситуаций. Подрядчики во многих сферах не информируют вовремя клиентов о приостановке проектов. Еще в начале деятельности мы всей нашей небольшой командой решили, что будем следить за такими вещами.

Еще один момент, который тоже связан с ответственностью перед клиентом, был нами выделен в отдельное правило.

---

### Правило неизменных условий работ

*Мы держим свое слово и не меняем условия в процессе выполнения работ.*

---

Это правило относится к ценностям, которые мы даем нашим клиентам. По сути, речь здесь идет о повышенной ответственности за взятые на себя обязательства. Мы поняли, что, как профессионалы в своем ремесле, должны четко на берегу обговорить все условия с клиентом, и заранее обозначить все подводные камни.

При этом если в процессе появляются трудности, которые мы можем сразу предвидеть, то это — наши трудности, а не трудности клиента. Такой подход требует более тщатель-

ного рассмотрения каждого проекта на начальном этапе, но существенно облегчает жизнь в дальнейшем и позволяет налаживать системные, а значит, длительные отношения с клиентом. Так, шаг за шагом, анализируя ситуации, которые у нас происходили в отношениях с клиентами, мы вырабатывали наши корпоративные ценности.

Одним из молодых сотрудников, подающих надежды в то время, был Владимир Олейников.

Следует для начала рассказать, что с первого раза мы его не взяли. Не помню причин, возможно, просто к тому времени, когда он пришел на собеседование, мы уже взяли достаточное количество сотрудников. А возможно, потому, что он был студентом последних курсов, а значит, не мог уделять все время работе. Через некоторое время часть сотрудников из-за плохих условий и напряженного графика отвалилась. И нам снова понадобились сотрудники. Для набора новых кандидатов мы просили наших действующих сотрудников развешивать объявления в своих институтах и университетах. Владимир, увидев объявления, решил попробовать снова.

#### Владимир Олейников, Партнер Группы компаний SRG

*Я присоединился к компании, когда учился на четвертом курсе в университете. Получается, что в компании работаю уже 15 лет. Никогда не забуду, как приходил на собеседование два раза!*

Помню, как Борис сказал: «Слушай, мне кажется, этот парень уже приходил к нам на собеседование, но мы ему отказали». Тем не менее меня крайне заинтересовало упорство этого человека, ведь именно упорство в достижении результата я считаю одним из важных критериев поведения наших сотрудников. Второе собеседование Владимир прошел и начал свой путь в компании с помощника оценщика. Достаточно быстро он стал не только оценщиком, но и начал курировать клиентский отдел, в котором у нас был один менеджер и один секретарь, помогающий одновременно управляться с клиентами.

Владимир был одним из завсегдатаев переговорной комнаты по пятницам и принимал живое участие в обсуждении эпизодов прошедшей недели. Тем более что в части событий он принимал непосредственное участие. В условиях ограниченности ресурсов мы часто были вынуждены объединять несколько функций в одном человеке. Так, Владимир, который в рабочее время курировал клиентскую функцию, во времена «завалов» в производстве работал по вечерам в качестве эксперта по проектам. Помню, как-то раз, в разгар трудового дня, Владимир позвонил мне и сказал: «Фёдор, нам надо срочно поговорить».

— Что случилось?

— Мой клиентский менеджер сопротивляется, не хочет выполнять работу, хамит. Я устал от этого. Надо что-то делать.

К слову сказать, менеджер была конфликтной девушкой. Собственное «Я» она ставила выше компании. Прежде чем сделать что-то, она пыталась выяснить, не будет ли это для нее дополнительной нагрузкой, а если будет — то каким образом это отразится на ней в материальном плане. Поскольку это случалась часто и по мелочам, то работать с ней было неудобно. Конечно, такого сотрудника следовало бы заменить быстрее. Но в условиях ограниченного штата и большого количества клиентских функций у нас не было возможности заменить человека сиюминутно. Поиск нового сотрудника на невысокую зарплату и его обучение заняло бы у нас не меньше месяца. А кто будет работать в это время?

Поэтому, посидев и обсудив ситуацию, мы с Владимиром пришли к выводу, что нам ничего не остается, как продолжить работу, не принимая сиюминутных решений. При этом мы оба с ним переживали за сложившуюся ситуацию. Я переживал, что Владимир, перспективный сотрудник, может принять эмоциональное решение и покинуть компанию. Владимир переживал, что не сможет управлять сотрудником, и был в подавленном состоянии. Логически мы понимали друг друга, но эмоциональное напряжение было крайне высоким. И тогда я принял нестандартное решение. Я вспомнил про фронтовые сто граммов, которые выдавали советским солдатам перед боем. Я достал бутылку виски и два стакана. В течение пятнадцати минут мы выпили по сто граммов виски. И я, как коман-



дир, произнес краткую речь: «за нами компания, надо в бой, не время для упаднических настроений». Мы пошли на работу, как в бой, в поднятом настроении. Я разделил с Владимиром его переживания, и уровень нашего взаимного доверия повысился. В такие периоды, на мой взгляд, стоит тратить больше энергии и времени на своих коллег, если ощущаешь, что ты с ними в одной команде.

---

### Правило сплачивания

*Трудные ситуации сплачивают коллектив. Поддержка коллег в непростые времена требует времени и энергии, но потом все это возвращается с плюсом.*

---

А с конфликтным менеджером мы расстались. И после, собираясь нашим маленьким коллективом, мы с долей юмора вспоминали и этот, и многие другие случаи. Каждый из нас в непринужденной обстановке давал свою оценку той или иной ситуации, сотрудники выражали свое мнение — и в итоге мы сформировали одинаковое отношение к работе. Так складывалась наша Конструктивная среда.

# Глава 3

## Отношение к сотрудникам

Преимущественная доля нашей деятельности в то время (да и по сей день) была связана с проведением независимой экспертизы. В частности — с экспертизой стоимостных показателей сделок.

Как правило, в любой сделке присутствуют минимум две стороны. И у каждой из сторон есть свои коммерческие интересы, часто противоречащие друг другу. Бывает, что заказчик экспертизы, представляющий одну из сторон сделки, пытается оказать давление на консультанта при проведении экспертизы.

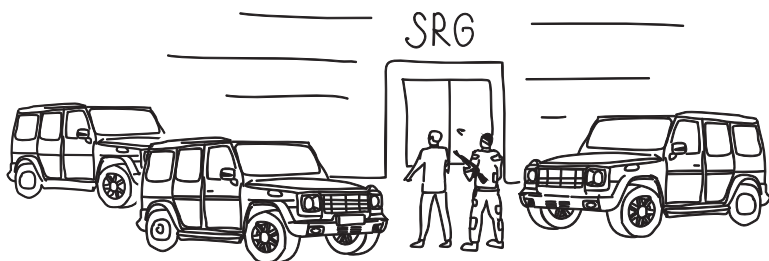
В нашей команде мы всегда придерживаемся независимости в суждениях, аргументируя свою позицию. Иногда нам приходится непросто, поскольку бывает, что ожидания клиентов не совпадают с нашими результатами. Это тот вид услуг, когда оплата, по сути, производится за время работы экспертов, а не за результат работ. Такое не у всех укладывается в голове, поскольку в российской ментальности преобладает подход с ориентацией на результат.

*Как-то раз мы проводили оценку крупного предприятия для целей залога для одного банка. Стоимость его залогового имущества измерялась миллиардами рублей. Для залогового подразделения банка клиент был сложным, поскольку имел административные ресурсы и был знаком с руководством банка. Залоговики рекомендовали клиенту несколько компа-*

ний, результатам которых они верили. Наша компания в этот круг доверия входила. Но сложность ситуации была в том, что заказчиком оценки являлся сам клиент, а значит, он был заинтересован в получении своего ожидаемого результата.

В итоге клиент сделал выбор в пользу нашей компании. После того как мы выполнили работу и показали результаты клиенту и банку, оказалось, что оцененная стоимость имущества, полученная в ходе экспертизы, не устроила клиента. Владимир Олейников, став к тому времени одним из руководителей проектов, сделал все, что мог, чтобы сгладить эмоциональное напряжение. Мы провели несколько совещаний в банке с участием высоких должностных лиц. На совещаниях вместе с залоговым подразделением банка мы отстаивали свою позицию. Клиент не соглашался с результатами.

Вдруг раздался звонок на мой мобильный. Собственник огромной компании решил сам приехать к нам в офис, чтобы решить вопрос. Думаю, что охрана нашего бизнес-центра до сих пор вспоминает его приезд. Кортёж собственника состоял из нескольких автомобилей вооруженной охраны. Охрана блокировала выход из бизнес-центра и выход на этаж, на котором находился наш офис.



Несмотря на дружелюбное выражение лица нашего клиента, в воздухе висела угроза. Разговор был недолгим и предельно понятным: либо мы соглашаемся на его стоимость, либо...

О втором варианте думать не хотелось. Но мы твердо стояли на своем. И я уверенным голосом озвучил свою позицию:

– Все, что мы можем, так это вернуть вам деньги, если наша работа вас не устраивает. Но результат экспертизы мы, к сожалению, поменять не сможем.

Наша позиция была аргументирована, а контраргументов не было. Клиент был жутко взбешен, явно не ожидая такого поворота событий, и рассказал, куда именно я должен засунуть деньги, которые они нам заплатили в качестве аванса. О встрече знал почти весь наш коллектив, и многие были в стрессовом состоянии.

Мы вернули аванс. «Честные, но бедные!» – смеялись тогда мы с моими нынешними Партнерами Борисом и Владимиром. Это был смех сквозь слезы, ведь бесплатно был выполнен большой объем работы. Но при этом мы были горды собой, потому что не изменили своим принципам.

Позже, спустя два-три месяца, мне снова позвонил собственник компании.

– Фёдор, добрый день!

– Добрый. Честно говоря, не ожидал, что вы мне когда-то позвоните.

– У меня есть для вас работа. (Извиняться, видимо, не входило у него в привычку.)

– Вы уверены, что не ошиблись телефоном? В прошлый раз это закончилось не очень хорошо.

– Конечно, уверен. Мне нужны принципиальные ребята, которые будут объективны в своей позиции.

– Осмелюсь вам напомнить, что в последний раз мы на вас бесплатно поработали.

– Да, я помню, включите стоимость предыдущей работы в ваш счет.

– Хорошо. И давайте сразу договоримся, что работа будет полностью предоплачена.

Он согласился заплатить за нашу работу вперед. Стало понятно, что обратились к нам лишь потому, что мы были принципиальны в своем отношении к результатам экспертизы. Это наше важное отличие, которое мы должны демонстрировать. Мы сделали работу, после выполнения которой клиент несколько раз обращался к нам за услугами.

Заложенный конфликт интересов, обусловленный тем, что в сделке есть две стороны с противоположными интересами, требует от нас как от экспертов четких аргументов при отстаивании своей позиции. Поэтому наша квалификация должна быть на высоком уровне. Это стало еще одним правилом нашей команды, которое мы должны неукоснительно выполнять. Для себя мы формулируем его так.

---

### Правило качества

*Предоставлять услуги высокого качества за счет системного повышения квалификации и компетенций.*

---

Когда речь идет не об одном человеке, а о компании, то повышение квалификации должно быть заложено в систему. Поначалу мы использовали большое количество внешних курсов, потому что внутренняя база знаний была не очень большой. Кроме того, важно знать, какие изменения происходят в отрасли, — а это небольшой компании легче всего получить через внешнее обучение. Позже мы наработали большой опыт, и руководители начали практиковать внутреннее обучение сотрудников по мере необходимости, перемежая его с внешними курсами.

Наша команда приняла также решение участвовать в общественных отраслевых инициативах, вступая в различные отраслевые организации. Такое участие повышает экспертность и дает возможность участвовать в развитии отрасли, что, безусловно, придает больший статус компании.

Получаемый нами практический опыт показывал, что при рассмотрении долгосрочных партнерских отношений независимая точка зрения, которую мы аргументируем, находит понимание у клиентов.

Но, помню, был период времени, когда клиенты могли не внести окончательный платеж за проделанную работу из-за того, что наши результаты не совпадали с их ожиданиями. Тогда мы наняли отдельного юриста на претензионную работу.

Тем не менее основная часть клиентов к нам возвращается, и мы зарабатывали положительную репутацию у наших системных партнеров. Задача по поддержанию партнерских отношений с клиентами есть у каждой компании. И наша компания не стала исключением.

---

### Правило отношений

*Мы изо всех сил выстраиваем партнерские отношения и дорожим ими. Все наше поведение в отношении с клиентом должно демонстрировать заботу, внимание и желание помочь. Мы должны быть эффективными для клиента, рассматривая наши отношения с клиентом «в длинную».*

---

Часто бывает так, что на развитие партнерских отношений с клиентом уходят годы. Порой это единственный способ продемонстрировать стабильную работу и качественный подход. Наша команда привыкла к бегу на длинные дистанции, и поэтому нас это не смущает.

Таким образом, сформировался полный перечень ценностей, которые мы несем нашим клиентам.

- Мы несем ответственность за результат перед клиентом.
- Мы держим свое слово и не меняем условия в процессе выполнения работ.
- Мы всегда придерживаемся независимости в суждениях, аргументируя свою позицию.
- Предоставляем услуги высокого качества за счет системного повышения квалификации и компетенций.
- Выстраиваем партнерские отношения и дорожим ими.

*В 2007 году мы были на конференции в Санкт-Петербурге. Конференцию мы совместили с поездкой на теплоходе по живописным каналам в компании наших коллег, работавших в большом строительном холдинге.*

*И вот по завершении конференции я и еще трое директоров идем на Московский вокзал, обсуждая результаты и новые*

перспективы. Так вышло, что к нашей поездке в Москву присоединился еще и мой давний друг Алексей. Будучи бизнесменом и руководителем своей компании, он в это время совершал деловую поездку в город на Неве. Отозвав меня в сторонку, он сказал:

– Слушай, смотрю я на вас со стороны и завидую тебе!

– Что ты имеешь в виду?

– Вижу сплоченную команду, ребята все умные, целеустремленные, блеск в глазах, даже зависть берет!

Поблагодарив за комплимент, я очередной раз задумался о том, что всегда был одержим мыслью построить сильную команду, и начало было положено. А ведь действительно, мы уже прошли вместе много тяжелых моментов, и все находимся на одной волне. На тот момент коллектив нашей компании состоял приблизительно из 30 человек. У каждого из моих директоров были небольшие группы по пять – семь ключевых сотрудников, на которых они могли бы опереться в любой ситуации.

Со всеми сотрудниками я общался лично, и большинство из них и сейчас работают в нашей компании. Это очень ценно для меня. «Вот если бы таких директоров у нас было не три человека, а гораздо больше, к примеру, двадцать или тридцать!» – подумал я. Но ведь это означает, что как минимум половину, если не больше, я должен вырастить внутри. Но как это сделать?

Я стал представлять себя на месте нового сотрудника, который пришел устраиваться в нашу компанию на начальную позицию. Что я должен рассказать как руководитель компании новому сотруднику для того, чтобы максимально прозрачно объяснить перспективы и карьерный рост?

У нас есть «правила работы в команде», которых придерживаются все ключевые сотрудники компании, есть ценности, которые мы несем нашим клиентам. Достаточно ли этого? Какие результаты сотрудник должен демонстрировать на своем карьерном пути к должности руководителя, какие компетенции и какую квалификацию набрать? Как часто надо оценивать результаты сотрудника, принимая решение о его соответствии или повышении или попадании в кадровый резерв?

Раньше, когда коллектив компании помещался в нашу переговорную комнату, мы могли собираться и обсуждать наши победы и неудачи, формируя при этом единый взгляд на решение проблем и корректируя каждого сотрудника, давая ему или его непосредственному руководителю советы. Но когда коллектив вырос, это уже не получалось сделать. Мне требовалось чуть больше формализации.

Я осознал, что нам требуется система оценки персонала, которая позволила бы давать каждому сотруднику периодическую обратную связь. Воодушевленный этой идеей, я решил поговорить об этом с работающими на тот момент тремя директорами. Идея в целом всем понравилась, однако я встретил много возражений. У каждого из директоров количество сотрудников не превышало десяти человек. Все возражения в основном сводились к одному: «Все люди у нас на виду, мы в каждый момент времени видим каждого сотрудника и можем дать характеристику каждому. С каждым из них мы разговариваем». Четких критериев системы оценки персонала у меня не было, а разрабатывать их вместе с директорами, которым в данный момент она не нужна, — тяжелое занятие. «Может, время не пришло?» — подумал я.

С другой стороны, я понимаю, что если я не обеспечу прозрачных правил оценки персонала, то могу впоследствии не создать такую среду, в которой каждый конструктивный сотрудник искренне верит в перспективу развития. Я чувствовал, что для создания Конструктивной среды необходимо создать систему оценки персонала. Для этого мне надо вовлечь директоров в этот процесс. Сделать так, чтобы они сами были в этом заинтересованы. Пока я этого не сделаю, все мои усилия будут напрасными.

А что, если кто-то из руководителей приостановится в своем развитии и не будет способствовать дальнейшему развитию компании? Тогда мне пришла еще одна мысль, что кроме оценки персонала, к которой на тот момент времени мои руководители команд были не готовы, требуется разработать профиль Руководителя команды.

Профиль — это набор критериев, который определяет для меня «идеального» руководителя, нужного нашей компании. Руководитель команды — это сотрудник компании, в обязан-

ности которого входят управленческие функции. Он может быть ведущим экспертом, который выполняет в проектах функцию руководителя проекта, а может быть директором, в подчинении которого есть линейные руководители, на постоянной основе выполняющие управленческие функции. И я решил сфокусироваться на поиске этих критериев.

Лояльность к компании и профессиональный опыт — слишком очевидные вещи, которые должны обязательно присутствовать у любого сотрудника, тем более у руководителя любого уровня. Нет смысла об этом много говорить. Поскольку если сотрудник, а тем более руководитель не лоялен, то работа с ним — это мучение, не приносящее удовлетворение ни одной из сторон. Если человек не имеет достаточно профессионального опыта, то он не способен развивать своих сотрудников и эффективно выполнять свою работу. Поэтому следующие критерии профиля относятся только к лояльным к компании людям, имеющим достаточный профессиональный опыт.

В нашей компании мы всегда развивались достаточно быстро, поэтому всегда были вынуждены действовать в условиях ограниченности ресурсов. Это значит, что у каждого руководителя достаточно много разноплановых задач. Из-за этого одним из критериев успешного руководителя команды я однозначно выделил аналитические способности. У нас нет планово-экономических отделов, эту функцию выполняет сам руководитель, который должен быть способен анализировать и измерять. По сути, перекладывать в цифру свои результаты и планы — задача любого нашего руководителя.

**Владимир Олейников, Партнер Группы компаний SRG**

*Идеальный сотрудник SRG — это человек аналитического склада ума, доказывающий свой профессионализм делом, а не пустыми разговорами. Человек, который хочет учиться и развиваться, не боится брать на себя дополнительную ответственность.*

На заре нашей деятельности я сталкивался с несколькими руководителями, имеющими хороший профессиональный

**опыт, но не обладающими достаточными аналитическими навыками. Скажу вам прямо: это было грустным зрелищем.**

*Был у нас руководитель отдела, который проработал с нами небольшое время, не более полугода. После того как мы укомплектовали отдел, наши отношения с ним начали портиться. Все планерки с его участием стали похожи на допрос с моей стороны. Это выглядело так:*

*— Мы можем выполнить эти объемы существующим штатом людей?*

*— Думаю, да.*

*— А можем взять еще объемы и выполнить их существующей командой?*

*— Не знаю, надо пробовать.*

*— Ты работаешь с людьми больше трех месяцев. У тебя уже должна быть средняя выработка, нормирование работ, планы по загрузке по каждому человеку и другие важные показатели!*

*В ответ я обычно слышал что-то нелепое, не относящееся к делу. Например: проект проекту рознь или некоторые проекты вроде бы в начале кажутся легкими, а потом требуют больше усилий, клиенты сложные и тому подобное.*

*Когда количество планерок, похожих на допросы, увеличилось, я принял решение расстаться с ним. В дальнейшем на собеседованиях я решил фокусироваться на выявлении аналитических способностей у потенциальных кандидатов. Это делать несложно. Можно давать претендентам кейс, где они должны построить модель по планированию потенциального подразделения и аргументировать ее с использованием цифр на основании своего опыта.*

**Наша компания все время находится в стадии изменений. А значит, руководители команд — это те люди, которые должны быть лидерами в этих процессах. На мой взгляд, именно они должны в каждый момент занимать проактивную позицию, то есть работать на опережение. Достигаться это может за счет критического мышления. Во-первых, необходимо критически относиться к самому себе, постоянно находить не только сильные, но и слабые свои стороны и прокачи-**

вать новые навыки. Во-вторых, надо критически относиться к существующим стереотипам.

Помню, мне приходилось работать с людьми, имеющими недостаточную степень критического мышления. В то время случалась распространенная ситуация, когда на вопрос «Почему ты так сделал?» мне отвечали: «А мы все время так делаем». Для нас такой ответ неприемлем. Критическое мышление у руководителя команды — это обязательный критерий в нашей компании.

Для меня работа является одновременно и моим хобби, поэтому я провожу много времени в размышлениях, связанных с развитием нашего бизнеса. Моя мотивация связана не только с получением доходов, но и с тем, что я хочу построить действительно большую и эффективную компанию, способную изменить те отрасли, в которых мы работаем. Мои соратники, Партнеры по бизнесу тоже обладают высокой мотивацией. Поэтому высокая мотивация на работу является важным критерием наших руководителей команд.

Они понимают, что сопричастны к нашему развитию и видят результаты своего труда и труда своих команд на деле. Это не значит, что все сотрудники, которые много проводят времени на работе, такие. Все меряется результатами труда, а периодические задержки на работе — это просто следствие того, что мы за небольшое время хотим произвести больше положительных изменений.

Последний критерий, который в то время я для себя обозначил, — быть проводником Конструктивной среды (нашей корпоративной культуры). Для меня это означает, что руководитель не только проявляет лояльность к компании, но и доводит ценности компании до всех сотрудников.

Этот критерий трудно измерить на собеседовании. Это всегда казалось для меня чем-то личным и субъективным, измеряемым по собственным ощущениям. Также я полагался на оценку директоров, которые работали с руководителями команд. На тот момент времени количество персонала было сравнительно небольшим.

Постепенно количество сотрудников под каждым директором росло, а система оценки персонала так и не появилась. Мы были сфокусированы на решении операционных задач,

связанных с нашим развитием. Но я чувствовал, что если бы мы внедрили систему оценки персонала, которая была бы принята нашим коллективом и показала бы свою эффективность, то она могла бы стать одним из основных элементов нашей Конструктивной среды.

Наступил кризисный 2008 год, который стал для нас первым экономическим кризисом. Это был вызов, заставивший тщательно относиться к каждой затрате, а также присвоить измерению эффективности каждого сотрудника высший приоритет, несмотря на то что уровень измеримости показателей эффективности каждой команды был и так достаточно высоким. Кроме того, основная масса наших сотрудников привыкла к постоянному росту. Теперь же мы должны были повысить эффективность компании, чтобы пережить экономические потрясения, охватившие нашу страну. И для этого как нельзя кстати пригодилась бы система по оценке персонала, которой у нас на тот момент не существовало. Наступила пора действовать.

# Глава 4

## Как мы оцениваем сотрудников

2008 год нашей компании дался непросто. Я не знал, как действовать, когда экономика рушилась не только у нас, но и у всех предприятий. Не прибавляло настроения и то, что подушки безопасности у нас не было.

Объемы компании сильно сократились, и нам пришлось расстаться с частью коллектива. Тогда мы боролись за выживание, болтаясь в нулевой рентабельности. Высокая клиентская активность не приносила больших результатов, и я решил выделить часть времени для того, чтобы самостоятельно разобраться с оценкой персонала. Для этого я запасся набором книг, которые были посвящены этой тематике. Одного квартала мне хватило, чтобы ознакомиться с теоретическими знаниями. Хочу упомянуть одну из книг, которая больше всех меня вдохновляла, — «Война за таланты»<sup>1</sup>. В основе книги лежат масштабные исследования практик работы с персоналом, проведенные компанией McKinsey. Из этой книги можно почерпнуть много информации о важности неформальной системы оценки персонала, которая несет много ценностей как для компании, так и для сотрудников.

Для себя я попытался определить, какой эффект я хочу получить от внедрения системы оценки персонала. Все плюсы,

---

<sup>1</sup> Майкл Э., Экселрод Э., Хэндфилд-Джонс Х. Война за таланты. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. — Прим. ред.

которые мы можем получить, я разбил на две группы: быстрые (которые я получу быстро) и долгосрочные (которые я получу после того, как система заработает и будет принята всеми сотрудниками нашей компании как полезный инструмент).

К быстрым плюсам я отнес следующее.

- Ревизия и мониторинг эффективности каждого сотрудника.
- Формирование кадрового резерва.
- Обратная связь от каждого сотрудника.
- Пересмотр мотивации сотрудников с определенной периодичностью, привязанной к проведению оценки персонала.

В долгосрочный период я рассчитывал извлечь из системы оценки персонала следующую пользу.

- Создание института наставничества.
- Построение системы карьерного роста.
- Система своевременной ротации персонала, основанная на объективных показателях работы сотрудника.

Мне также удалось заполучить анкеты оценки персонала некоторых компаний, работающих на рынке консалтинга и являющихся для меня авторитетными. На базе этого я разработал анкету оценки сотрудника, определил общие критерии оценки, которые объяснил директорам. Приложением к анкете стала форма карьерного плана сотрудника на полгода. Каждый сотрудник должен был его заполнять и согласовывать со своим непосредственным руководителем. Пока я получал эти знания и думал над деталями, мы уже провели неформальную оценку эффективности всего персонала.

Кризис заставлял нас действовать быстро. Как я говорил ранее, с частью наиболее неэффективных сотрудников мы попрощались, другая, эффективная часть персонала осталась работать. Срочная надобность в формальной оценке снизилась. Тем не менее мы озвучили персоналу, что в нашей компании в течение квартала будет внедрена система оценки, которая будет проводиться каждые полгода.

Существует множество систем оценки персонала. Есть «180 градусов», когда только руководитель оценивает сотрудника. Есть «360 градусов», когда сотрудника оценивают не только руководитель, но и его коллеги и даже его подчиненные. Мы выбрали оценку «180 градусов» с наиболее понятным и простым в проведении механизмом. В небольших компаниях, где количество сотрудников не измеряется тысячами, такой оценки вполне достаточно. Чем проще механизм — тем лучше. Тем более что оценивать эффективность руководителя через сотрудника можно и иными способами.

В целом ключевые руководители компании осознавали плюсы от внедрения такой системы. Однако они были мотивированы на операционные процессы и пытались оценить эффект в краткосрочной перспективе. Три первых моих краткосрочных плюса: ревизия и мониторинг эффективности каждого сотрудника, формирование кадрового резерва, обратная связь от каждого сотрудника — и так учитывались ими, неформально.

Они в каждый момент времени оценивали эффективность каждого сотрудника, они и так говорили о перспективах самым ценным кадрам, да и обратная связь тоже работала. Но последний довод о том, что не надо будет думать о мотивации каждого сотрудника в каждый момент времени, оказался для них наиболее ценным.

Поскольку у нас не было четко задекларированной даты пересмотра мотивации, мы сталкивались с тем, что некоторые сотрудники вдруг решали, что уже переросли существующую мотивацию. Это увеличивало хаос и требовало дополнительной энергии от руководителя. Ведь для того, чтобы изменить мотивацию одному, необходимо было проанализировать весь персонал и понять, заслуживает ли человек повышения или нет.

Отсутствие единого периода, когда происходит пересмотр мотивации персонала, негативно влияло и на среду внутри компании. Получалось, что мы чаще реагируем на тех, кто больше заботится о себе, а не о компании. Это мотивировало всех сотрудников действовать по принципу «не попросишь — не дадут». Так выигрывали те, у кого больше было наглости или уверенности (или того и другого). Поскольку правила игры

не были заданы, мне оставалось в этом винить только себя. Ведь часть из этих сотрудников была права: наступали периоды, когда мы вовремя не пересмотрели им мотивацию. Другая же часть «качала права» раньше времени.

Одни сотрудники приходили и говорили, что их позвали на другую работу с более высокой зарплатой и если им мгновенно не поднимут мотивацию — они уйдут. Подход, конечно, не сильно лояльный, но и возразить было нечего. Другие, более лояльные, аргументировали аналитикой предложений компаний конкурентов. Как правило, предложение от наиболее конструктивных содержало еще и инициативы, полезные для компании. Это звучало так: «Если бы мне расширили функциональность, я смог бы принести больше пользы компании, которая была бы выражена в таких-то результатах». Имеет смысл еще и учесть тех сотрудников, которые, может быть и были удовлетворены своей мотивацией, но чувствовали себя не в своей тарелке, поскольку долгое время не получали обстоятельной обратной связи от руководителя о своей работе.

Порой у руководителя нет желания вести сложные разговоры о мотивации. Ведь если сотрудник ничего не говорит, значит, его все устраивает и мотивацию не надо менять. На своем месте он эффективно выполняет свою работу.

В итоге ценность того, что мы пересматриваем мотивацию не чаще двух раз в год, была основным фактором, который позволил убедить менеджмент компании в необходимости внедрения оценки персонала. И мы начали действовать.

Я придерживался следующей стратегии: хотел попробовать сделать пилотный проект, когда каждый директор компании ограничен небольшим набором правил, а в остальном должен предлагать свои идеи. С одной стороны, у меня не было времени заниматься спорами с директорами, поскольку 100% времени у всех нас занимала операционная деятельность и в штате не было отдельно выделенных людей, которые могли бы ответить за полноценное внедрение оценки персонала. С другой стороны, я хотел провести эксперимент, максимально вовлечь директоров и посмотреть, какие идеи лучше работают.

Больше всего не хотелось, чтобы оценка персонала превратилась в формальную процедуру, которую называют «атте-

стацией персонала» (помню этот термин еще с советских времен) — когда собирается комиссия и оценивает профпригодность каждого сотрудника. Идеи и того и другого инструмента крайне схожи, но у меня представление об аттестации сотрудников как о формализованной бюрократической процедуре, где «вершители судеб» — члены аттестационной комиссии, решающие судьбу сотрудника голосованием по предварительному сговору.



Мне хотелось создать систему, где руководитель дает возможность сотруднику оценить себя самостоятельно и аргументировать свои выводы, в том числе опираясь на предыдущий карьерный план, который он сам составлял ранее. Далее руководитель дает свою оценку работы сотрудника, и они вместе обсуждают и резюмируют результаты. После того как они приходят к единому решению (в большинстве случаев все-таки это случается), руководитель с сотрудником обсуждают карьерный план, который обязательно делает сам сотрудник на ближайшие полгода до следующей оценки персонала.

Таким образом, основная идея оценки — это максимально способствовать развитию каждого сотрудника, корректируя его действия и используя его инициативы.

Ограничений по процедуре у моих директоров было немного. Я показал примеры анкет, которые использовали другие компании, рассказал основные идеи и цели оценки персонала и задал условия.

- Можно самим придумывать критерии оценки, но можно и использовать уже существующие анкеты конкурентов. Главное, чтобы критериев было не меньше трех и не больше семи.
- Форма карьерного плана — произвольная.
- Шкала оценок — задана.
- Последовательность процедуры — задана.

Процедура предполагала, что вначале сотрудник оценивает себя сам, потом высылает руководителю. Только после этого руководитель назначает встречу с сотрудником, и они обсуждают результаты и будущий карьерный план.

По каждому критерию надо ставить отдельную оценку. После того как по каждому критерию появляется итоговая оценка, выводится средняя оценка по всем критериям, которая получается средним арифметическим. За основу мы взяли четырехбалльную систему, где 3 — это удовлетворительно, 2 — есть недоработки, 1 — нужно многое исправлять в работе, а 4 — превосходит ожидания. С детства мы привыкли к пятибалльной системе, однако 1 и 2 практически не отличались по своей сути. Единица, или кол, была ровно такой же плохой оценкой, как и двойка, просто подчеркивающей негативное отношение учителя к ученику (по крайней мере, так было у меня в школе).

Из особенностей использования четырехбалльной системы стоит отметить следующее. В первое время, когда сотрудник получал по какому-то из критериев оценку 2 от руководителя — он переживал, поскольку проецировал в своей голове оценку на пятибалльную школьную систему. Там 2 балла — это неудовлетворительный результат. Мы объясняли ему, что у нас 2 — не самая плохая оценка. Просто есть недоработки, которые следует исправить.

По каждому из оцениваемых критериев итоговым значением должно быть целое число, согласованное между собой



руководителем и сотрудником. Иными словами, в случаях, когда сотрудник и руководитель разошлись в оценке определенного критерия, они должны прийти к единому знаменателю, а не брать среднее арифметическое. Например, если сотрудник оценивает себя по критерию, соответствующему ожиданию, то есть ставит себе три балла, а руководитель считает, что по этому критерию оценка сотрудника два балла. После они должны обменяться аргументами и решить, какую все-таки поставить итоговую оценку 2 или 3, ведь 2,5 ставить нельзя. Этим я хотел добиться аргументированного искреннего диалога между людьми, что должно было содействовать повышению уровня взаимопонимания и снизить уровень формализма.

В теории после оценки персонал распределяется на три основные категории.

- Первая категория (А) — это сотрудники, которые входят в кадровый резерв и повышаются при первой же возможности. Эта возможность обычно реализуется либо при наличии резервов фонда оплаты труда, либо при ротации вышестоящих сотрудников, либо при расширении объемов бизнеса. Как правило, эта категория в среднем составляет 15—20% от всего персонала. Скорость развития таких сотрудников быстрее, чем средняя скорость развития всего коллектива.

- Вторая категория (В) — самая многочисленная, обычно около 60—70% сотрудников. Это «крепкие середнячки», качественно и эффективно выполняющие свою работу. Они составляют основной костяк коллектива. Их мотивация соответствует их функциям. Они развиваются с такой же скоростью, что и весь коллектив.
- Последняя категория (С) — отстающие. Как правило, доля таких составляет 15—20% от всего персонала. Скорость их развития меньше средней скорости развития коллектива. Рекомендуется с ними либо расставаться, либо проводить их ротацию, меняя функции, либо давать им возможность исправиться до следующей оценки персонала.

Вся система рассчитана на то, чтобы повышать скорость развития персонала в компании, тем самым создавая качественную среду для развития каждого сотрудника и получая максимальный эффект для компании. Ситуация win-win для сотрудников, входящих в первые две категории.

Скорость роста компании и цели по стратегическому развитию не влияют на распределение долей сотрудников по категориям, но влияют на их карьерное развитие. К примеру, когда развитие компании происходит стремительно, то сотрудников не хватает. Компания нуждается в большом количестве новых кадров.

В таком случае компания вынуждена смягчить условия перевода сотрудников на следующие ступени, чтобы закрыть пустые вакансии. При оценке персонала часть наиболее эффективных сотрудников из категории В попадает в кадровый резерв, приравниваясь к категории А. Те же сотрудники, которые попали в категорию С, имеют шанс еще какое-то время поработать и исправить ситуацию, приравниваясь к категории В.

Таким образом, происходит сдвиг, когда категория А дополняется частью наиболее эффективных сотрудников из категории В, а категория С соответственно снижается, отдавая наиболее эффективных представителей в категорию В.

Когда экономические показатели снижаются и руководством принимается решение по снижению количества персо-

нала, происходит обратная ситуация. Компания начинает максимально контролировать эффективность каждого сотрудника. Условия повышения и найма новых сотрудников ужесточаются, и тогда категория С увеличивается за счет сотрудников из категории В, а категория А снижается до минимальных значений. То есть в кадровый резерв и на повышение попадает меньшее количество персонала, а количество сотрудников, с которым могут расстаться или понизить в должности, увеличивается.

В целом при таком подходе инструмент оценки персонала позволяет развивать средний уровень квалификации коллектива и наращивать компетенции, измеряя уровень каждые полгода. Главное, чтобы требования к сотрудникам были аргументированы и выполнимы.

Не понимая до конца результатов, которые можем получить после первой оценки, мы создали три условные категории.

- К первой категории отнесли сотрудников, получающих средний балл, не меньше 3.
- Ко второй категории отнесли сотрудников, у которых итоговая оценка была не меньше 2,5. Это означало, что по количеству критериев, по которым выставляется оценка 3, то есть «соответствует ожиданиям», к категории относилось больше половины.
- А к третьей категории мы отнесли всех остальных.

Поскольку в тот момент оценка проводилась в трех группах с несколько разными критериями, то мы решили посмотреть результаты в отдельности в каждой группе. По результатам проведенной оценки в одной из групп сотрудников первой категории было более 50%, второй категории — около 40%, а третьей категории у нас практически не было.

А в двух других группах, наоборот, первая категория была малозначительной не более 10%, а третья категория была доминирующей — больше 40%. Это произошло из-за того, что у каждого директора, проводившего оценку в своей группе, были разные критерии оценки и ожидания от сотрудников. Кроме того, в каждой группе был разный набор сотрудников по уровню квалификации и опыта, и, соответственно, оцени-

вались они по разным показателям. Наличие сотрудника в той или иной категории не имело ни положительного, ни отрицательного влияния на него. Более того, об этом мы сотрудникам и не говорили. Напомню, что главной нашей задачей на тот момент времени было «прицепить» к оценке персонала пересмотр мотивации, и в этом контексте система начала работать уже после первого практического применения. Кроме того, каждый руководитель начал минимум два раза в год давать обратную связь сотруднику и думать о соответствии сотрудника занимаемой им позиции в компании и о его действующей мотивации.

С карьерными планами получилась большая путаница. Критериев к составлению карьерного плана не было никаких, и мы набивали шишки. Кто-то приносил планы, в которых указывал задачу пройти курсы повара. Кто-то ставил задачу прочитать книгу. У кого-то было десять пунктов, которые он хотел бы выполнить за полгода, у кого-то — три. Оказывалось, что к следующей оценке многие из сотрудников не сделали ничего из поставленных задач, ссылаясь на высокую загрузку. Часть сотрудников выполнила цели, но и они и руководители считали часть задач уже неактуальными.

На все мероприятия по оценке персонала у нас отводится месяц; поскольку она проводится два раза в год, то это два месяца в году. Изначально мы выбрали декабрь и июнь. За месяц все руководители должны были провести встречи со всеми работниками, согласовать результаты со своими руководителями и произвести кадровые изменения вместе с отделом персонала в тех случаях, где они требуются. Уложиться в месяц нам удавалось с трудом, да и то не всегда. В июне много сотрудников уходит в отпуск, что создает дополнительное препятствие при планировании встреч. В декабре закрывается финансовый год, и деятельность нашей компании характеризуется высокой активностью и перегрузкой всего коллектива. Поэтому мы приняли решение сдвинуть на квартал проведение оценочной сессии и с тех пор начали проводить оценку персонала в апреле и в октябре. Дополнительным преимуществом стало то, что можно принимать решение о пересмотре мотивации в апреле после уточнения

финансовых показателей первого квартала и соотнесения достигнутых результатов с планируемыми в начале года.

Не секрет, что внедрение новых процессов в компании не всегда воспринимается сотрудниками на ура. Оценка персонала не была исключением. Как и любое новшество, она встретила разное к себе отношение. Есть несколько наиболее распространенных сценариев поведения, в зависимости от уровня личной ответственности и самооценки человека. Например, среди некоторых сотрудников существовало мнение, что при оценке мы смотрим на «выслугу лет».

«Мы работаем в компании уже более трех лет и заслужили повышение», — говорили они. Безусловно, большой опыт работы в компании и лояльное поведение, которое проявлялось у некоторых из них в тяжелое время, повышали доверие. Но это вовсе не означало, что былые заслуги должны оправдывать плохие результаты в настоящем. Также было популярно отождествление оценки с очередной ступенью роста в карьере сотрудника (конечно, это не совсем так). Нам же важно было популяризировать в коллективе посыл, что оценка — прежде всего подтверждение уровня квалификации, хотя, конечно же, служит основой для понимания своего места в компании и возможностей дальнейшего в ней развития. В нашей компании, как и в большинстве других, были сотрудники, которые не поняли и не приняли оценку персонала. Всего их было около 15%. Большинство со временем перешли на другие места работы. Это произошло органично, поскольку их уровень философии сотрудничества не совпадал с корпоративным и было необходимо время, чтобы это проявилось.

# Глава 5

## Появление системы ПРОФИ

Год от года развивается и наш бизнес, и система оценки персонала. У нас появилась четкая система карьерного роста с определенными критериями для каждой позиции приходящих к нам сотрудников. Практика формирования карьерных планов изменилась в лучшую сторону.

- Мы договорились, что все цели по развитию, указываемые в плане, должны касаться карьерного продвижения и опираться на те критерии, которые определяют текущую и возможную следующую ступень сотрудника.
- Мы ввели ограничение на количество целей по развитию для большей вероятности их достижения. Целей должно быть не меньше трех и не больше семи. В среднем количество целей три - пять.

Мы уделяем достаточно времени развитию системы наставничества, важным элементом которой является адаптация нового сотрудника. Это необходимый элемент нашей Конструктивной среды.

Когда в коллектив попадает новый сотрудник, он, как правило, открыт для информации и демонстрирует высокую лояльность. Это тот период, когда мы должны снабдить его всей необходимой информацией и безболезненно интегрировать в коллектив.

Раньше у нас периодически возникали с этим проблемы.

- В силу высокой загрузки руководители подразделений не обращали достаточно внимания на развитие нового сотрудника. Он был предоставлен самому себе, и качество его адаптации зависело от коллег, находящихся рядом. В большинстве случаев он адаптировался, но наверняка отсутствие должного внимания к этому процессу прибавляло ему стресса.
- Другой проблемой было отсутствие четко сформулированных задач на весь период адаптации. Руководитель давал задачи от случая к случаю. Это не позволяло новичку иметь общее понимание критериев прохождения испытательного срока.
- Третьей проблемой было то, что количество обратной связи от руководителя было небольшим. Бывали случаи, когда некоторые руководители забывали о том, что испытательный срок уже закончился. Мы решили это изменить.

*В первую очередь мы сделали велком-тренинг.*

*Небольшое мероприятие, которое проводится со вновь поступившими сотрудниками в течение первых двух недель работы. Все новички собираются в переговорной комнате, и им рассказывают об атмосфере и перспективах работы в нашей компании.*

*Помню, как я разрабатывал с Партнерами первые презентационные материалы для новых сотрудников. Велком-тренинги проводили директора подразделений вместе со специалистами HR-службы.*

*Структура проведения велком-тренинга предполагает несколько частей.*

*Первая часть посвящена устройству компании и инфраструктуре, которая помогает сотруднику чувствовать себя комфортно.*

*Вторая часть посвящена Конструктивной среде SRG. По сути, это все то, о чем я рассказываю в этой книге.*

*В третьей части рассказывается о преимуществах. Она содержит дополнительную информацию о компании, ее историю развития, связанную с историями успеха.*

*Мы с гордостью рассказываем примеры достижений наших сотрудников, которые, придя на начальные позиции, смогли добиться высоких результатов и в настоящее время занимают ключевые посты в SRG. Это служит доказательством того, что абсолютно каждый человек может реализовать себя в SRG, если соответствует Конструктивной среде, прикладывает усилия по собственному развитию и обладает терпением.*

В последующем сотрудники HR-службы настолько пропитались информацией, что стали самостоятельно передавать всю необходимую информацию новичкам.

Кроме того, мы разбили весь период адаптации (он же равен испытательному сроку), который занимает для линейного сотрудника три месяца, на контрольные точки.

- Первая контрольная точка — через одну неделю после прихода нового сотрудника. На этой точке HR-служба получает обратную связь от сотрудника, проверяет наличие плана работ сотрудника от руководителя установленного образца, подписанного и руководителем, и сотрудником.
- Вторая точка — промежуточный контроль, который осуществляется спустя три недели с начала работы.
- Третья точка — промежуточный контроль через шесть недель.

Задача HR-специалистов — убедиться, что процесс интеграции сотрудника проходит в ожидаемом режиме. Для этого специалисты по персоналу заполняют со слов сотрудника одну и ту же форму анкеты, которая позволяет в динамике отслеживать происходящие изменения. За неделю до окончания испытательного срока руководитель, ответственный за адаптацию, получает напоминание о том, что испытательный срок подходит к концу.

Мы выясняем уровень удовлетворенности работой сотрудника и проводим общую встречу, на которой присутствует специалист из HR-подразделения, руководитель и сотрудник. На встрече подводятся итоги работы за период испытательного срока.

В случае если сотрудник успешно прошел испытательный срок, мы просим сотрудника заполнить анкету. Поскольку сотрудник испытательный срок прошел, то нам важно понять — как он оценивает свои перспективы? Испытал ли он нехватку профессиональных знаний при выполнении работ? Каковы его планы на профессиональное развитие? Что показалось наиболее сложным при прохождении испытательного срока?

Такая статистика позволяет нам корректировать свою работу с новыми сотрудниками и делать процесс адаптации более комфортным и эффективным. После того как мы внедрили всю эту несложную процедуру, оценки удовлетворенности компании новыми сотрудниками возросли.

*Каждый год на новогоднем корпоративном мероприятии мы проводим ритуал посвящения в эксперты. Сотрудники, достигшие экспертного уровня знаний, читают клятву эксперта SRG и выпивают особый коктейль из фирменных кружек — и после этого становятся полноправными носителями нового профессионального звания.*

*Началась эта традиция с того, что руководству SRG хотелось выразить уважение и благодарность тем специалистам, которые доросли до позиций, предполагающих высокую квалификацию и самостоятельность. Мы обозначили в каждом*



*подразделении грейд, начиная с которого, сотрудника можно назвать экспертом, а также определили, что такой сотрудник должен проработать не меньше года в коллективе SRG.*

*Придумали обряд – принятие особого напитка из фирменной кружки. Через этот обряд должны проходить все эксперты SRG. В первый год все, кто соответствовал условиям, прошли через это испытание, включая и все руководство SRG. С тех пор каждый год мы тщательно готовим списки новых экспертов для прохождения ритуала и пополнения рядов основной команды компании.*

Поскольку мы используем методику оценки персонала «180 градусов», то нам следовало внедрить еще один инструмент для корректировки поведения руководителей и мониторинга удовлетворенности сотрудников — выходное собеседование.

Наемная работа предполагает, что сотрудник может покинуть компанию в любой момент по своему желанию. Анализ причин, почему он ее покидает, — очень важен для нас. Иногда это связано с тем, что его работа не удовлетворяет руководителя. Иногда он попадает в кадровый резерв, но размеры бизнеса временно не позволяют перейти на следующую ступень (он перерастает возможности, которые существуют в компании). Бывали случаи, когда сотрудник принимает решение поменять профессию. Для нас важно знать, насколько ему было комфортно работать у нас. Давали ли мы ему возможности развиваться в нашей компании? Насколько он подходил к нашей Конструктивной среде? Были ли его руководители хорошими наставниками?

*У одного из наших линейных руководителей часто уходили сотрудники.*

*Со слов руководителя, они не справлялись со своей работой. Но к тому времени мы уже начали проводить выходное собеседование. И выяснилось, что руководитель был груб в отношениях, ставил неизмеримые задачи, не работал с обратной связью сотрудников.*

*Во-первых, поведение руководителя не соответствовало нашим правилам поведения в команде, а значит, и корпоративной культуре. Во-вторых, эффективность его команды*

*была низкой из-за постоянно возникающих конфликтов. Статистика результатов выходных собеседований нам позволила подтвердить мнение о несоответствии руководителя занимаемой должности.*

*Это – редкий случай для нашей компании. В основном результаты опроса уходящих из компании сотрудников позволяют устранить, так скажем, «гигиенические» проблемы, связанные с внутренней инфраструктурой, а также отношением к внутренней организации бизнес-процессов. Ведь в момент прохождения выходного собеседования сотрудника ничего не сдерживает и он, как правило, искренен в своих суждениях.*

Выстроив системно процесс адаптации, а также настроив процесс собеседований с увольняющимися сотрудниками, мы начали обсуждать эффективность внедренной оценки персонала.

Бизнес развивался, количество должностей прибавлялось, и у каждой были свои критерии оценки. Поскольку рынок меняется и компания растет, то изменяется и функциональность каждой должности. Это, в свою очередь, также влияет на изменение критериев оценки. В итоге критерии оценки каждой должности менялись быстрее, чем мы их успевали корректировать. Руководители порой забывали внести корректировки, ведь трудно все упомянуть, даже при наличии HR-отдела, когда у тебя в подчинении IT-разработчики, клиентские менеджеры, строители, инженеры, финансисты с разным функционалом, юристы, менеджеры по продажам, операторы колл-центра, специалисты службы поддержки и другие.

По мере развития инструмент оценки больше усложнялся за счет постоянных корректировок и дополнений. Это накладывало свои отпечатки. К примеру, руководителю становилось трудно объяснить отдельному специалисту, как работает инструмент оценки персонала, если для того, чтобы рассказать про критерии, он должен был еще и сам вспомнить и найти актуальные критерии для этой позиции. Пропадала простота и легкость.

Также нам было все труднее показывать важность проведения оценки самим сотрудникам. Некоторые сотрудники неправильно истолковывали оценку, расценивая ее не как возможность, а как карательный инструмент руководства. Службы HR и PR, для того чтобы объяснить суть процесса и донести реальный позитивный смысл процедуры, должны были сами разбираться досконально в объективности критериев.

Мы провели анонимный опрос, который был нацелен на проверку понимания процедуры оценки персонала и получили следующую статистику: более 70% сотрудников не понимали критериев, по которым их оценивают. При этом 80% сотрудников положительно относились к самому инструменту оценки, 15% сотрудников воспринимали инструмент нейтрально, а 5% сотрудников относились к оценке персонала негативно. Те, кто отнеслись к проведению оценки негативно, отмечали, что оценка персонала «отвлекает от работы, не приносит пользу, имеет субъективные критерии, не отражающие действительность». В целом с точки зрения лояльности к самой процедуре это был неплохой результат, но выявленное отсутствие понимания самих критериев для оценки у большинства сотрудников заставило нас задуматься.

Шел 2014 год. В тот год наш бизнес состоял из трех самостоятельных направлений. Первое направление занималось финансовым и техническим консалтингом, оказывало услуги крупнейшим компаниям страны и банкам. IT-направление занималось скорингом стоимости объектов жилой недвижимости и другими задачами. Третье направление развивало услуги в области производственной безопасности и охраны труда на предприятиях.

Каждое из направлений уже имело полноценную структуру и приносило прибыль. Нашей следующей задачей стала разработка единой системы оценки сотрудников по поведенческим индикаторам. Мы решили выстроить процесс следующим образом. Определили «малый круг» руководителей, куда входили все Партнеры SRG, а также руководители направлений. Всего «малый круг» состоял из семи человек. Этим составом мы должны были разработать базис оценки.

К базису мы отнесли следующие элементы.

- Шкала оценки.
- Отличия оценки для руководителей и специалистов.
- Как будет происходить процесс оценки.

После этого мы определили круг руководителей, куда включались все директора всех практик. Он состоял из 25 человек. Мы должны были определить детали, как именно мы будем измерять каждого сотрудника при заданном базисе.

Обсуждая шкалу оценки, решили оставить действующую четырехбалльную систему: 1 — не соответствует ожиданиям; 2 — не полностью соответствует ожиданиям; 3 — соответствует ожиданиям; 4 — превосходит ожидания. Кроме того, мы решили дать дополнительные поведенческие характеристики, соответствующие каждому баллу.

Шкала	Значение	Поведенческая характеристика
1 балл	Не соответствует ожиданиям	Поведение проявляется нестабильно даже в типовых, знакомых ситуациях
2 балла	Не полностью соответствует ожиданиям	Поведение проявляется стабильно в типовых, знакомых ситуациях. Требуется поддержка руководителя, напоминание о необходимости вести себя согласно компетенции
3 балла	Соответствует ожиданиям	Поведение проявляется стабильно в типовых ситуациях и при решении ряда сложных, нетиповых ситуаций. Демонстрирует требуемое поведение без напоминания и помощи руководителя. Является образцом для других
4 балла	Превосходит ожидания	Поведение проявляется стабильно в ситуациях повышенной степени сложности и новизны. Формирует культуру поведения в компании, вдохновляет других на развитие

Также мы решили, что последовательность процедуры оценки надо оставить неизменной. Вначале сотрудник ставит себе оценку сам, потом высылает анкету руководителю и договаривается на встречу с ним. После руководитель ставит свои оценки, и они обсуждают в целом результаты и проставляют общие оценки. Обязательным условием является то, что итоговая оценка по каждой компетенции должна быть целым числом, как и было раньше в нашей системе оценки персонала. Это позволяет создать атмосферу конструктивного обсуждения между сотрудником и руководителем, и заставляет искать компромисс, приводя аргументированные суждения.

*В SRG используется четкая иерархия сотрудников и руководителей.*

- Я, мои Партнеры и руководители направлений исполняю роль топ-менеджеров компании.
- Следующий уровень – директора и их заместители. В нашей компании их более 20.
- И наконец, линейные руководители и специалисты.

Следующим моментом нам надо было разобраться, в чем отличие оценки специалистов от руководителей с точки зрения поведения.

- Специалист несет ответственность только за свое поведение.
- Линейный руководитель несет ответственность как за свое поведение, так и за поведение всего своего коллектива, руководствуясь в первую очередь операционными задачами.
- Топ-менеджеры и директора несут ответственность и за свое поведение, и за поведение всего своего подразделения, но руководствоваться он должен не только операционными целями, но и следить за соответствием стратегическим задачам (далее в книге предполагается, что при оценке топ-менеджеров используются критерии, применимые к директорам).

*Представим, что у нас появилась возможность продать услугу по цене, которая превышает рыночную в несколько раз.*

*Такое могло случиться из-за того, что клиент неправильно определил бюджет на услугу и мы его узнали. Линейный руководитель, достигая операционных результатов, может решить использовать этот момент и будет считать себя эффективным, поскольку совершит хорошую сделку. Директор же проанализирует в этот момент все отношения с клиентом, снизит стоимость услуг до среднерыночных значений и заработает репутацию заботливого подрядчика.*

*Нас не интересует сиюминутная выгода, наносящая ущерб клиенту: мы строим системные отношения, пытаемся быть эффективными для клиента в каждом отдельном случае.*

Эти поведенческие отличия мы заложили в критерии оценки трех категорий сотрудников: специалист, линейный руководитель и руководитель с функциями стратегического развития. В нашей компании руководитель с функциями стратегического развития — это сотрудник компании, в должности которого есть слово «директор». В том числе к этой категории относится и заместитель директора.

При этом было решено, что для удобства можно на каждый вспомогательный вопрос справочно ставить свою оценку, — это удобно. Однако в итоге по каждой компетенции следует выводить одну оценку, которая имеет целое значение. При оценке линейного руководителя мы используем вспомогательные вопросы, которые относятся и к специалисту, и к линейному руководителю.

При выводе общей итоговой оценки по компетенции больший вес играют вопросы, которые относятся к линейному руководителю. В случае с оценкой директора — такая же ситуация. Наибольшее значение имеют вопросы, относящиеся к директору, на втором месте по значимости идут вопросы, которые относятся к линейному руководителю, и лишь потом вопросы, относящиеся к специалисту.

Все вышеперечисленное мы сделали «малым» кругом руководителей, и теперь предстояло собрать «большой» круг руководителей и сформулировать группы вспомогательных

вопросов по каждой компетенции и для каждой из трех категорий. Для этого мероприятия мы решили заложить два дня и предусмотрели в конце развлекательное мероприятие.

Стратегическую сессию мы проводили в уютном отеле в Олимпийской деревне в Сочи. Настроение было предновогодним, все наши направления закрывали год с превышениями финансовых планов, и впереди предстояло интересное мероприятие. Мы арендовали зал для конференций в отеле, в котором жили. В нем с самого утра следующего дня мы начали работу нашей стратегической сессии. Модератором мероприятия выступал я, мне помогали мои Партнеры и руководители направлений. На протяжении всего дня мы обсуждали эти вопросы — порой дискуссии были жаркие и интересные. Наша стратегическая сессия продлилась с 9 часов утра до 20 часов вечера без перерывов.

Для того чтобы сделать процедуру понятной и более объяснимой, мы решили поменять критерии оценки. Для этого мы решили использовать поведенческие индикаторы. Мы руководствовались тем, что любые знания и навыки, которые демонстрирует сотрудник, проявляются в его поведении. Мало знать и уметь — гораздо важнее, как это проявляется в поведении человека. Думая над тем, какие поведенческие характеристики взять, мы пришли к выводу, что их должны быть пять: Профессионализм, Результативность, Ответственность, Философия сотрудничества и Инициативность. Если сложить все в аббревиатуру, то получается слово ПРОФИ, которое само по себе наталкивает на мысль о профессионализме. Удобство такого подхода заключается в том, что по этим поведенческим компетенциям можно померить любого сотрудника, независимо от его сферы деятельности, и любой результат действий сотрудника можно охарактеризовать через них.

С поставленной задачей наш коллектив справился, и я был уверен, что у всех руководителей сформировалось единое понимание системы оценки персонала через поведенческие компетенции. Это дело стоило отметить. После мероприятия у нас началась развлекательная часть. Вечером мы ненадолго зашли в бар, где отпраздновали завершение удачной работы. А на следующий день всей командой сходили на хоккейный

матч в рамках Кубка Первого канала, где встретились сборные России и Швеции. Я был первый раз на хоккее. Атмосфера, царящая в ледовом дворце, объединяла всех болельщиков и запомнилась мне навсегда. Наши победили! И с чувством победы мы в этот же день улетели в Москву. Неформальное общение, которое мы получили за эти два дня, объединило нашу команду и зарядило дополнительной энергией.

По приезде в Москву мы сразу же занялись вопросом проведения оценки для всего персонала SRG. Я для себя решил, что буду участвовать во всех встречах, где руководители направлений и Партнеры обсуждают оценки директоров. Это правило работает и по сей день. Директора и руководители — это наш стратегический человеческий актив, и мне крайне важно лично понимать их отношение к работе, а также участвовать в оценочных мероприятиях, давая обратную связь. Руководители направлений и Партнеры также обязательно присутствуют на оценках всего ключевого персонала своих подразделений, даже в тех случаях, когда сотрудник им подчиняется не напрямую, а через директора. Мы считаем, что, действуя таким образом, мы добиваемся большего уровня развития нашей Конструктивной среды.

Отдельно следует упомянуть о том, как проводится оценка ПРОФИ для нового сотрудника. Как правило, от окончания испытательного срока до следующей оценки ПРОФИ проходит меньше чем полгода, поэтому оценочное мероприятие для него превращается в беседу, на которой сотруднику рассказывается, каким образом у нас проходит оценка персонала, и с ним обсуждается и составляется только карьерный план его развития до следующей оценки.

**Владимир Олейников, Партнер Группы компаний SRG**

*К системе оценки персонала ПРОФИ я отношусь положительно. В компании сложилась определенная традиция два раза в год общаться со всеми сотрудниками с целью подведения итогов, получения обратной связи от руководителей к сотрудникам и наоборот, постановки стратегических и тактических задач на полугодие и год.*

Для того чтобы ввести критерии ПРОФИ в повседневную жизнь, мы учредили специальные премии, где по каждой компетенции один раз в год выбираем наиболее отличившихся сотрудников или целые команды. Собирая иногда коллективы направлений, мы доносим до каждого наши ключевые цели, посвящая важности развития нашей Конструктивной среды отдельное время. На этих мероприятиях мы в очередной раз рассказываем об основных целях оценки ПРОФИ, о выгодах, получаемых от ее проведения для сотрудников и компании. На таких мероприятиях, да и в повседневной жизни уровень вовлечения ключевых руководителей и понимание ими значимости корпоративных ценностей являются необходимым условием успеха.

Ведь каждый сотрудник в первую очередь обращает внимание на поведение руководителей и невольно копирует его. Это означает, что каждый руководитель, декларируя определенные правила, должен сам соблюдать их и показывать это своим поведением на практике. Это означает, что стратегию должны формировать руководители, являющиеся образцом для подражания. А значит, на стратегических сессиях, проводимых внутри компании, должен присутствовать лишь проверенный коллектив лояльных руководителей, заслуживших доверие результатами. Причем положительные результаты должны демонстрироваться длительное время, не меньше нескольких лет.

Внедрение ценностей ПРОФИ занимало у нас много энергии. Это сопровождалось различными активностями. Однажды мы с частью руководителей даже сняли клип под модную в то время песню. Мы делали это в секрете от коллектива и даже HR-служба не знала об этом. Мы перефразировали песню, собрались на звукозаписывающей студии и на обычный смартфон записали каждого из участников. Песню мы посвятили коллективу SRG и, конечно, вставили туда слова про ценности ПРОФИ.

Для того чтобы вовлечь коллектив сильнее, мы попросили всех желающих сотрудников станцевать под другую музыку и записали видео с этими танцами. Позже мы вставили фрагменты танцев сотрудников в наш клип. На корпоративном вечере, посвященном встрече Нового года, мы попросили

ведущего вывести на экран наш самодельный клип. Все были чрезвычайно рады.

Традиция проведения интересных мероприятий продолжается. Летом мы устраиваем под эгидой ценностей ПРОФИ интересные корпоративные выезды всем коллективом, на которых проходим командами полосы препятствий, участвуем в логических состязаниях, «пиратствуем» на водах Клязьминского водохранилища, боремся с «зомби».

Вкладывая энергию и ресурсы в эти мероприятия, мы показываем нашему коллективу не словом, а делом наше отношение к внутрикорпоративным ценностям. Сегодня ПРОФИ вошли в нашу повседневную жизнь и являются инструментом, который позволяет улучшать Конструктивную среду.

*Как-то в компанию позвонил клиент, который хотел задать несколько уточняющих вопросов по проекту.*

*Выяснилось, что сотрудник, который вел проект, находится в отпуске. Другой сотрудник, который должен был закрыть проект, находится на больничном. Линейный руководитель пытался получить информацию о ходе проекта, но не мог дозвониться ни до одного из них в течение дня. В итоге клиент был недоволен.*

*Оказалось, что сотрудник, уходя в отпуск, не предупредил клиента и руководителя и не передал никому проект в должном виде, поскольку был загружен работой. И сотрудник, находящийся на больничном, тоже не проинформировал о количестве и статусе проектов, не позаботившись о репутации компании.*

*Это означает, что у обоих сотрудников есть проблемы с Ответственностью и Философией сотрудничества, и, если такие случаи происходят периодически, оценки по этим компетенциям не будут удовлетворительными.*

Хотелось бы выделить случаи, когда сотрудники занимаются самообразованием и повышением квалификации в нерабочее время. Это говорит о высокой сознательности и стремлении быть профессионалом. По моему опыту, такие сотрудники имеют устойчивый карьерный рост в компании. У них обычно высокие оценки за Профессионализм.

**Иногда проекты предполагают сверхурочную работу, и наши сотрудники часто идут навстречу клиентам.**

*Однажды в нашей компании произошел исключительный случай. Находясь на сложном проекте, требующем большой самоотдачи, один из сотрудников принял решение провести на работе почти двое суток. В целом эффективность работы без сна существенно снижается, но в том случае он завершил проект в срок и без ущерба качеству. В конце второго рабочего дня он был настолько уставшим, что не нашел даже сил поехать домой. Поэтому мы принесли ему одеяло и подушку, чтобы он смог отдохнуть в переговорной комнате.*

Такое поведение демонстрирует высокую *Результативность* и *Философию сотрудничества*.

Один из ведущих сотрудников самостоятельно разработал «курс молодого бойца», который позволил на системной основе повысить квалификацию молодых специалистов.

Другой сотрудник предложил внедрить правило «чистого четверга». Это правило позволило проводить еженедельный мониторинг всех проектов и оповещать клиентов об их изменении статуса своевременно.

Третий разобрал «кладбище» коммерческих предложений, которые не были приняты клиентами. Анализируя их, он предложил нам новые подходы к ценообразованию, а также выудил из предложений ценные знания об отдельных клиентах.



Периодически собираясь с Партнерами и руководителями направлений, мы осознали, что корректировка оценки персонала, основанная на использовании поведенческих индикаторов, позволит нам не только упростить ряд процедур, но и упростит трансляцию каждому сотруднику основных элементов Конструктивной среды SRG.

По сути, чтобы описать любое сообщество и его субкультуру, необходимо охарактеризовать следующие типы взаимоотношений:

1. Правила взаимодействия с внешним миром (те ценности, которые мы несем нашим клиентам).
2. Правила взаимодействия членов команды между собой.
3. Нормы поведения каждого члена сообщества (оценка персонала, основанная на поведенческих компетенциях).
4. То, как мы принимаем нового сотрудника в наше сообщество (правила адаптации).
5. Образец для подражания в сообществе (профиль руководителя).
6. Анализ выхода сотрудника из сообщества (выходное собеседование).

Качественная разработка критериев оценки, основанная на поведенческих индикаторах, потребовала от нас большого погружения. Нам было важно, чтобы в процесс разработки критериев было вовлечено большое количество руководителей. Это позволило бы в дальнейшем эффективно транслировать идею Конструктивной среды каждому сотруднику.

Высокий уровень развития корпоративной культуры позволяет довольствоваться небольшим количеством формальных правил, а значит, не тратить время на излишнюю бюрократизацию.

Когда количество сотрудников прибавляется, руководители начинают придумывать разные правила и регламенты.

Разговаривая со своими знакомыми руководителями из других компаний, я видел это. Более того, был период, когда я и сам такое практиковал в нашей компании. У нас были «Правила написания писем», «Правила работы с клиентами», «Правила согласования работ» и множество других.

Оставалось только написать «Правила по работе со всеми правилами». Дисциплина, так необходимая в организационных процессах, на мой взгляд, должна базироваться в первую очередь на развитой корпоративной культуре, а не на жестких запрещающих регламентах, порождающих боязнь сотрудников сделать шаг и совершить ошибку, приводящих к отсутствию конструктива.

*Как-то раз один из наших менеджеров среднего звена написал письмо клиенту. Представитель клиента – сложный, конфликтный человек с необычной фамилией.*

*При первой же встрече он потратил несколько минут на то, чтобы объяснить, как именно произносится его фамилия, на какой слог надо ставить ударение, а также рассказал историю ее происхождения. Было видно, что он очень трепетно к этому относится. На следующий день наш менеджер отправил ему письмо. Мало того, что он ошибся, поменяв имя с отчеством, но еще и исковеркал его фамилию! Видимо, он пользовался автокоррекцией, которая заменила фамилию на название небольшой речной рыбы.*

*Через день мы получили злобное письмо, в котором клиент написал, что крайне недоволен неуважительным к себе отношением. А ведь я считал клиентский сервис «фишкой» нашей компании. Руками нашего менеджера мы совершили ошибку, незаслуженно обидев человека.*

*После этого один из наших руководителей решил написать правила, которые объясняют – как работать со сложными фамилиями и как писать письма. Более того, он даже провел встречу с сотрудниками, на которой объяснил азы. Но позже я понял, что иногда проще расстаться с человеком, который системно совершает ошибки и тем самым дискредитирует компанию, нежели писать новые правила. И если проанализировать профиль и количество таких сотрудников, то оказывается, что их меньшинство и они просто не вписываются в корпоративную среду. Так было и с этим менеджером, с которым мы в итоге через год попрощались.*

*Я убедился, что 90% правил пишется из-за несоответствующего поведения 10% процентов сотрудников. Куда эффек-*

*тивнее не плодить тонны регламентов, а нанимать людей, которые готовы работать с достаточным уровнем логичности.*

*Получается, что руководитель, распределяя свою управленческую энергию на всех своих подчиненных, вынужден тратить больше сил на нерадивых сотрудников, постоянно перепроверяя и корректируя их. Поскольку количество энергии ограничено, меньше внимания достается более перспективным сотрудникам, которые могли бы принести больше пользы. Создается управленческий «перекос», когда эффективность всего подразделения страдает. Если есть сомнения в дальнейшей профпригодности сотрудника, лучше принять решение о его увольнении, не затягивая, для блага всего подразделения в целом и остальных сотрудников в частности.*

# Глава 6

## Профессионализм

Профессионализм — это первая поведенческая компетенция системы ПРОФИ.

### СПЕЦИАЛИСТ

Рассказ о Профессионализме мы начнем с компетенций линейных сотрудников компании. Вот на что мы смотрим, когда оцениваем наших специалистов.

#### **Знает продукты, услуги и нормативную базу**

Сотрудник должен разбираться в том, что он делает. В некоторых направлениях для стартовых позиций вводим периодическое тестирование. С его помощью мы определяем уровень знаний и далее следим за динамикой развития: сам специалист и его руководитель показывают знания результатами повседневной работы.

#### **Структурирует информацию**

Специалисту требуется не только обладать знаниями, но и уметь ими пользоваться на системном уровне. Это можно сделать, только если обладаешь навыком структурирования информации.

## Следит за изменениями в законодательстве

В нашей сфере знания постоянно меняются. Сотруднику важно своевременно актуализировать нормативную базу. Мы считаем, что сотрудник должен делать это сам, постоянно.

## Занимается самообразованием

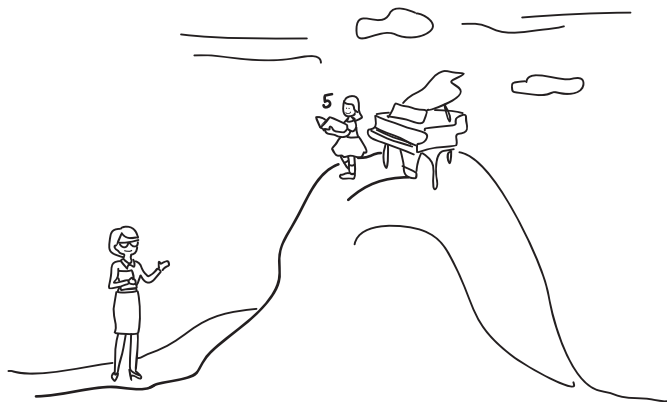
Самообразование — это не только способ повышения профессионального уровня сотрудников. Это также отличный маркер мотивации. Если специалист занимается самообразованием, то он в целом мотивирован на развитие.

Все эти вопросы мы задаем в разрезе анализа результатов поведения сотрудника за полгода, и аргументы строятся на кейсах, которые решались в течение этого времени.

*Как-то у меня состоялся разговор со своей старшей дочкой Сашей, когда она только начала заниматься фортепиано. Она не занималась музыкой два последних дня.*

*— Саш, почему ты не занималась музыкой вчера и сегодня?*

*— Пап, мне не надо, учительница и так поставила 5 на последнем уроке!*



— А как ты думаешь, за что тебе поставили такую оценку, разве не за то, что ты выполнила то домашнее задание, которое она тебе ранее задавала? Или тебе ничего не задавали больше? А может быть, ты достигла вершин мастерства?

Очевидно, что у нее были более приятные альтернативы, такие как поиграть с другими сестрами или посмотреть мультики. И несмотря на то что возразить ей было нечего, она долго привыкала к тому, что делать «подходы» к музыкальному инструменту надо постоянно.

Иногда я встречал работников, которые рассуждали, как моя дочка. Они действительно становились классными специалистами, но через какое-то время переставали развиваться дальше. Возможно, успех кружил им голову, но время шло, подходы менялись, и незаметно для них самих они останавливались в развитии. Спустя некоторое время одни спохватывались и прикладывали усилия для собственного обучения, а другие сходили с дистанции, не понимая, почему они вдруг стали невостребованными, считая виноватыми всех вокруг.

Во взрослой жизни мы сами даем себе задания и должны постоянно отвечать на вопрос «А что меня может сделать лучше в профессиональном плане?», а потом еще и выбирать из множества альтернатив наиболее приоритетные. На мой взгляд, главное — выработать в себе привычку к постоянному самообразованию. Для этого можно ставить себе еженедельные, ежемесячные планы, анализ которых позволит в последующем корректировать свое поведение, и мотивировать на дальнейшее развитие. Большие задачи необходимо разбивать на маленькие и измеримые.

Для меня, в частности, неплохо работает система ведения контроля регулярных дел. Каждый день я заполняю таблицу, в которую записываю результаты регулярных занятий. Эту идею я почерпнул из книги Глеба Архангельского «Тайм-драйв»<sup>1</sup>, которую всем рекомендую. Сегодня, когда мы живем во время постоянных изменений, недостаточно просто разви-

---

<sup>1</sup> Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — Прим. ред.

ваться. Для того чтобы быть лучшим, нужно делать свое дело с высокой скоростью.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ**

Следующая группа вопросов посвящена оценке Профессионализма для линейного руководителя.

Руководитель, разумеется, должен отвечать требованиям, которые мы предъявляем линейным сотрудникам, а также соответствовать требованиям, связанным с управленческими функциями. По всем этим вопросам сам руководитель в первую очередь должен поставить себе аргументированную оценку.

### **Развивает профессиональные навыки сотрудников**

Анализируя поведение руководителя, мы в том числе анализируем результаты развития его сотрудников. Мы пытаемся понять, насколько эффективно он управляет коллективом и своим временем.

Часто бывает так, что на примерах выполнения задач мы лучше понимаем, как нам стать более эффективными. Одна из распространенных ошибок по управлению проектами — руководитель дает начинающему специалисту новую, нетиповую задачу, не осуществляя промежуточный контроль за ее выполнением. В итоге у нас появляется неуправляемый риск по несвоевременному завершению проекта. Да еще и сотрудник становится немотивированным.

### **Ставит SMART-задачи**

Часто понимание задачи руководителем и сотрудником различается. Зачастую недостаточно просто увидеть понимание в глазах сотрудника и успокоиться, когда он сказал «понял», — надо попросить сформулировать, как он понимает задачу, и удостовериться, что он имеет в виду то же, что и руководитель. В этом мы активно используем методику SMART-целей.

- Цели и задачи должны быть понятны и конкретизированы (**Specific**).
- Сама задача должна быть измерима (**Measurable**).
- Достижима (**Attainable**).
- Должна соответствовать поставленным целям (**Relevant**).
- Ограничена по времени (**Time-bound**).

Оценивая задачи по методике SMART, мы опираемся на статистику работы, поскольку неправильная постановка задач обычно является предпосылкой отсутствия эффективной работы по проектам.

### **Эффективно управляет своим временем**

В нашей работе часто возникает режим многозадачности. Поэтому навыки использования инструментов тайм-менеджмента для руководителей крайне важны.

Следует умело управлять своим временем и правильно расставлять приоритеты. Бывает так, что руководитель фокусируется на решении малозначимых вопросов, не видя всю картинку целиком. В условиях ограниченности трудовых и временных ресурсов такую ситуацию легко заметить по результатам работы и благодаря обратной связи от клиентов, которую мы периодически собираем.

### **Использует в мотивации сотрудников элементы нематериальной мотивации**

Один из наших руководителей ввел у себя за правило собираться своим небольшим коллективом и обсуждать ошибки и тонкости выполнения сложных проектов ежемесячно. Кроме того, он активно участвовал в развитии сотрудников, рекомендовал им курсы и книги для обучения.

Наиболее активных он выделял, давая возможность выполнять наиболее сложные проекты, тем самым подталкивая их к карьерному росту. Сотрудники были счастливы работать с ним, это проявлялось в обратной связи, которую мы брали при адаптации новых работников, а также в эффективности и сплоченности всего его коллектива. Это вовсе не означает,

что руководитель должен быть излишне мягким, но он должен быть справедливым.

В некоторых ситуациях от руководителя требуется определенная твердость, ведь на нем лежит ответственность за весь коллектив. Обычно это проявляется в тех случаях, когда один из сотрудников пытается «выехать за счет других». Если вовремя не пресечь такую ситуацию, то в коллективе происходит разлад. Через призму Профессионализма это выглядит так, словно квалификация отдельных сотрудников может не позволять давать им сложную работу. При наличии более сложных проектов и отсутствии типовых, нагрузка всего подразделения может стать неравномерной. Кто-то будет сидеть без дела, а тот, кто более квалифицирован, — перегружен. Эффективность всего подразделения останется невысокой.

Руководитель должен прилагать усилия, чтобы как можно быстрее развить слабых сотрудников, но если эта ситуация не изменится, так как такие работники не приложат усилий для повышения своих компетенций, — руководитель должен принимать жесткие решения ради всего коллектива.

### **Служит примером для сотрудников**

Мы верим, что руководитель должен обладать достаточной харизмой, чтобы сотрудники уважали и следовали за ним без показного корпоративного авторитета. Чтобы добиться такого, руководитель должен быть для сотрудников «играющим тренером» — не только рассказывать, как они должны бить по мячу, но и лично встать в первую линию атаки и забивать самостоятельно, если потребуется.

### **Своевременно контролирует достижение результатов**

Руководитель должен понимать, чем в конкретный момент времени занимается каждый сотрудник. Недостаточно просто услышать от каждого: «Да все в порядке, работаем!» Нужно понимать, сколько конкретно сделано и сколько осталось для достижения результата.

## ДИРЕКТОР

Для директоров к группе вопросов, относящихся к линейным руководителям, прибавляются новые компетенции.

Разумеется, оценки по всем предыдущим вопросам у него должны быть высокими. В случае необходимости задача директора — разобраться в любом проекте, который выполняет его подразделение. Для этого он должен быть специалистом в своей сфере. Именно поэтому в большинстве своем директора SRG — это в прошлом специалисты из тех же практик, которыми они сейчас руководят. К профессиональным навыкам специалиста прибавляются управленческие, проявляющиеся в системном подходе.

### Выстраивает бизнес-процессы системно

Каждое из наших направлений периодически проводит стратегическую сессию, на которой присутствует ключевой персонал направления. На этом мероприятии мы рассматриваем среднесрочные стратегические цели на два-три года, а также анализируем, какие задачи нам необходимо выполнить, для того чтобы их достичь.

Как правило, стратегические цели имеют финансовую основу и связаны с изменением и улучшением комплекса наших продуктов. Подразумевается, что последовательность определяемых нами системных задач требует изменений существующих бизнес-процессов. Ответственность за решение этих задач, как правило, возлагается на директоров. По сути, каждый директор выполняет несколько стратегических задач, которые увязаны в дорожную карту внедряемых изменений. Именно поэтому мы каждые полгода проводим оценку, насколько системно решена та или иная задача и как выстроен новый бизнес-процесс.

Также речь идет и о корректировке существующих бизнес-процессов, которые в ходе изменения рынков и услуг могут давать сбои. Каждый день директор анализирует и улучшает процессы в своем направлении. Любые ошибки мотивируют нас на изменения: мы понимаем, что нужно исправить их для того, чтобы они не повторялись.

Положительные достижения также анализируются на поиск предпосылок, которые нужно клонировать. Если речь идет о полезных мелочах (лайфхаках), достаточно периодически обобщать практику, устраивая обсуждения в маленьких командах. Конструктивная среда автоматически сделает свое дело, поскольку каждый сотрудник стремится внести вклад в общее дело. Если все же требуются системные изменения, то бизнес-процессы перестраиваются.

**Формирует высокие профессиональные стандарты деятельности компании и следит за тем, чтобы их придерживались**

Мы понимаем, что любые изменения, связанные с улучшением продукта, не могут происходить без повышения квалификации персонала. Мы должны не только отслеживать изменение компетенций коллектива, но и вводить и корректировать профессиональные стандарты, которыми пользуемся в своей работе.

Это проявляется в дополнительных обязательных критериях, необходимых для каждого уровня развития сотрудников, внедрении лучших практик и развитии Конструктивной среды. Обычно это коррелирует с основными целями каждого сотрудника из команды руководителя, которые написаны в его плане развития на ближайшие полгода. По сути, если руководитель со своими сотрудниками правильно определили цели по развитию каждого в части повышения компетенций и в итоге все вместе достигли задуманного — это и есть положительный результат. Кроме всего прочего, зачастую мы дополняем существующую квалификацию компании, создавая новые рабочие места, предполагающие дополнительные компетенции.

**Информирует сотрудников о целях, результатах и изменениях**

Рассуждая о стандартах деятельности, мы стараемся брать примеры из лучших практик, которые существуют на нашем рынке. Важно не просто улучшать себя по сравнению со вче-

рашним днем, надо постараться улучшить продукт, сделав его более эффективным, чем у остальных игроков на рынке.

Слаженная работа команды, при которой внедряются новые бизнес-процессы, а также системно повышается квалификация персонала, невозможна без выстраивания диалога с коллективом. Руководители доносят до каждого сотрудника наши планы и цели, объясняя, зачем мы это делаем. Это происходит и в рабочей обстановке тет-а-тет, и путем проведения информационных мероприятий. Положительным результатом можно считать выполнение поставленных стратегических задач и отсутствие отрицательной обратной связи от сотрудников. Кроме того, каждый год мы проводим анонимную оценку удовлетворенности сотрудников, которая тоже свидетельствует об уровне лояльности коллектива. На это мы смотрим, давая ответ на последний вспомогательный вопрос об информировании коллектива о целях, результатах и изменениях.

*Вспоминается история об одном нашем ассистенте эксперта. Как правило, ассистенты выполняют самые простые работы «на подхвате», не требующие большого багажа практических знаний. Со временем работа усложняется, и непосредственный руководитель смотрит на результаты и делает выводы, стоит ли еще усложнять или пока оставить его на существующем уровне.*

*Ассистенту давалась такая же работа, как и всем. Но его отличием была большая любознательность. Он интересовался профессией, расспрашивал о том, как и где получить знания, которые могут помочь ему стать профессионалом. Через некоторое время оказалось, что он прошел курсы повышения квалификации во вне рабочее время. Оставаясь ассистентом, он просил дать ему небольшие более сложные задачи во внеурочное время. Постепенно его уровень экспертности стал отличаться от остальных ассистентов, он выполнял сложные задачи и стал двигаться вверх по карьерной лестнице быстрее остальных.*

*Его энтузиазм не угасал, он тратил много времени на усвоение нового материала, связанного с получением профессионального опыта. В течение пяти последующих лет он стал*

ведущим экспертом в направлении, в котором работал. Наши пути в дальнейшем разошлись, и это было связано лишь с тем, что он ушел дальше развиваться как эксперт в крупную компанию, не захотев стать руководителем. Не знаю, как сейчас обстоят у него дела, но, если жажда к новым знаниям по-прежнему сильна в нем, я уверен, что он добился высоких результатов. Сейчас, когда существует возможность получить знания и информацию из большого количества бесплатных или почти бесплатных источников, главное заключается в любознательности человека.

Другая история касается одного из наших бывших заместителей директора в IT-направлении. Человек яркий, умный, с сильной харизмой, с хорошим опытом на рынке и умением быстро налаживать рабочие связи.

Многим кажется, что успешная бизнес-идея, креатив, интуиция – ключевые качества в позиции руководителя. И это действительно является определенным преимуществом. Но чем больше разрастается организация, тем важнее становятся качество профессионального управления и рост, основанный на четком и грамотном планировании и расчете, а не только на интуиции и догадке. Этому человеку не хватало доскональности и внимания к деталям, въедливости и навыка «кабинетной» проработки проекта: понимания, какой должна быть структура, какие KPI следует назначить сотрудникам, сходитесь ли финансовая модель, сколько и в какие сроки мы готовы привлечь клиентов и так далее.

В частности, руководитель предложил проект, описал все преимущества для будущих клиентов по сравнению с существующими вариантами, на картинках показал, насколько это нужно всем и что ниша свободна... Все зарядились оптимизмом и приступили к реализации проекта.

Сложности начались уже при формировании команды. Неправильный профиль кандидата на роль владельца продукта привел к потерянным месяцам на старте. Это повлекло за собой отсутствие сформированных требований для команды разработчиков и непониманию оптимальной численности подразделения. В итоге к первому внедрению пришли в таком хаосе, что ведущий разработчик уволился из-за стресса. Помогло лишь то, что смогли вовремя подклю-

чить вторую команду разработчиков, которая как раз заканчивала другой проект.

Некачественное планирование сроков по IT-проектам – распространенная ошибка, но такие же упущенные «детали» проявились и в маркетинге. Оказалось, что общая емкость рынка была посчитана с ошибками. Так проект из «звездного» превратился в «незрелый» и разительно контрастировал с начальными ожиданиями. Финансовый план на следующий год показывал, что проект стал больше похож на авантюру, чем на бизнес-проект. Самое печальное, что вместо того, чтобы искать новые пути разрешения ситуации, руководитель всеми силами пытался скинуть с себя проект, чтобы продвинуть новую идею. Возможно, и проще переключиться на что-то новое и интересное, оставив рутину кому-то другому, но наличие эмоциональной устойчивости руководителя, скромности, умения признавать свои ошибки и быть неправым – необходимо, чтобы развиваться профессионально (по крайней мере у нас в компании).

Как закончилась история с заместителем директора? Мы расстались, и каждый дальше пошел своим путем. Мы многому тогда научились друг от друга, и я уверен, что опыт обогатил нас всех.

Работая в SRG, спотыкаясь, нужно в первую очередь искать ошибки в себе, задавая вопросы: «Где я ошибся, что сделал не так?» Руководители высшего звена чаще, чем линейные сотрудники, задают себе такие вопросы:

– Управлял ли я интуитивно, а не профессионально? Обращал ли я внимание на яркое, а не на важное?

Детали, проработка мелочей, скрупулезность, экономика – вот основное в работе наших руководителей.

Отмечу, кстати, что при дальнейших расчетах этого проекта мы нашли ключевые факторы, влияющие на успех проекта, и сконцентрировались на них, выстроив четкий план работ. Поняв, какие дополнительные навыки и опыт нам нужны, мы добрали профессиональную команду, с которой и сейчас движемся вперед.

Смогли ли мы на тот момент найти без детальной проработки те важные ключевые факторы? – Вряд ли.

*Эмоционально сам продукт, его функции, ценность для клиента порой оказываются сильнее и притягательнее, чем скучные цифры и даты. Концентрироваться на «ярких фантиках», когда ключевой ингредиент остается на откуп удаче, — большая управленческая ошибка.*

*Ведь смысл управленческого профессионализма как раз в том и заключается, чтобы обращать свое внимание на те 20% усилий, которые дадут 80% результата. Когда мы оцениваем компетенцию Профессионализм, мы ожидаем от любого нашего коллеги критичное отношение к себе, использование измеряемых аргументов и неуемную жажду учиться, чтобы получать новые знания, применяя их на практике.*

# Глава 7

## Результативность

Как-то раз на заре нашего бизнеса мы с моим Партнером Борисом Тереховым сидели в кабинете друг напротив друга и размышляли о развитии. Тогда у нас работало не более десяти сотрудников, включая нас.

Мы решили, что работа с банками — перспективная тема и нам надо сфокусироваться на этом сегменте. В то время мы занимались только оценочной деятельностью, а банки, объемы заказов которых составляли не менее 50% от всего рынка, могли бы стать основными нашими заказчиками. Проблемой на тот момент было то, что ни с одним из банков мы не работали: репутация нашей компании в банковской среде была нулевой. Надо было с чего-то начинать.

— Ну что, с чего будем начинать? — спросил меня Борис.

— Давай звонить, организовывать встречи, пытаться начинать сотрудничество, — ответил я.

— Кто будет звонить?

— Разделим с тобой список банков на две равные части и будем пробовать!

Мы не могли позволить себе нанять менеджеров по продажам или тех, кто будет звонить и организовывать встречи. Поэтому вынуждены были делать все сами.

Обзвон первой сотни банков принес нам сто отказов. Мы не одни хотели работать с банками, и представители банков это хорошо понимали. Обливаясь потом, мы учились

быть менеджерами по продажам и звонили по очереди. В итоге, начав обзвон второй сотни, нам удалось договориться на одну встречу.

*Для того чтобы чувствовать себя более комфортно, а также не потерять в позиционировании, мы выдумали вымышленного персонажа Александра Сорокина. Именно им мы представлялись, когда договаривались о встрече для своего руководителя, то есть для самих себя. В итоге после долгих рутинных усилий нам удалось набрать портфель заказов от банков. Спасибо Александру Сорокину!*

Мы достигли высокой Результативности, используя минимальный набор ресурсов. С тех пор культура поведения, основанная на достижении результатов при ограниченности ресурсов, — базовый элемент нашей компании. На соответствие этим параметрам мы оцениваем всех наших сотрудников.

## СПЕЦИАЛИСТ

Вспомогательные вопросы по Результативности пересекаются с вопросами, которые соответствуют концепции Профессионализма. Это происходит потому, что трудно достигать результатов без достаточного уровня профессионализма. Как ранее говорилось, ключевой задачей оценки является обратная связь для сотрудника и интегральная оценка по всем поведенческим компетенциям, основанная на результатах работы за предыдущий период с момента прошлой оценки.

### **Всегда соблюдает сроки и обеспечивает качество**

В наше время и в нашей работе четкое следование срокам и соблюдение установленного качества — это самоочевидные требования.

### Ориентируется на перевыполнение плана

Предполагаем, что каждый сотрудник занимает «проактивную» позицию. Мы стараемся увеличивать эффективность, меняясь в лучшую сторону.

Это возможно лишь тогда, когда каждый сотрудник со здоровыми амбициями повышает собственную результативность и делится положительным опытом с коллегами.

### Самостоятельно выполняет задачи

Бывает так, что сотрудник, в попытке угнаться за сроками, часто тревожит руководителя по «мелочам», не пытаясь разобраться в материале самостоятельно. Не все сотрудники осознают, что ресурс руководителя стоит дороже, а значит, и сам проект сильно «утяжеляется».

### Умеет расставлять приоритеты

У нас в компании про расстановку приоритетов есть шутка. Некий сотрудник — большой перфекционист, но при этом не всегда может правильно расставить приоритеты.

— Что будет, если мы попросим его нарисовать круг?

— Он пойдет в канцелярский магазин, купит набор циркулей и белый ватман. Надев нарукавники, он начнет подбирать свет, который позволит ему не ошибиться. После он наточит до идеального состояния несколько карандашей на всякий случай. И если все будет хорошо, то к вечеру он нарисует идеальную окружность.

Хорошо, когда действительно требуется настолько идеальная окружность, а что, если круг — совсем не главное? Если это просто схематичное изображение, которое можно нарисовать от руки, и главная задача вовсе не круг, а что-то другое? И роль круга — совсем вспомогательная и несущественная?

Самый лучший в мире круг нарисован, ресурсы сотрудника потрачены, а цели не достигнуты.

**Оценивает свою эффективность по результатам, а не по количеству усилий. Достигает максимальных результатов при ограниченных ресурсах**

Эти компетенции также можно отнести к ситуации в предыдущем примере. Потому что иногда, когда потрачены ресурсы, сотрудник считает, что они потрачены не зря. Порой он оценивает эффективность по количеству затраченных усилий. Ведь он старался!

**Учитывает опыт ошибок и успехов**

Каждый сотрудник в процессе работы накапливает опыт — профессиональный, опыт общения с конкретными клиентами и их представителями. Важно, чтобы эти знания не только накапливались и учитывались в работе, но и активно передавались внутри коллектива.

**РУКОВОДИТЕЛЬ**

Группу вспомогательных критериев для руководителя дополняют следующие.

**Оценивает свой результат с точки зрения влияния на финансовые показатели, стремясь к их превышению**

Мы стремимся построить работу каждого руководителя таким образом, чтобы он мог видеть влияние своей команды на финансовый результат.

Мы занимаемся коммерческой деятельностью, и результаты наших достижений выражаются в деньгах. Поэтому поговорка «Клиент голосует рублем» относится к нам как нельзя лучше. Речь идет не только о показателях выручки, но и о размерах потраченных ресурсов.

**Контролирует промежуточный и итоговый результаты в соответствии с поставленной целью. Мотивирует сотрудников на достижение целей**

Мы говорим здесь об общей результативности вверенного подразделения и об ответственности руководителя за работу подразделения. Именно на его плечах лежит задача достижения общих результатов, что выражается в ежедневной работе с результативностью каждого члена его команды. Умение работать с коллективом, объединяя и мотивируя людей общими целями — основная задача любого руководителя.

**Организует деятельность подразделения для достижения общей цели**

*Один наш руководитель проектов из IT-направления при разработке нового продукта был настолько воодушевлен идеями, что решил сразу написать Партнеру компании письмо. В этом письме он изложил план действий, который был больше основан на эмоциях, нежели на достижении конкретных целей и результатов.*

*Вечером Партнер разговаривал с директором подразделения, и, когда спросил его мнение об идеях руководителя проектов, директор лаконично ответил:*

*«У меня нет мнения, потому что руководитель проектов вместо структурированного и базирующегося на экономике предложения написал свои впечатления. Пока я не увидел, что, в какие сроки, при каком количестве ресурсов мы должны сделать и каких результатов достигнем. Нужно, чтобы он изложил точно и в цифрах...»*

Порой полезно обмениваться идеями в рамках мозгового штурма, но в итоге ожидается, что важная информация соответствует критериям Результативности. Она должна быть пригодна для принятия решений, а значит, содержать измеримость целей, ресурсов и сроков.

## **ДИРЕКТОР**

Для директоров к уже рассмотренному списку вопросов прибавляется группа дополнительных.

**Своевременно реагирует на тенденции рынка (новые продукты и направления)**

В задачи директора входит не только операционная функция по реализации существующей продуктовой линейки. Часть стратегических задач связана с мониторингом потребностей рынка. Каждый директор имеет много коммуникаций с клиентами и должен тонко чувствовать потребности и новые возможности. Он анализирует рынок конкурентов, имеет видение развития направления, которое возглавляет. Именно поэтому в стратегических сессиях по развитию нашего бизнеса вовлечение директоров играет ключевую роль. Блок задач по улучшению качества продуктов и услуг относится к разряду стратегических. Такие задачи присутствуют у каждого директора и содержат свои цели и сроки.

**Реализует долговременную стратегию (долгосрочные планы) с учетом имеющихся ресурсов и потенциальных рисков**

Мы стараемся анализировать, насколько мы системны в своем развитии. В предыдущей главе я приводил пример с одним из наших заместителей директора, который начал заниматься проектом, недостаточно проработав его на начальном этапе.

В любых случаях, когда проект реализовывается успешно или идет не по запланированному сценарию, мы должны постоянно задавать себе вопросы. Достаточно ли тщательно мы проработали проект, как мы можем улучшить его реализацию, каких результатов мы добились сегодня, какие наши дальнейшие планы?

## Достигает долгосрочных целей

Директора работают долго, так что мы оцениваем динамику стратегического развития, которым они занимаются. Что изменилось за последние полгода? Насколько мы приблизились к стратегическим целям? Какие результаты положительные, а какие отрицательные?

*В детстве, в Алтайском крае, вместе с друзьями мы ходили в походы.*

*Я часто вспоминаю один поход, в котором мы брали горный перевал в зимнее время. Для того чтобы достичь цели, мы шли неделю. Часть пути преодолевали на лыжах с широкими полозьями. Часть – шли пешком, таща лыжи с палками на себе. Все необходимое для пути несли с собой, в тяжелых рюкзаках.*



*Особенно мне запомнился последний день перед покорением вершины. Уклон горы был в среднем около 45°, и мы медленно карабкались вверх, периодически поскользываясь и съезжая вниз. Каждый раз, когда мы смотрели вверх, нам казалось, что до вершины рукой подать. Вот еще километр, и мы достигнем цели! Но когда поднимались на это расстояние, то оказывались на небольшом плато, за которым виднелась следующая вершина на расстоянии километра-полутора. Это казалось бесконечным!*

*Мы шли весь день. К вечеру нам удалось достигнуть цели. С полубормороженными руками небольшой компанией из 10–12 человек грелись в охотничьем домике, гордясь собой и вспоминая трудности, с которыми столкнулись по пути.*

*Работа со стратегическими целями напоминает мне наш поход на перевал. Обозначая большую цель, мы должны увидеть промежуточные вершины и те результаты, которых можем достичь в короткий срок. Достигнув их, мы сверяемся с планом местности, смотрим, не свернули ли с пути, определяя, где находится конечный пункт маршрута, и, собравшись с силами, идем до следующей точки маршрута.*

Следует отдельно упомянуть про уровень тех целей, которые директор ставит перед собой. Они должны быть амбициозными и при этом достижимыми.

Один из наших директоров крайне осторожно формулировал для себя цели. Вообще говоря, умеренная осторожность никогда не повредит. Однако во всем должен существовать баланс. Когда он приходил с предложениями по развитию, то задавал себе такую планку, которую заведомо мог перевыполнить на 20–30%. Требовалось много усилий и наводящих вопросов, чтобы понять — почему он исходит из пессимистических сценариев? И в чем тогда заключается его задача, если не развивать?

В итоге после каждой такой встречи мы повышали план руководителя. Я понимаю, что гораздо проще закладывать маленькие показатели, а потом превышать эти цели, чувствуя себя героем. Но тогда получается, что либо человек в конечном итоге не в состоянии взять на себя повышенные обязательства по достижению результатов, что предусмотрено позицией директора, либо он недостаточно откровенен. Отсутствие откровенности, в свою очередь, приводит к снижению уровня взаимного доверия и, как следствие, — к понижению уровня Конструктивной среды.

Получается, что сотрудник, который должен быть проводником нашей корпоративной культуры, сам нарушает основные ее правила. После нескольких таких эпизодов с понижением планов у меня состоялся откровенный разговор с директором, и он согласился с моими выводами. В дальней-

шем он скорректировал свое поведение, и атмосфера доверия сохранилась. В культуре нашей компании — ставить и решать амбициозные задачи. Я понимаю, что порой, когда мы ставим большие цели, есть вероятность их несвоевременного достижения. Главное — своевременно осуществлять контроль. Мы должны вовремя понять, почему мы не можем достигнуть поставленные цели, проанализировать свои возможности и действия, которые могут помочь достичь их, и скорректировать количество ресурсов в соответствии с ожидаемыми результатами. Решение стратегических задач — совместная работа всего топ-менеджмента SRG, и часто мы находим скрытые резервы, которые все-таки помогают нам их достигать.

Иногда мы проводим мозговой штурм, пытаясь взглянуть на ситуацию со стороны, ведь иногда руководитель, погружаясь в детали, может не заметить каких-то очевидных решений, способных скорректировать действие в нужную сторону. Атмосфера взаимного доверия помогает нам сконцентрироваться на самом главном. И именно благодаря ей мы можем задумать что-то глобальное, по-настоящему интересное и впоследствии это реализовать.

Некоторые цели изначально звучат настолько фантастически, что их реализация кажется невозможной. Некоторые руководители настолько приходят в смятение, что просят немного времени для того, чтобы «привыкнуть к новой цели». Но это не значит, что мы фантазируем, просто мечтаем. Мы производим декомпозицию цели, разбивая ее на конкретные измеримые шаги с прогнозируемыми сроками.

Если мы видим, что расчеты не сходятся, мы должны скорректировать и цель. На достижение некоторых целей может понадобиться много времени.

Хороший пример — развитие IT-направления в нашей компании. В частности, когда мы начали развивать это направление, то поставили задачу: занять доминирующую позицию в оценке и скоринге жилой недвижимости в нашей стране. Тогда мы были не самой большой оценочной компанией, и в нее мало кто верил. Но, как говорится, глаза боятся, а руки делают. Мы методично строили планы, определяя достижимые цели, которые бы укладывались в общую стратегию.

Начинали с одного разработчика. Он реализовывал локальные решения, позволяющие увеличить эффективность производственных процессов в оценке для целей ипотеки. Мы занимали активную позицию в общественном пространстве, формируя электронный стандарт отчетности. Мы верили, что стандарт создаст рынок электронных решений и увеличит эффективность для банков, а мы сможем предложить эффективные решения и занять свою нишу. Позднее, через три года нам удалось заключить стратегическое соглашение с одним из крупнейших банков нашей страны. Это позволило нам увеличить команду разработки и создать высокоточную систему скоринга стоимости типовых объектов жилой недвижимости, покрывающую все регионы страны. Сейчас в этом направлении команда разработки в штате насчитывает более 40 человек, а общий штат направления превышает 150 человек. Думаю, что только постановка по-настоящему амбициозных задач и последующая их тщательная проработка может способствовать инновационным достижениям.

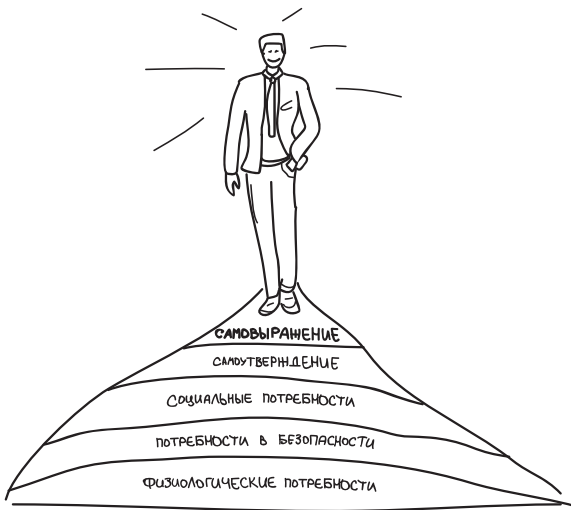
Важным моментом является переориентация на большие цели. Обычно это происходит тогда, когда предыдущая стратегическая цель еще не достигнута, но уже видим, что ее достижение — несложная операционная задача, а значит, следует пересмотреть и понять, где наши следующие большие горизонты. Тогда мы назначаем стратегическую сессию, фантазируем, считаем. Мы ставим новую цель и движемся вперед. При этом мозговые штурмы присутствуют на планерках различного уровня. Это способствует большему вовлечению команды и приносит свои плоды.

Говоря про руководителей, следует сказать, что не все выдерживают такие высокие темпы работы, поскольку они требуют колоссального погружения в работу, больших затрат времени и энергии. Для этого надо иметь и достаточно здоровья, и высокую мотивацию.

Познакомившись с IT-рынком поближе, я был приятно удивлен, что при устройстве на работу IT-разработчики в равной степени рассматривают не только финансовые условия, но и «интересность» работы. Это либо что-то новое, в чем хочется разобраться, либо что-то полезное и имеющее ценность для общества, на их взгляд. Такая тенденция просле-

живается и в других направлениях, часто присутствует у поколения в возрасте до 40 лет. Это хороший тренд. Мои наблюдения показывают, что всеми нашими сотрудниками тоже движет в первую очередь не жажда получить больше денег (хотя деньги тоже никому не помешают), а жажда творческой реализации.

Вспоминая пирамиду Маслоу, можно заметить, что интерес — более высокий уровень по сравнению с материальной мотивацией человека. Деньги являются лишь мерилем результата и подтверждением того, что все сделано верно.



Самое лучшее ощущение, когда ты видишь, что оказываешь положительное влияние на рынок, на котором работаешь, повышая стандарты качества.

# Глава 8

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ответственность — один из важнейших элементов нашей корпоративной культуры. Невозможно выстраивать конструктивные взаимоотношения, не обладая высоким уровнем ответственности.

### СПЕЦИАЛИСТ

Для специалистов мы сформировали следующие компетенции.

#### **Согласовывает с коллегами свои планы и действия**

Относится к тем ситуациям, когда от ответственности одного сотрудника зависит эффективность целой команды.

Часто бывает так, что в один проект вовлечено множество сотрудников и для того, чтобы эффективно организовать работу, — необходимо согласование всех действий сотрудников между собой. Приведу несколько примеров.

*В одном из случаев, когда мы проводили due diligence одной крупной компании, сотрудники из разных подразделений запрашивали одну и ту же информацию у клиента. Каждому подразделению, делающему свою часть проекта, требовался определенный набор документов. При этом многие*

*документы пересекались. Одно подразделение запросило эти документы у клиента. Второе, вместо того чтобы взять документы у первого подразделения, запросило их повторно. Они не согласовали свои действия между собой. Очевидно, что каждому подразделению нетрудно было проинформировать друг друга о своих действиях и тогда эффективность нашей работы была бы выше.*

*В результате несогласованных действий страдает репутация компании, поскольку мы заставляем клиента делать лишнюю работу.*

*Можно привести и положительный пример, когда коллеги, проявив высокий уровень ответственности и конструктивности, организовались и предложили совместное комплексное решение для одного из наших системных клиентов. Это стало возможным только потому, что одни из наших сотрудников своевременно поделились информацией с другими и, собравшись вместе, смогли увеличить эффективность нашего продукта для клиента.*

В проектной деятельности часто распространены случаи, когда в команде, выполняющей большой проект с распределением ролей, ограниченных по времени, один из сотрудников не успевает сделать свои задачи в срок.

Полбеда, если он предупреждает остальных участников заранее, но иногда бывает, что об этом все узнают в последний момент. Если такое выясняется своевременно, то сотрудник, который не успевает, тратит сверхурочное время, чтобы нагнать отставание. Если же об этом узнается ближе к завершению проекта, то вся команда выходит в сверхурочное время для того, чтобы доделать работу вовремя.

Безусловно, в первую очередь вина лежит на руководителе, который вовремя досконально не проверил промежуточные результаты работы сотрудника. И ответственный руководитель это понимает, осознавая свою ошибку. Но для руководителя это означает еще и то, что один из его сотрудников, который не предупредил своевременно, — безответственно отнесся к своей работе, не согласовав свои действия и промежуточные результаты с командой проекта.

**Принимает на себя последствия принятых решений, не перекладывая их на других сотрудников и не пеняя на обстоятельства**

Данная компетенция соотносится с уровнем конструктивности в поведении сотрудника.

Порой встречаются люди, которые не готовы нести ответственность за свою работу. Особенно это становится заметным в тех случаях, когда результаты работы отличаются от плановых показателей в худшую сторону. Тогда они начинают искать оправдания и находят их в действиях других сотрудников или во влиянии внешних обстоятельств. Если такое происходит, то уровень взаимного доверия между руководителем и сотрудником резко падает. Поскольку в подобных отношениях сотрудник старается защитить свою позицию и перестает анализировать ситуацию с точки зрения собственного влияния.

Правильный вопрос, которой следует задавать себе в таких случаях: «А что я мог бы сделать в данной ситуации? Все ли я сделал в этом случае? Как нам впредь не совершать таких ошибок?» Руководитель тоже должен думать именно через призму собственной ответственности. Как он мог повлиять на процесс работы своевременно, чтобы не допустить ошибку. Идеально, когда во время разбора неудач коллеги решают два вопроса:

1. Как максимально быстро исправить ситуацию?
2. Что надо сделать, чтобы в будущем таких случаев больше не возникло?

Искать виноватых за уже случившиеся ошибки — бесполезное занятие. Это не приводит ни к чему, кроме эмоциональных конфликтов. Надо не забывать, что единственное, чем мы можем управлять, так это своим поведением. Именно поэтому надо рассматривать любые неудачи через личное поведение. Делать выводы, исправлять ошибки и двигаться вперед.

**Анализирует информацию, оценивает возможность выполнения задачи, прежде чем действует или принимает на себя обязательства**

Фокусирует внимание сотрудников на предварительном анализе работы и правильном распределении собственных ресурсов.

Опыт предыдущих ошибок и их качественный анализ помогают избежать неэффективности в будущем. Важно при планировании работы предусмотреть помехи, которые могут помешать выполнению работы в срок, а также подумать о запасных вариантах.

К примеру, если сотруднику дали новый проект и до этого времени он не выполнял подобные проекты, то на непредвиденные трудности стоит заложить дополнительное время. Часто календарные выходные перед сдачей проекта служат отличным запасом, и можно использовать это время, чтобы реализовать проект вовремя. Повышенные обязательства в нашей компании обеспечивают сотрудникам более быстрое карьерное продвижение — но только в том случае, когда они выполняются в срок.

Следует помнить, что ответственные люди, прежде чем берутся за какое-то дело, вначале пытаются проанализировать ресурсы и определить вероятность достижения результата.

**Эскалирует на более высокий уровень руководства в случае невозможности решения проблемы на своем уровне**

Не все задачи можно реализовать самостоятельно. В таких случаях сотрудник должен своевременно предупредить своего руководителя.

От скорости информирования часто зависит успех проекта в целом. Важно соблюдать баланс между тем, чтобы что-то эскалировать наверх, и самостоятельностью. С одной стороны, сотрудник должен быть самостоятельным и решать текущие вопросы без привлечения руководителя, с другой стороны, наступают моменты, когда необходимо информировать руководителя. Как быть?

Когда мы говорим про эскалирование, то в первую очередь имеем в виду те случаи, в которых сотрудник теряет управляемость проектом. Это может происходить по разным причинам.

- Проект приостанавливается из-за действий или бездействия клиента.
- Коллеги по цеху не сделали свой объем работ своевременно.
- Появились внешние факторы, на которые нет возможности повлиять.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ**

Для руководителя мы расширили список, добавив следующие компетенции.

**Развивает самостоятельность сотрудников, делегируя задачи**

Я встречал начинающих руководителей, которые часто решали множество задач самостоятельно, не делегируя их сотрудникам. Им самим было выполнить это быстрее и проще. На первый взгляд, в моменте это эффективно. Бывают даже случаи, когда из-за отсутствия времени так сделать надо.

Но надо также понимать и то, что если мы сталкиваемся с типовой ситуацией, то она возникнет еще не один раз. Руководитель будет все время делать задачи за сотрудника? Конечно же, нет! Надо научить сотрудника выполнять такую задачу. И пусть в первый раз это займет больше времени и отнимет время у руководителя.

Но потом, когда сотрудник научится решать такие задачи, команда руководителя станет более эффективной. Тратить достаточное время на развитие сотрудников, занимаясь наставничеством, — основная задача любого руководителя.

## **Оценивает финансовые последствия решений**

Принятие решений требует ответственности от руководителей, которая измеряется в финансовых результатах. Одним

из отличий руководителя от линейного специалиста является то, что он может влиять на финансовые показатели — у него есть для этого соответствующие инструменты. Соответственно, анализ результатов должен происходить через финансы, сравнивая достигнутые результаты с теми, которые были установлены на этапе планирования. Оценка финансовых последствий решений позволяет улучшать качество планирования в будущем и способствует повышению эффективности.

### **Своевременно выявляет репутационные риски**

Иногда происходят сложные ситуации, требующие обязательного эскалирования возможной проблемы на своего непосредственного руководителя. Рассмотрим одну из рабочих ситуаций, произошедших у нас на практике.

Как-то мне позвонил финансовый директор одной крупной строительной компании. Мы были шапочно знакомы, но я был немного удивлен, что он позвонил мне на мобильный телефон, ведь номера своего мобильного я ему не давал. Финансовый директор просил ускорить срок проекта по строительной экспертизе, который и так выполнялся в сжатые сроки. Мы всегда стараемся максимально реагировать на просьбы клиентов, если имеем такую возможность. И, разумеется, я сразу же погрузился в проект, побеседовав с моим Партнером Владимиром Олейниковым.

Проект был тяжелым, и эксперты, вовлеченные в него, работали без выходных и перерывов на обед. Выяснилось, что непосредственно отношения с клиентом курировал заместитель директора, который после просьбы клиента сразу посоветовал ему позвонить мне и дал мой телефон. Он не стал разговаривать с экспертами, понимая, что они находятся «в аврале» и что не стоит оказывать на них дополнительное давление. Своего прямого руководителя он тоже не информировал, решив, что не добьется результата. Сложилась странная ситуация, когда заместитель директора отделил себя и от коллектива экспертов, и от всех остальных в компании. Независимо от развития событий он хотел показаться лояльным клиенту, спихнув с себя ответственность и выделяясь

на фоне компании, которая вряд ли сможет удовлетворить просьбу клиента, ускорив срок выполнения проекта. Эту ситуацию мы решили, убедив клиента, находящегося уже в замешательстве, в нашей эффективности.

В сложных ситуациях необходимо соблюдать субординацию и не бояться взять на себя ответственность за происходящее. В данном случае по вине заместителя директора возник репутационный риск, поскольку клиент увидел несогласованные действия внутри нашей компании и мог подумать, что наша эффективность недостаточно высока. Следовало эскалировать проблему клиента на руководителя, взяв небольшую паузу, и организовать совместную встречу.

Нам важна командная игра, когда каждый сотрудник, выполняя свою конкретную задачу, не сомневается в своих коллегах и несет ответственность за свои действия.

## ДИРЕКТОР

Для руководителей высшего звена список компетенций дополняется еще одной.

**Учитывает отсроченные последствия и риски решений в долгосрочной перспективе, в том числе за пределами своей функции**

От директоров требуется поведение, которое не создает угроз и рисков в долгосрочной перспективе. Наличие стратегического видения — обязательный критерий для нашего директора.

Однажды мы взяли большой и сложный системный проект одной крупной государственной компании. Несмотря на то что в нашем контракте предполагалась периодичность выполнения работ, заказчик в процессе выполнения проекта пытался устанавливать новые правила, часть из которых противоречила условиям контракта. Заказчик хотел, чтобы мы выполняли больше работ за меньшее время. Это подразумевало, что за больший объем будет соответственно платиться больше денег.

Для того чтобы обеспечить потребности заказчика, нам предстояло существенно увеличить количество сотрудников. Это произошло в декабре. Декабрь для нашей компании — один из самых загруженных месяцев, когда многие клиенты стремятся завершить проекты, не перенося их на будущий год. За короткое время мы не могли пополнить штат, так же как и остановить другие проекты в условиях цейтнота. Несмотря на то что выполнялось больше, чем было оговорено контрактом, заказчик был недоволен. Работа с возражениями заказчика занимала уйму времени. Вместо посещения нашего новогоднего корпоративного мероприятия ребята из этого подразделения работали до поздней ночи, и уровень их стресса зашкаливал. Директор, курирующий проект, отказался от собственного отпуска и вышел в выходные, чтобы поддержать своих сотрудников. Такой поступок, говорящий о высокой ответственности человека, сильно мотивировал команду и поднял ее моральный дух.



Кроме того, он провел ряд встреч и пригласил представителей заказчика в офис, убедив в том, что команда выполняет свои задачи эффективно и мы обеспечиваем больше обязательств, чем те, которые брали на себя первоначально. Наладив отношения с клиентом и достойно выполнив проект, он снял репутационные риски и превысил запланированные финансовые показатели, предусмотрев дополнительные премии наиболее эффективным сотрудникам. Такое ответственное поведение мы ждем от всех наших директоров.

Все руководство SRG несет ответственность за свою работу. Это проявляется в ответственности перед клиентами за сроки

и качество наших работ, в обеспечении устойчивого развития компании и в ответственности перед сотрудниками в части обеспечения обязательств, взятых на себя компанией. Порой брать ответственность за собственные результаты — непростое дело.

Один из сложных моментов случился с нами более 12 лет назад, когда мы системно работали с одним крупным розничным банком, выполняя большой объем работ по оценке залогов. Специфика оценки залогов заключается в том, что в ней заложен определенный конфликт. Как правило, банки хотят минимизировать свои риски и консервативно смотрят на объекты залога, обеспечивающие кредит. А клиенты, наоборот, смотрят на объекты залога с оптимизмом и стремятся увеличить сумму кредита, отдавая в залог меньшее. Мы придерживаемся независимой позиции, стараясь быть объективными.

У нас с банком была налажена работа, и, казалось, все шло без проблем. Но в банке сменилась команда — пришла новая, которая провела полную ревизию объектов залога и их стоимости. Проверая стоимость одного из объектов, они нашли ошибки в расчетах и написали нам официальное письмо с замечаниями.

Для нас работа с возражениями — это обычная практика. Мы сталкиваемся с ситуациями, когда требуется аргументация результатов, каждый день. Выделенные с нашей стороны эксперты подтвердили мнение коллег из банка. В расчетах была ошибка, которая пусть и незначительно, но повлияла на результат. Банк требовал официального ответа на их запрос. Руководство нашей компании приняло решение написать письмо, в котором мы признались в совершенной ошибке. Это было очень трудное решение. Новый руководитель залогового подразделения банка, весьма конструктивный человек, признал, что видит такое впервые. Он ожидал, что мы будем упираться до последнего, лишь бы не признаваться в ошибке. При встрече с ним я чувствовал его уважение за наш ответственный поступок. Несмотря на конструктивное общение при встрече, компания была вынуждена понести расплату. Мы лишились возможности работы с банком на двухлетний

период. Компания потеряла объемы работ, и наша репутация пострадала.

Этот случай мотивировал нас к перестройке системы качества и переформированию команды экспертов. Мы увеличили требования к квалификации сотрудников, отвечающих за выпуск результатов, и внедрили систему обучения. Одним из ключевых моментов было улучшение качества обратной связи от клиентов. При большом объеме работ ошибки случаются, но их необходимо выявлять до выпуска конечных результатов. Этот урок мы запомнили надолго. Спустя два с половиной года мы продолжили работу с банком, достигнув хороших результатов и конструктивных взаимоотношений. С тех пор мы стараемся с большим вниманием относиться к качеству нашей работы на системном уровне. Думаю, что сегодня наша репутация в этом банке полностью восстановлена.

Не могу не рассказать еще про один эпизод из жизни нашей компании, когда к нам обратилась крупная нефтяная компания с нестандартным запросом. Зная, что у нас есть собственное IT-подразделение, они попросили нас сформировать предложение, которое касалось оценки затрат на разработку и поддержку специализированного программного обеспечения. Пересечение оценочных знаний и компетенций в информационных технологиях в то время было редкостью. Этот проект был на стыке двух направлений, и наша компания обладала необходимыми компетенциями. Задача была новая и интересная, и мы решили сделать конкурентное предложение. Курировал проект мой Партнер Максим Русаков.

Посмотрев опыт наших российских коллег, Максим решил проанализировать международный опыт. Оказалось, что в крупных международных компаниях существует практика предварительного аудита затрат, направляемых на информационные технологии. Кроме величины затрат при предварительном аудите существенными вопросами являются срок разработки IT-проекта и величина затрат на поддержание программного обеспечения в дальнейшем. Мы узнали, что существуют специализированные компании, которые занимаются оценкой IT-затрат, и одна из них разработала свое собственное автоматизированное решение, использующее

большую структурированную базу проектов в этой сфере. Связавшись с ней, мы договорились о совместной работе, став представителями этой компании в нашей стране. Наша компания под руководством Максима сформировала специальную команду для оценки ИТ-проектов. Она состояла из оценщиков и специалистов, имеющих опыт в информационных технологиях. Часть сотрудников прошла обучение и последующую сертификацию в иностранной компании-партнере. Так из единичного проекта работа по оценке ИТ-проектов переросла в небольшое направление.

### Максим Русаков, Партнер Группы компаний SRG

*Уже 12 лет, как я работаю в SRG. Пришел из инвестиционного банка и офиса класса А в небольшую, но энергичную компанию. Довольно сильный контраст в бытовых условиях с лихвой компенсировался тем, что в SRG я был близок к клиенту, видел проект во всех деталях, понимал смысл и действительно мог влиять на изменения и в компании, и во всей отрасли.*

В течение нескольких лет с применением международного опыта и показывая высокое качество работы, направление было загружено работой по оценке проектов для данной нефтяной компании. Дальнейшего масштабного развития не произошло только потому, что, во-первых, потенциал рынка ограничен, а во-вторых, российские крупные компании не готовы тратить дополнительное время на предварительный аудит ИТ-затрат после принятия решения о выделении средств на ИТ-разработки до начала самой разработки. Тем не менее наша компания и сегодня имеет все необходимые компетенции и опыт работы, периодически выполняя разовые проекты в этой области.

Все это стало возможным благодаря высокой ответственности Максима, который системно подошел к решению задачи.

# Глава 9

## Философия сотрудничества

Философия сотрудничества описывает наше отношение к клиентам, а также характеризует наше отношение к внутренним коммуникациям в компании.

### СПЕЦИАЛИСТ

Вот как мы оцениваем компетенции сотрудников в разрезе философии сотрудничества.

### Клиент всегда прав

Этот постулат устанавливает уровень приоритетов для любого сотрудника нашей компании, включая руководителей.

На первом месте для нас всегда стоит клиент. В широком понимании этого слова к клиенту имеет смысл относить не только текущих, но и любых потенциальных клиентов всей Группы компаний SRG. Речь идет о любых представителях компаний, и наше отношение не должно зависеть от должностей, которые занимают эти лица. Мы одинаково внимательно относимся и к клиенту — физическому лицу, и к многомиллиардной корпорации.



### Виталий Федин, Партнер Группы компаний SRG

*Для нас каждый клиент является уникальным, и мы стараемся выстраивать долговременное стратегическое сотрудничество с нашими клиентами. Могу сказать, что важную роль во взаимодействии имеет не только содержательная часть работы, но и доброе человеческое отношение.*

*Отмечу, что ежегодно проводящийся с 2018 года Клуб друзей SRG посещают свыше ста клиентов и партнеров, это разные люди из разных направлений и с разными статусами. Тем не менее на этом мероприятии царит определенно дружеская атмосфера. По уже сложившейся традиции мероприятие начинается с выступления известного в своей сфере лектора, и затем участники Клуба живо обсуждают и делятся своими мнениями по теме выступления. Обычно это какая-то тема, которая не привязана к бизнесу и может заинтересовать многих.*

На втором месте для любого сотрудника находится компания. На третьем месте — сотрудник.

**Старается помочь клиенту в решении его проблемы. Для этого ищет самое эффективное решение. Испытывает искреннее желание сделать все зависящее от него, чтобы помочь клиенту**

Любое действие, выполняемое сотрудником, в конечном счете должно быть направлено на пользу для клиента. Если это не так, значит, сотрудник что-то делает неправильно.

В нашей конструкции взаимоотношений предполагается, что каждый сотрудник является составной частью компании. Он заботится о компании и помогает ей решать главную задачу — помогать клиенту. Второй задачей компании является забота о каждом члене команды. Она заключается в соблюдении финансовых условий, помощи в развитии, наставничестве, организации рабочих мест и создании Конструктивной среды.

На собеседованиях с потенциальными кандидатами у нас один из любимых вопросов — вопрос про приоритеты. Мы спрашиваем так:

— Расставьте, пожалуйста, в приоритетном порядке: Клиент, Компания, Я.

После того как кандидат расставляет свои приоритеты, мы просим его объяснить свою точку зрения, задавая вопросы и дискутируя на эту тему.

Во время собеседований я видел все возможные комбинации расстановки приоритетов. В итоге мы рассказываем о том, какие приоритеты приняты у нас. Попадается часть людей, которые с этим не согласны. Рассмотрим различные варианты расстановки приоритетов.

«Я — Компания — Клиент». «Я поставил на первое место себя, поскольку если у меня нет мотивации, то я не буду работать в компании. На второе место поставил Компанию, потому что если у Компании дела будут идти не очень хорошо, то и у меня не будет мотивации работать. Ну и третье место достается Клиенту».

Для нас это означает, что велик риск неконструктивных отношений внутри коллектива, поскольку человек заботится о себе больше, чем о командной эффективности. Дополнительно это может привести к неэффективности работы для Клиента, а значит, и к потере репутации Компании.

**Борис Терехов, Партнер Группы компаний SRG**

*Идеальный сотрудник SRG верно приоритизирует последовательность «Клиент — Компания — Я», системно мыслит,*

*готов разрушать существующие стереотипы и добиваться результата. Точно не подойдет человек с высоким чувством собственной важности, не умеющий взаимодействовать в команде, безответственный и нерезультативный.*

**«Я — Клиент — Компания».** «Я поставил себя на первое место, поскольку если у меня нет мотивации, то я не буду работать в компании. На второе место я поставил Клиента, поскольку если я не буду удовлетворять потребности Клиента, то не смогу показывать результат. Ну, и третье место достается Компании».

Как и в предыдущем случае, человек собственное «Я» ставит выше интересов Компании, а значит, он не командный игрок. Кроме того, интересы Клиента для него на втором месте, а значит, есть риск, что Клиент может не получить достаточное внимание и качественный своевременный результат.

**«Компания — Я — Клиент».** «Компанию поставил на первое место, ведь я должен заботиться о ее эффективности. Поскольку если она чувствует себя плохо, то и мне плохо. Себя поставил на второе, поскольку если и я и Компания чувствуем себя хорошо, значит, и Клиент будет доволен».

В этом случае между Компанией и Я поставлены правильные, с нашей точки зрения, приоритеты. Однако отсутствие фокуса на потребностях Клиента не позволит нам развивать эффективность и в долгосрочной перспективе приведет к снижению конкурентоспособности. Ведь мы работаем на рынках с высокой конкуренцией.

**«Компания — Клиент — Я».** «Компанию я поставил на первое место, поскольку я как сотрудник Компании, должен заботиться о ее развитии. Если Компания чувствует себя хорошо, то и Клиенту будут предоставлены качественные услуги. Третье место — для меня».

В такой расстановке приоритетов, как и в предыдущей, более высокий приоритет Компании над Я — это правильно, человек может быть командным игроком. Однако только высокая удовлетворенность Клиента делает Компанию сильнее, а не наоборот.

**«Клиент — Я — Компания».** «Я поставил Клиента на первое место, поскольку именно он является источником средств

и мы должны удовлетворять его потребности. На второе место я поставил себя, поскольку помогаю решать ему его задачи. На третьем месте — Компания, ведь если Клиент доволен и я работаю, значит, и Компании будет хорошо».

Как и в первом примере, ставя в модель взаимоотношений Я выше Компании, человек закладывает будущий внутрикорпоративный конфликт, характеризуя себя как некомандного игрока.

*В нашей практике были случаи, когда нам приходилось иметь дело с очень сложными и конфликтными клиентами.*

*В одном из таких случаев мы на предпроектной стадии потратили достаточно много времени, чтобы доказать свою эффективность. Это была бесплатная часть работы в надежде получить большой проект. При работе с большими проектами это стандартная практика, особенно когда речь идет о проектах с большой степенью новизны.*

*Несмотря на то что предварительные результаты были одобрены, вместо благодарности за бесплатную работу мы получили лишь давление. Ждали переговоров у них в офисе по несколько часов, получали дополнительные объемы работ на бесплатную проработку, наши сотрудники получали на выходных срочные задания, которые надо было сделать в течение короткого времени. Получали мы и угрозы, что в противном случае они перестанут с нами работать и по другим уже заключенным договорам. Выражаясь общими словами, мы испытывали большой прессинг и встречали порой непонимание, граничащее с неуважением.*

*Если уже на предпроектной стадии работать тяжело, то на проектной стадии, скорее всего, станет еще тяжелее. Поразмыслив об этом, мы в какой-то момент времени приняли решение приостановить проработку нового проекта, отдав результаты бесплатно. Для нас клиент — всегда прав. Принимая это решение, мы руководствовались в первую очередь наличием риска в какой-то момент времени не удовлетворить все потребности клиента, что могло привести к конфликту. Таким образом, приняв непростое решение, стратегически мы поступили правильно, сохранив рабочие отношения с клиентом в меньшем объеме, там, где проекты не требо-*

*вали новизны, а мы были уверены в своей эффективности. Мы и сейчас работаем с этим клиентом, стараясь улучшать взаимоотношения. И надо сказать, что уровень уважения клиента к нашей компании с тех пор вырос благодаря кропотливой системной работе.*

### **Бережно относится к материальным ценностям компании**

Бережное отношение к материальным ценностям заложено в основную концепцию приоритетов во взаимоотношениях «Клиент – Компания – Я» и посвящено заботе о компании на материальном уровне.

Важно понимать, что любые затраты компании либо перекладываются на плечи клиентов, либо отягощают экономику бизнеса, мешая ему развиваться.

### **Уважительно относится к коллегам, оказывает им поддержку при необходимости**

Мы работаем в атмосфере глубокого взаимного уважения и сотрудничества.

### **Аргументированно отстаивает точку зрения. Соблюдает корпоративную и профессиональную этику**

В любых коллективах возникают дискуссионные вопросы, но решаются они по-разному. Мы считаем, что надо решать их конструктивно, не переходя на личности.

Одной из причин неконструктивного поведения является эмоциональная позиция, не подкрепленная, как правило, сильным измеримым аргументом.

Для развития навыка ненасильственного общения я рекомендую книгу «Язык жизни»<sup>1</sup> М. Розенберга.

### **Делится накопленными экспертными знаниями**

---

<sup>1</sup> Розенберг М. Язык жизни. Ненасильственное общение. – К.: София, 2009. – Прим. ред.

Конструктивные отношения внутри коллектива должны подкрепляться действиями сотрудников, направленными на поддержание друг друга. Одним из сильных элементов поддержки является система наставничества и экспертная поддержка друг друга.

### **Ограничивает распространение негативной информации о компании**

Мы предполагаем, что если сотрудник работает в компании, то относится к ней с уважением. А значит, он не распространяет негативную информацию и препятствует распространению такой информации другими.

В противном случае, когда сотруднику действия компании не нравятся и он чем-то недоволен, — не имеет смысла работать в ней, поскольку это превращается в мучение как для сотрудника, так и для компании. Все должно решаться полюбовно.

*Вопрос отношения с работодателями — один из наших любимых вопросов на собеседовании.*

*Почему сотрудник расстался с предыдущим работодателем? Считает ли он, что его унизили, оскорбили? Кто виноват в увольнении? Не правда ли, что компания подтолкнула его к такому решению?*

*Если сотрудник готов негативно отзываться о бывшем работодателе, то, скорее всего, он не удержится от того, чтобы сделать это снова. Мы не хотим оказаться героями его сплетен.*

## **РУКОВОДИТЕЛЬ**

Для линейного руководителя список вопросов дополняется следующими пунктами.

### **Формирует положительный климат в компании**

Нам важно, как руководитель влиял на формирование положительного климата в компании. В первую очередь — в соб-

ственном подразделении. Это касается создания Конструктивной среды, устранения внутренних конфликтов, поддержки своих подчиненных и коллег по работе.

**Учитывает в работе подразделения конструктивные мнения коллег**

Важно, чтобы при выполнении управленческих функций руководитель опирался не только на свое мнение, но и также учитывал мнение Партнеров и сотрудников.

**Культивирует корпоративную и профессиональную этику. Повышает уровень коммуникации между подразделениями**

Эти принципы посвящены роли руководителя в развитии нашей Конструктивной среды.

В качестве инструментов системы повышения клиентоориентированности подразделений мы внедрили правила по сбору обратной связи. Это формат анкетирования наших клиентов: сбор и анализ информации, получаемой по итогам выполненных проектов.

Мы создали формат анкеты, заполнение которой помогает нам составить мнение об уровне удовлетворенности клиента нашими действиями и результатами работы.

Мы условно разделили всех клиентов на «разовых» и «системных».

- Разовые клиенты — это те, кто обращается к нам за услугой изредка. Таким клиентам мы предлагаем заполнить анкету удовлетворенности сразу по завершении проекта.
- Системные клиенты — это клиенты, с которыми мы работаем постоянно (часто — годами). Мы просим их заполнять анкету один раз в полгода. Если проводить анкетирование чаще, то мы будем надоедать клиенту, если реже, то не сможем реагировать на замечания своевременно.

Вопросы в анкете в разных профессиональных направлениях отличаются друг от друга, поскольку мы предоставляем разные услуги для разного уровня клиентов. Также есть вопросы пересекающиеся. Например, мы просим клиентов оценить уровень сервиса, куда входит соблюдение сроков, своевременное информирование о ходе выполнения работ, удовлетворенность качеством продуктов. Отдельным вопросом стоит оценка клиентоориентированности, которая выражается в вежливости, компетентности, оперативности реагирования на запросы.

Первое время в нашей анкете был вопрос, который звучал так: «Были ли мы вам полезны за рамками проекта?» Речь шла о дополнительных консультациях, которые порой необходимы некоторым из наших клиентов. Статистика показывает, что клиенты дают разные оценки.

Лояльные клиенты, не глядя, ставили высокие оценки. Часть клиентов не понимала суть вопроса, часть наиболее требовательных клиентов ставила 0 баллов. Другие говорили, что вообще не поняли вопроса.

Позже мы переформулировали этот вопрос по-другому. Теперь он звучит так: «Оцените качество консультации», а в списке возможных ответов присутствует: «Консультация не требовалась». Такая формулировка более четко отражает действительность и позволяет нам проанализировать формат консультаций, которые мы можем предоставлять нашим клиентам дополнительно. И, разумеется, мы считаем индекс NPS (Net Promoter Score), индекс лояльности клиентов. Он рассчитывается из статистики ответов на вопрос «Насколько вероятно вы порекомендуете нашу компанию своим знакомым?» В SRG считается доля ответов с наивысшей оценкой ко всему объему ответов — это и есть индекс лояльности. По сути, это измерение величины сарафанного радио, которое является одним из инструментов привлечения клиентов.

Отдельного внимания заслуживает работа с обратной связью. Когда клиент поставил свою оценку, работа с обратной связью только начинается. Если оценка высокая — это повод для дополнительного общения с клиентом, что в первую очередь выражается в благодарности за то, что клиент высоко

оценил нашу услугу. Во-вторых — повод, чтобы понять дополнительные потребности клиента, которые, возможно, мы смогли бы удовлетворить. Если же оценка невысокая или низкая, то это служит нам призывом к действию.

Необходимо «расшибиться в лепешку», чтобы понять истинную причину неудовлетворенности клиента. Лучше всего работает личная встреча. Мы должны, во-первых, сделать все, чтобы исправить ситуацию к лучшему, если это возможно, а во-вторых, — зафиксировать все ошибки, которые допустили в процессе работ. Информация об этих ошибках должна распространяться внутри коллектива, чтобы в дальнейшем их не повторять.

Именно за счет анализа обратной связи, полученной из двух источников — системного анкетирования и личного общения, мы можем постоянно проводить мероприятия по улучшению наших продуктов и клиентоориентированности.

*Говоря про клиентоориентированность, я вспоминаю одного из наших заместителей директора в направлении «Охрана труда и производственная безопасность». Он мог бы похвастаться врожденным чувством любви к клиенту.*

*Для него не существует мелочей в вопросах взаимоотношений с клиентом, так как он качественно отработывает все возражения. Любой поступивший клиентский запрос, даже не относящийся к нашей сфере деятельности, не остается без ответа.*

*Иногда, когда некоторые клиенты организуют конкурсные процедуры, нам не всегда удается их выиграть, вследствие чего часть клиентов теряется.*

*Но к нашему заместителю директора его клиенты почти всегда возвращаются, потому что они в других компаниях не находят такой поддержки. Бывает даже, что клиенты на встречах требуют его присутствия, потому что чрезвычайно ценят его участие в обсуждении. Результатом его работы является стабильность клиентской базы и уважение как со стороны клиентов, так и со стороны его коллег.*



## ДИРЕКТОР

Список компетенций по критерию «Философия сотрудничества» для линейного руководителя и для директора практически не отличается. Это связано с тем, что на любом уровне действия руководителя по созданию Конструктивной среды близки, только на директоре лежит больше ответственности за организацию мероприятий по вовлечению в нашу корпоративную культуру сотрудников и командообразованию.

### **Активно участвует и организывает мероприятия по командообразованию**

Считаю важным привести здесь правила клиентского поведения, которые культивируются у нас в компании.

**Польза клиента — важнее всего.** При формировании ценовой политики мы всегда стараемся учитывать экономическую эффективность клиента и соответствие наших результатов его ожиданиям.

Бывают случаи, когда мы понимаем, что, заказывая услугу, клиент не достигнет своих целей, и вместе с ним обсуждаем его ожидания. Не страшно, если это не приведет к контракту с SRG, страшно — если в итоге мы оставим клиента не удовлетворенным.

Если мы на предпроектной стадии понимаем, что существует риск несоответствия результатов работ ожиданиям клиента, то мы стараемся не браться за работу. Когда мы имеем в виду «соответствовать ожиданиям клиентов», это не означает, что мы не должны соблюдать наш принцип «Независимость в суждениях». Просто мы должны сделать работу высокого качества, где результаты нашей экспертизы подтверждены убедительными аргументами.

Если мы видим, что клиенту на самом деле не нужна услуга, за которой он обращается, мы постараемся отговорить его от работы. Иначе мы понимаем, что клиент потратит средства на ненужную услугу и будет неудовлетворен. Для нас удовлетворенность и польза клиента важнее сиюминутной выгоды.

**Техническое задание — от нас.** Работая в сфере консультирования, мы встречаемся с различными запросами со стороны наших клиентов. Для себя мы решили, что задачу по формированию технического задания мы всегда стараемся взять на себя. Это позволяет на предварительном этапе выстроить конструктивный диалог с клиентом.

Практика показывает, что более чем в 50% случаев техническое задание, сформированное клиентом, меняется после совместной проработки. Более чем в 80% случаев после внесения корректировок в техническое задание стоимость работ не увеличивается, а полезность результатов — возрастает. Это положительно влияет на развитие долгосрочных отношений с нашими клиентами, которые мы ставим во главу угла.

**Результат хранить вечно.** У нас принято поддерживать результаты наших работ в любой срок после завершения проекта. Бывает, что клиенты обращаются с просьбой дать дополнительные пояснения по проектам, которые мы сделали несколько лет назад. Для нас это вопрос чести, и приоритет работ по сопровождению уже сделанных работ — высокий.

**Уважать конкурентов.** Мы уважительно относимся к конкурентам и не говорим плохо о них. Конкурентная среда позволяет нам быть мотивированными на изменения, чтобы становиться более эффективными для клиентов. В нашей компании принято больше фокусироваться на собственное развитие через развитие продуктов и услуг, нежели тратить силы и энергию на борьбу с конкурентами.

Проводя маркетинговые исследования конкурентной среды, мы получаем полезную информацию, которую используем в своем развитии, благожелательно относясь к нашим коллегам по рынку.

# Глава 10

## Инициативность

В этой главе пойдет речь о последней поведенческой компетенции, которую мы оцениваем, — Инициативности.

### СПЕЦИАЛИСТ

Для специалиста список вспомогательных вопросов, на которые мы ориентируемся при проведении оценки, получается следующим.

#### Стремится сделать работу лучше

Инициатива крайне важна в любом коллективе. Любому руководителю важно настроить культуру поведения подразделения таким образом, чтобы работало правило «инициативы снизу». Это означает, что сотрудники не только не боятся проявлять инициативу, но в последующем они участвуют в ее реализации. Все начинается с того, что сотрудник стремится сделать свою работу лучше.

Для нас инициатива — это аргументированное предложение и в последующем — действие сотрудника, направленное на улучшение.

*Важно разделять просто идеи, высказанные сотрудником, и инициативы. В первом случае сотрудник может высказать*

*некоторую идею по улучшению, при этом в последующем не принять разумное участие, соответствующее своей функции и компетенциям. В таком случае высказывание идеи выглядит скорее как фантазия, «задание» для руководителя или своих коллег.*

*Если же речь идет об инициативе, то это проработанная аргументированная идея, и предполагается, что сотрудник в состоянии ее реализовать за определенное время при согласовании с руководителем (если задача того требует). Некоторые шаги по улучшениям, которые связаны с непосредственной функцией сотрудника, не требуют отдельных согласований с руководителем. Они просто выполняются сотрудниками, а потом оцениваются по результатам. Успешные улучшения распространяются на работу всего подразделения.*

Имеет смысл подробнее рассмотреть мотивацию сотрудника на проявление инициативы. В частности, инициативы, направленной на повышение эффективности в рамках собственной работы. Делая свою работу, каждый сотрудник со временем получает опыт и понимает, как ее можно делать быстрее.

Допустим, он понял, что за счет определенного набора инструментов можно сократить срок выполнения типового проекта на 10%. Есть несколько вариантов развития событий.

- Он может проявить инициативу и поделиться с коллегами найденным решением.
- Он может никому ничего не говорить и использовать наработки только для себя.

Предположим, что он начинает использовать свои знания только для себя самого. Он выполняет больше работы и получает премии. Это неплохо, и, с точки зрения специалиста, который должен в первую очередь заботиться о собственной эффективности, вроде бы все логично. Он думает: «Сейчас я расскажу, все будут делать больше, и у нас повысятся нормы. Значит, для того чтобы мне обеспечивать более быстрый карьер-

ерный рост и возможность премий, придется придумывать еще что-то или работать еще больше».

Разумеется, он прав. Так, скорее всего, и будет. Так зачем же ему проявлять инициативу себе во вред? Действительно, если смотреть на ситуацию в краткосрочной перспективе, то такая логика работает. Но давайте представим более длинный промежуток времени, к примеру от полугода до года. Руководитель постоянно ищет пути повышения эффективности. И если сотрудник нашел способы повышения эффективности, то, скорее всего, с этим сотрудником или с другим, руководитель тоже найдет способы ее повышения. Тем более, если он видит, что некоторые сотрудники делают быстрее свою работу, то, значит, что-то улучшить можно. Когда руководитель внедрит новые инструменты, все подразделение будет делать больше, а нормы повысятся. То есть, независимо от поведения сотрудника, конечный результат будет одинаковым.

С точки зрения клиента, если сотрудники не участвуют в повышении эффективности, наши решения становятся менее эффективными, чем могли бы быть. А, значит, и полезность нашего продукта для него снижается. То есть вовремя не проявленная инициатива не только не приносит пользу компании, но и продуцирует вред. И, как следствие, компания будет развиваться медленнее, чем могла бы, что, в свою очередь, спровоцирует более медленное развитие сотрудников. Получается, что, не делясь информацией с коллегами, сотрудник ограничивает всех в развитии, и в первую очередь — себя. Такое некомандное поведение не соответствует основному принципу философии сотрудничества («Клиент — Компания — Я») и вызывает недоверие сотрудников к компании, приводящее к отделению себя от компании и от коллектива. Это не способствует и повышению взаимного доверия в команде. Взаимное доверие — основа корпоративной культуры, требующее постоянного внимания и подпитки конкретными действиями со стороны всех взаимодействующих сторон. Наличие доверия позволяет каждому фокусироваться на главном и не отвлекать свое внимание и не тратить энергию на анализ потенциальных рисков от поведения другой стороны.

Если сотрудник делится с коллегами и руководителем своими находками, то улучшения сразу внедряются в практику всего подразделения. При необходимости разрабатывается набор инструментов, помогающих увеличить полезность продукта. После — проводится обучение персонала. Сотрудник, как человек, нашедший лучшее решение, принимает непосредственное участие в этом процессе.

Если инициатива сотрудника приносит существенную пользу, то такие сотрудники берутся руководителем на заметку. Подобные инициативы говорят о критическом мышлении человека, а также о высоком уровне инициативности и философии сотрудничества. По статистике нашей компании, инициативные сотрудники показывают самый быстрый карьерный рост. Главное — не останавливаться на достигнутом и заниматься поиском следующих наиболее оптимальных решений.

Новые внедрения положительно влияют на климат в подразделении и уровень вовлеченности всего коллектива в развитие продукта.

Компания не может заставить сотрудника проявлять инициативу, мы можем лишь выделить, поддержать и способствовать максимальному развитию тех сотрудников, которые осознают основы нашей Конструктивной среды и стараются действовать в соответствии с ней.

Мы предполагаем, что, приходя в компанию, любой человек рассчитывает проработать в ней как минимум три года — а это значит, что наш подход взаимовыгоден и для компании, и для сотрудника.

### **Предлагает свои способы решения задач**

Не стоит ждать от руководителя, что он подробно расскажет алгоритм выполнения той или иной задачи, — надо предлагать собственные решения.

Даже если предложения будут не самыми эффективными — руководитель внесет корректировки, а сотрудник получит дополнительный опыт и со временем большую самостоятельность при решении подобных задач.

### **Признает свои ошибки**

Важным критерием поведения инициативных сотрудников является умение признавать свои ошибки. «Ошибки — это наука,двигающая нас вперед».

В нашей компании признавать ошибки означает, что человек, совершивший их, во-первых, старается эффективно их исправить, а во-вторых, не совершать их в будущем. Поэтому, отвечая на вопрос «Признавал ли сотрудник ошибки?», мы смотрим на то, как они были исправлены, и на наличие повторяющихся ошибок в работе.

### **Проявляет инициативу в новых, нестабильных условиях**

Мы живем в эпоху стремительных изменений, а значит — постоянно встречаемся с новизной. Умение проявлять инициативу в новых, нестабильных условиях является важным критерием успешной работы любого человека.

Каждый сотрудник за период оценки обязательно встречается с нестандартными задачами, которые еще и ограничены во времени, поэтому у нас не возникает сложности, чтобы дать ответ на этот вопрос.

**Использует изменение и новые ситуации как стимул к развитию, повышению уровня знаний и профессиональному росту**

Позволяет оценить поведение сотрудника в новых ситуациях. Здесь речь идет о здоровом оптимизме, когда любую трудность следует воспринимать как возможность.

Решение сложных нестандартных задач — это интересное и увлекательное занятие, которое позволяет нам становиться профессиональнее и опытнее. Главное — соизмерять прогнозируемые результаты с количеством затраченных усилий.

### **Предлагает и обосновывает свои идеи по оптимизации работы и повышению эффективности компании**

Обобщающий критерий поведения сотрудника, который в целом позволяет оценить уровень инициативности за оцениваемый период. В большей степени этим мы подчеркиваем, что ждем от сотрудника проработанных предложений, которые предполагают измеримый результат.

### **РУКОВОДИТЕЛЬ**

Для линейного руководителя список компетенций дополняется следующими.

### **Отслеживает производительность своего подразделения и улучшает его эффективность**

В нашей компании руководителю недостаточно просто показывать эффективность работы подразделения, следует работать над ее повышением. Для нас это норма поведения, а не подвиг. Мы считаем, что это — обязательная инициатива, которую должен проявлять любой руководитель.

Для оценки данной компетенции мы анализируем результаты подразделения за оцениваемый период и определяем, какие инициативы по улучшению эффективности были внедрены. А также смотрим на то, какие результаты за этим последовали.

### **Помогает воплотить инициативу и идеи сотрудников, правильно оценивая их потенциал**

Этот принцип касается работы руководителя с персоналом. Мы должны опровергать бытующую в некоторых коллективах догму «Инициатива наказуема!». Для нас эта догма звучит иначе: «Беспочвенные фантазии без последующей реализации бесполезны».

Место для фантазий — на планерках в формате мозговых штурмов, после проведения которых выбираются и реализовываются конкретные достойные идеи.

### **Создает и поддерживает систему, которая защищает от критических ошибок**

Мы стремимся развивать и улучшать, находясь в поиске новых продуктов. Но при этом недостаточно уделяем времени деталям в существующих процессах или услугах.

Некоторые незначительные ошибки могут привести к большим печальным последствиям. Этот вопрос посвящен поиску дополнительных точек стабильности в работе существующих подразделений.

### **Ставит амбициозные задачи, воодушевляет команду на их решения**

Мы стараемся создать атмосферу, в которой каждый человек может реализоваться творчески, совершив по-настоящему что-то нужное. Для этого необходимо гореть делом и заражать команду большими целями. Но недостаточно просто продекларировать большие цели — надо иметь четкую обоснованную позицию, предполагающую наличие конкретного пути их достижения.

*Отдельного внимания заслуживает наша команда разработки. В момент написания книги каждое из наших направлений уже имеет успешный опыт работы в области информационных технологий.*

*Одним, но не единственным, из наших достижений в области IT-направления является работа с аналитикой недвижимости, основу которой составляет богатая структурированной информацией база данных по продаже объектов недвижимости во всех регионах нашей страны. Объем информации позволяет применять математические алгоритмы, необходимые для скоринга стоимости.*

*В блоке, отвечающем за сбор данных, работают креативные и инициативные ребята. Они не только пытаются сделать хорошо свою работу, проявляя инициативы в IT-решениях, но и ставят себе большие цели. Внутри компании они называют нашу базу данных «Байкал». «Почему Байкал?» — спросите вы. Потому что Байкал — самое глубокое и чистое озеро*

*в мире. В озеро Байкал впадает множество рек, а вытекает лишь одна. Сравнивая нашу базу данных с озером, сотрудники ставят перед собой амбициозную цель работать над созданием и последующей поддержкой базы, самой «чистой» с точки зрения качества данных и максимально «глубокой» по уровню информации.*

*В нашу базу данных собирается информация из множества источников. Проанализированная затем информация выдается через наш продукт. Благодаря работе нашей IT-команды мы можем работать над повышением точности моделей скоринга стоимости недвижимости, применяя инструменты и методы искусственного интеллекта.*



**Принимает активное участие в общественной деятельности. Пишет статьи, публикует комментарии в профессиональных изданиях, выступает на семинарах и конференциях**

Нам кажется, что вовлечение в общественную деятельность, публичные выступления, участие в различных экспертных группах помогает разбираться в рынках, отслеживать тенденции развития, лучше чувствовать потребности клиентов и анализировать новые вызовы, с которыми необходимо работать.

В начале развития нашей деятельности мы с моим Партнером Борисом Тереховым решали множество задач по развитию, часть из которых касались повышения наших коммуникаций с банками.

В 2006 году мы также решили проявить инициативу в общественной деятельности. Так мы организовали большую конференцию, на которой смогли обсудить вопросы, связанные с оценкой залогового имущества.

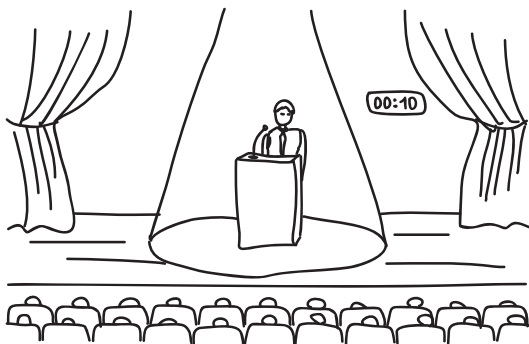
На тот момент времени крупными объединениями оценщиков уже проводились масштабные мероприятия в области оценочной деятельности, но при этом не было ни одного специализированного мероприятия по оценке залогов. Более того, мы ставили себе цель добиться, чтобы мероприятие обязательно собирало не только большое количество оценщиков, но и сотрудников залоговых подразделений крупных банков. Кроме того, мы планировали, что будем делать это ежегодно, увеличивая численность посетителей.

Первое мероприятие сделали бесплатным. Несмотря на шероховатости, мы получили положительный отклик от оценочного сообщества. Качественно подошли к выбору площадки (мероприятие проводилось в конференц-зале гостиницы Marriott на Тверской улице) и потратили уйму времени и энергии, чтобы пригласить посетителей и спикеров.

Помню, как один из уважаемых в оценочном сообществе специалистов после мероприятия сказал: «Коллеги, благодарю вас за остроту обсуждаемых тем и за позиционирование нашего сообщества. Мы еще не проводили мероприятий на таких презентабельных площадках».

На самой конференции не обошлось и без конфуза. Один из спикеров, работающий в нашей компании, недостаточно подготовился. Тема, про которую он рассказывал, была для нашей отрасли проблемной, но, не имея большого опыта публичных выступлений, он, вместо доклада на 40 минут, рассказал все за 10. Возникла неловкая пауза, которая продолжалась около трех минут. Это был большой стресс для нас всех, но благодаря модератору, который обратился в зал к участникам с просьбой поделиться своим опытом, молчание было прервано. Стоило только начать дискуссию — и дальше ее невозможно было остановить. Горячие споры продолжались около часа, и мы даже немного выбились из графика. Это был наш первый опыт проведения конференции, благодаря которому мы поняли, что ораторское искусство — важный навык, которому тоже надо учиться.

В последующем мы реализовали свое желание, и начали проводить мероприятие каждый год. Сейчас в нашей отрасли все основные игроки знают нашу конференцию и оплачивают участие в ней. Мы не рассматриваем это мероприятие как бизнес: вырученные средства лишь покрывают расходы на организацию конференции. Это общественная инициатива, задача которой — организация площадки, на которой собираются все ведущие игроки в сфере оценки залогов для получения актуальных знаний, обмена информацией. Публичное мероприятие позволяет вырабатывать общие решения делового сообщества, анализировать лучшие практики, и менять отрасль к лучшему.



### **Направляет и фокусирует инициативу сотрудников**

Данный критерий оценки позволяет понять, как именно руководитель проводит работу с инициативой сотрудника: выступая в роли научного руководителя, направляющего активность своего ученика в нужную сторону, он подсказывает, но не делает при этом работу за ученика.

### **ДИРЕКТОР**

Для руководителя высшего уровня прибавляются еще две компетенции, которые позволяют оценить уровень инициативности.

## **Вносит предложения по повышению эффективности бизнес-процессов**

Лучшие практики внедряются на уровне всего бизнеса по всем направлениям. Вспомним основной принцип философии сотрудничества: «Клиент — Компания — Я». Зачастую, чтобы улучшить что-то в компании, надо просто слушать клиентов и задавать им правильные вопросы. Ведь все, что мы делаем, направлено на улучшения для клиентов.

## **Помогает воплотить клиентам и Партнерам их инициативы и потребности**

*Одним из людей, кого бы я мог назвать примером по внедрению инициатив в области улучшения эффективности бизнес-процессов, является мой Партнер Владимир Олейников.*

*Он разумно подходит к инициативе, всегда оперируя цифрами. Формируя новые продукты, увеличивая управленческие структуры, он всегда разговаривает через метрики. Метрики — это показатели, отражающие различные характеристики продукта или системы. Они позволяют оценить эффективность подразделения, полезность каждого бизнес-процесса; проанализировать происходящие изменения. Именно внедренные метрики эффективности подразделений помогают нам своевременно избегать тотальных ошибок. Критическое мышление и привычка все измерять в цифрах — надежные инструменты управления, которые должны быть в арсенале любого операционного руководителя.*

*Более пяти лет назад мы с Владимиром решили, что оказывать оценочные услуги клиентам для нас недостаточно. С одной стороны, мы чувствовали в себе силы на большее, с другой стороны, периодически сталкивались с более комплексными запросами со стороны клиентов. Эти запросы предполагали глубокую комплексную экспертизу проектов, включающую в себя финансово-технический аудит с привлечением профессиональных строителей и технологов. Тщательно все проанализировав, мы организовали новое направление по сопровождению строительных проектов.*

*Не будучи строителями изначально, нам пришлось погружаться в проблемы строительства вместе с опытными специалистами, которых мы пригласили на работу.*

*В настоящий момент в компании существует полноценное подразделение, занимающееся экспертизой строительства. Это тоже проявление инициативы со стороны Владимира и меня, которое на сегодняшний день имеет положительный результат.*

*Мы и сейчас продолжаем искать формулы успеха, экспериментируя и получая новый опыт. За последние пять лет направление, возглавляемое Владимиром, выросло более чем в три раза. Это стало возможным благодаря доверию со стороны клиентов и нашей Конструктивной среде, позволяющей работать у нас креативным талантливым ребятам, которые, проявляя инициативы, самореализовываются и развиваются в корреляции с ростом своих подразделений.*

*Лично для меня инициативность граничит с вдохновением. Вдохновением, которое присутствует в действиях Партнеров и руководителей нашей компании. Оно позволяет нам даже в трудных ситуациях найти что-то оптимистическое и полезное.*

*Мы воспринимаем любые изменения как новые возможности. Желание «творить» и видеть везде возможности поддерживает наш юношеский задор и позволяет легко двигаться по жизни, с улыбкой воспринимая трудности.*

# Глава 11

## Проведение встреч по оценке ПРОФИ

В этой главе я расскажу о практике проведения встреч по оценке ПРОФИ, которая существует у нас в компании.

Вопросы, которые мы сформулировали для каждой составляющей системы ПРОФИ, на встрече служат для нас ориентиром. Совсем необязательно отвечать на каждый вопрос. Главное, — основываясь на базе вопросов, составить аргументированное суждение по каждой поведенческой компетенции.

Сотрудник заполняет анкету по системе ПРОФИ и отправляет ее руководителю. Как правило, к этому моменту руководитель уже принял решение по оценке. В процессе подготовки к очной встрече с сотрудником он сверяет ее с собственной оценкой сотрудника, готовит основные аргументы, отмечая удачные моменты, случившиеся за оцениваемый период, и совершенные ошибки.

Отдельного внимания требует атмосфера встречи. Каждая встреча — это откровенная беседа. Следует заранее предусмотреть достаточно времени для того, чтобы никуда не торопиться. Вторым важным моментом является место проведения встречи. Желательно встречаться в тихом месте, где нет постороннего шума. Руководитель в период встречи старается быть ближе к сотруднику, именно поэтому он старается занять за столом равную позицию с сотрудником, а не сидеть во главе стола. Сотрудник и руководитель пьют чай или кофе, спокойно беседуют.

Задача руководителя на встрече — дать обратную связь, которая поможет сотруднику в дальнейшем развитии и скорректирует его действия при необходимости. Важно не задеть эмоционально личность сотрудника, ведь речь идет о сугубо рабочем поведении в компании. Руководитель понимает, что эти встречи предусмотрены не для укрепления собственных позиций, и он занимает роль наставника.

Проявление заботы вовсе не означает, что руководитель должен льстить сотруднику, говоря ему только комплименты. Он должен быть максимально искренен, стараться максимально объективно оценивать ситуацию, но при этом оставаться доброжелательным.

На встречах по оценке часто присутствуют сотрудники HR-подразделения. Эти люди, в силу своей работы, максимально доброжелательно относятся к каждому члену коллектива. В исключительных ситуациях они могут помочь сохранить неконфликтную атмосферу, выполняя роль медиаторов.

#### Максим Русаков, Партнер Группы компаний SRG

*ПРОФИ – это система обратной связи на основании обще-корпоративных координат. Как и всякая обратная связь, она может быть не всегда приятной для обоих участников. Как бы ни старался смягчить руководитель свои слова, порой реакцию на обратную связь предсказать заранее не получается. ПРОФИ – это не только процедура, но еще и живое общение людей, которые вместе делают одно общее дело. Как и в жизни, могут возникнуть трения, несогласия, но важно помнить, что смысл ПРОФИ – объективно оценить результаты и достижения, достигнутый прогресс ради общих целей и задач.*

Обобщая таким образом свои знания, мы стараемся делать выводы и вносить корректировки, для того чтобы каждый сотрудник получал больше пользы от взаимного сотрудничества. В частности, это выражается в подборе программ обучения для систематизации знаний, необходимых сотрудникам для работы, стандартизации целей по развитию на следующий период для каждой позиции (хотя это и носит рекомендательный характер).

Напомню нашу балльную систему оценки.

Шкала	Значение	Поведенческая характеристика
1 балл	Не соответствует ожиданиям	Поведение проявляется нестабильно даже в типовых, знакомых ситуациях
2 балла	Не полностью соответствует ожиданиям	Поведение проявляется стабильно в типовых, знакомых ситуациях. Требуется поддержка руководителя, напоминание о необходимости вести себя согласно компетенции
3 балла	Соответствует ожиданиям	Поведение проявляется стабильно в типовых ситуациях и при решении ряда сложных, нетиповых ситуаций. Демонстрирует требуемое поведение без напоминания и помощи руководителя. Является образцом для других
4 балла	Превосходит ожидания	Поведение проявляется стабильно в ситуациях повышенной степени сложности и новизны. Формирует культуру поведения в компании, вдохновляет других на развитие

Как правило, встреча начинается с того, что сотрудника просят объяснить любые отклонения от оценки 3.

Те компетенции, по которым сотрудник поставил себе удовлетворительную оценку, меньше требуют объяснений, ведь он соответствовал ожиданиям.

Больше объяснений мы получаем в случаях, когда по той или иной компетенции сотрудник демонстрировал либо не соответствующее ожиданиям поведение, либо его поведение превосходило ожидания. Важно при этом рассматривать конкретные примеры, которые случились за период оценки. После объяснений сотрудника слово берет руководитель. Он выражает свое мнение, комментируя аргументы сотрудника и приводя свои. Далекое не всегда мнения совпадают. В некоторых случаях руководитель может не учесть какие-то моменты, случившиеся во время периода оценки, и тогда

он соглашается с доводами сотрудника. А в некоторых случаях сотрудник ошибается, и руководитель пытается его переубедить. В итоге они приходят к единому мнению, что выражается в целом значении оценки по каждой компетенции.

Полезно рассмотреть три варианта развития событий, которые случаются во время проведения оценки.

### **Оценки сотрудника выше, чем оценки руководителя**

Мы считаем такое положение вещей не очень хорошим, и вот почему.

Практика показывает, что руководители оценивают сотрудника объективно — в том числе потому, что на встрече присутствует несколько руководителей (в том числе директор). Шансы на то, что все они заблуждаются, — крайне малы. Также наш сотрудник всегда понимает свои функции, понимает это и его руководитель. Не может возникнуть ситуации, когда сотрудник оценивает свои задачи выше, чем от него ждут. Такое действительно случалось раньше, но сейчас функционал сотрудника четко прописан.

В итоге ситуация, когда сотрудник ставит свою оценку выше, чем руководитель, — это сигнал о проблемах сотрудника с восприятием собственной работы.

*Как-то раз мы проводили оценку заместителя директора вместе с руководителем направления.*

*На тот момент сотрудник работал у нас более трех лет, он поставил себе по трем из пяти компетенций 4 (Результативность, Философия сотрудничества, Инициативность), то есть превосходит ожидания и формирует культуру компании. По остальным двум он оценил себя на 3 (Профессионализм, Ответственность). Мы в свою очередь поставили три оценки 3 (Ответственность, Результативность и Инициативность) и две оценки 2 (Профессионализм и Философия сотрудничества).*

*Важно отметить, что количество инициатив у этого человека действительно было немаленьким, и в итоге нашей встречи мы с руководителем направления согласились, что его поведение по компетенции «Инициативность», наверное, может быть оценено на уровне 4. Однако при обсуждении оценок*

по компетенциям «Философия сотрудничества» и «Профессионализм» мы не сошлись во взглядах. У нас были объективные причины поставить оценки ниже, поскольку существовали проблемы коммуникации с коллегами из-за ряда конфликтных ситуаций. Также мы наблюдали недоработки в части развития продуктовой линейки, что могло бы негативно повлиять на результаты направления в будущем. Это, на наш взгляд, было связано с отсутствием достаточных профессиональных знаний.

Сотрудник не спорил с аргументами, но при этом был категорически не согласен с нашими выводами, эмоционально упирая на то, что в отсутствии достижения запланированных результатов виноват рынок, а в наличии конфликтов – коллеги из смежных подразделений. Это был первый случай, когда нам пришлось приостановить оценку, поскольку человек настолько нервничал и вел себя крайне эмоционально, что продолжать не имело никакого смысла. Для того чтобы дальше продолжить работу и нормализовать обстановку, мы решили не доводить процесс до конца, оставив оценку с разногласиями.

Честно говоря, мы с руководителем направления были в недоумении. Привыкнув искать ошибки в себе, мы с руководителем начали анализировать ситуацию. Как же произошло, что раньше проблем и конфликтов с этим сотрудником не возникало, а теперь все перешло в конфликтную эмоцио-нальную фазу?

Мы сделали такой вывод. На протяжении трех лет компания активно развивалась, и требования к руководителям постепенно увеличивались. Скорее всего, мы недостаточно информировали заместителя директора об этих изменениях. Кроме того, иногда его поведение в части философии сотрудничества не соответствовало нашим приоритетам, и Я имело больший приоритет для него, чем Компания. Его непосредственный руководитель не делал замечаний по этому поводу, так как наиболее эффективно делать это на этапе адаптации сотрудника в компании, когда восприятие «правил игры» находится на максимальном уровне. В итоге отсутствие своевременных замечаний привело к тому, что такая линия поведения, когда собственное Я важнее Компании, стала для сотрудника нормой.

*Опытный руководитель старается корректировать поведение сотрудника в процессе текущей работы, поскольку понимает, что вовремя не замеченная проблема может усугубиться и привести к тяжелым последствиям. Тогда ему все равно придется разбираться с этим, только в ситуации существенно усложненной.*

*Ситуация, при которой руководитель замалчивает проблему, считая, что может эмоционально задеть сотрудника, оказывая ему недоверие, содержит будущие потенциальные риски взаимоотношений сотрудника и руководителя, негативно сказываясь на результатах работы.*

**Одно из частых возражений, с которым встречаешься во время корректировок поведения сотрудников, — такое: «Давайте оценивать по результатам, я уверен, что они будут эффективными». Но когда мы говорим про эффективность результатов, то о каком периоде времени мы говорим? Безусловно, результат — главный показатель работы сотрудника, но в том и только в том случае, если не заложено рисков по его дальнейшему существенному ухудшению.**

*С одним директором мы получили очень неплохой результат за год работы. Мы перевыполнили план, и экономические показатели были очень достойными.*

*При этом по завершении первого квартала следующего года мы столкнулись со следующими моментами. Производственные мощности были недозагружены, поскольку объем работ снизился. Несколько ключевых сотрудников, отвечающих за привлечение объемов, ушли, а кадровый резерв набран не был. Вдобавок к этому добавился вялотекущий конфликт с клиентом, требующий дополнительных производственных ресурсов.*

*Если посчитать результат за год, то он — положительный. Если оценить результат за полтора года, то он — неутешительный. Мы потратили существенную часть прибыли, заработанной за предыдущий период. И предпосылки для ухудшения ситуации были заложены еще в то время, когда операционная эффективность, казалось бы, была на высоком уровне. Именно в тот момент высшее руководство, в том числе и я, должно*

*было пристально посмотреть на работу директора и улучшить работу подразделения. Нам нужно было корректировать управленческую структуру подразделения, создать кадровый потенциал, тщательно отработать возражения с клиентами, которые могли бы перейти в конфликтную фазу.*

*Этот пример показывает, что эффективный руководитель оценивает поведение сотрудника не только по результатам, но и по всем поведенческим компетенциям в течение всего рабочего процесса, а также прилагает усилия к тому, чтобы скорректировать при необходимости его поведение. Это не самые приятные разговоры, особенно с сотрудниками с завышенной самооценкой, поскольку встречаешь много возражений не по существу, но эти разговоры необходимы. Главное – объяснить сотруднику, что наше беспокойство за эффективную реализацию проекта вызвано некоторыми действиями сотрудника, и попросить его дать пояснения.*

*Такое поведение руководителя демонстрирует навыки наставничества. Он делится своим опытом с сотрудником, и сотрудник будет благодарен за это. С заместителем директора нам не удалось своевременно скорректировать его поведение, взаимопонимание между ним и его руководителем пропало, и через некоторое время мы с ним расстались, поблагодарив за работу. Нарушение принципа философии сотрудничества привело к печальным последствиям.*

Если на оценочных мероприятиях сотрудник себя оценивает выше, чем руководитель, и это наблюдается на протяжении двух-трех сессий, то это уже больше похоже на диагноз, который свидетельствует о нарушении принципа философии сотрудничества. В таком случае я бы посоветовал как сотруднику, так и руководителю взвесить, насколько эффективно им работаете вместе. Может быть, имеет смысл что-то кардинально поменять, ведь ожидания друг от друга не совпадают.

### **Оценки руководителя выше, чем оценки сотрудника**

Рассмотрим второй случай, когда оценки, поставленные руководителем, существенно выше, чем оценки, поставленные самим сотрудником. Это, как правило, свидетель-

ствует о заниженной самооценке у сотрудника. Ни компании, ни сотруднику такая ситуация не выгодна, поскольку сотрудник не уверен в собственных силах и не может полностью реализовать свой потенциал.

*В качестве примера возьмем оценку одного линейного специалиста. Оценивая себя, он поставил по всем компетенциям по два балла, а по Инициативности – один балл. При этом руководитель поставил по всем компетенциям по три балла и только по Инициативности поставил два балла. Это – большое расхождение.*

*Оказалось, что основной причиной была неуверенность сотрудника в своих силах. Такое поведение проявлялось и в рабочем процессе. Несмотря на то что сотрудник обладал необходимой квалификацией, он брал на себя существенно меньше ответственности в части выполнения проектов с новизной, не проявлял инициативу.*

*Такие случаи сравнительно легко исправляются. Практика показывает, что достаточно двух оценочных сессий, чтобы сотрудник откалибровал свое отношение к себе. Обычно после этого работник начинает чувствовать вкус к развитию, полноценно встраивается в коллектив и реализует весь свой потенциал.*

*Если в течение нескольких оценочных сессий оценки руководителя по-прежнему существенно выше, чем оценки сотрудника, – это предпосылка для сотрудника. Ему надо меньше искать недочеты в себе, больше фокусироваться на развитии и самореализации.*

### **Оценки сотрудника и руководителя примерно совпадают**

В 80% случаев в нашей компании сотрудники не завышают собственные результаты, критично относятся к собственным оценкам, но и не занижают их. Тогда оценки руководителя совпадают или бывают чуть выше, чем оценки сотрудника.

Практика нашей компании показывает, что сотрудники, которые критически относятся к себе, демонстрируют наибольшее развитие. Они не винят других и, рассматривая любую ситуацию через призму собственной ответственности,

пытаются разобраться, каким образом они должны были бы поступить, чтобы не совершить тех или иных ошибок. При коммуникациях с коллегами такая точка зрения наиболее полезна и позволяет достигать взаимопонимания и взаимоуважения. Это наиболее распространенный и приемлемый сценарий. В таких случаях сотрудники сами обращаются к руководителю за обратной связью, узнают его мнение — каким образом можно улучшить результаты и внести вклад в развитие компании, одновременно развиваясь самому. Высокие итоговые оценки и одинаковая позиция по оценке со стороны руководителя и сотрудника являются лучшим результатом.

Следует помнить, что высокие оценки достигаются постоянной упорной работой сотрудника. Недостаточно получить несколько раз высокую оценку. Обычно после нескольких положительных оценок сотрудник оказывается на следующей карьерной ступени, где сталкивается с новыми вызовами, требующими повышения его профессиональных компетенций. Особенно заметно это ощущается при переходе с позиций специалистов на позиции руководителей, требующих управленческих навыков.

Я советую больше времени уделять обучению, посещать в том числе и внешние курсы, а также больше анализировать свое поведение. При существенном изменении функционала бывает, что оценка сотрудника снижается. Если речь идет об оценке 2 по какой-либо из компетенций, то, скорее всего, это свидетельствует об отсутствии достаточного опыта, который с течением времени накопится. Главное — помнить, что основной целью компании является совместное развитие вместе с сотрудником, а инструмент оценки ПРОФИ — это точка контроля, когда сотрудник имеет возможность получить обратную связь и скорректироваться.

Еще одной особенностью оценки ПРОФИ является то, что чем выше должность, тем больше стоит прилагать усилий для получения оценки 4 по одной из компетенций. Это связано с тем, что функциональность руководителя и так подразумевает выполнение большого числа функций с большей ответственностью. И для того, чтобы превзойти ожидания, следует на системном уровне показывать поистине высокие результаты.

В ситуациях, когда сотрудники получают удовлетворительные оценки, наибольшая часть времени на совместных встречах посвящается обсуждению индивидуального плана развития сотрудника и его корреляции с развитием компании. Глубокая проработка индивидуального плана развития является важным элементом долгосрочной стратегии его развития. Каждый сотрудник должен подходить к этому осознанно.

Мы считаем, что сотрудники со всей ответственностью и пониманием должны контролировать свое развитие самостоятельно. И имеет смысл заранее планировать время на достижение целей. Если речь идет о внешних курсах, то надо заранее обозначить время и согласовать с руководителем. Если дело касается большой самостоятельной работы, то следует разбить ее на этапы, равномерно распределив объем на весь период до следующей оценки.

Мы также советуем ежемесячное или еженедельное подведение итогов саморазвития. Сотруднику следует выделять несколько часов один раз в месяц или неделю на заполнение определенной формы, в которой фиксируются достигнутые результаты. Такой инструмент позволяет не только своевременно проанализировать результаты, но и мотивирует на конкретные дальнейшие действия.



Используя инструменты тайм-менеджмента, можно добиться больших результатов, делая усилия постоянно и небольшими порциями. В противном случае операционная работа может поглотить все время сотрудника, и он вспомнит об индивидуальном плане лишь накануне следующей оценки персонала, начав судорожно выполнять то, что успеет. Не надо забывать, что в первую очередь развитие нужно самому сотруднику.

# Глава 12

## Конструктивная среда

Ключевой критерий развития Конструктивной среды нашей компании — это формирование лидеров, которые служат примером для подражания в части соблюдения правил Конструктивной среды. Это люди, занимающие любые руководящие позиции в компании.

Мы уже описывали компетенции руководителей команд, в перечень которых входят:

- Профессиональный опыт.
- Аналитические способности.
- Критическое мышление.

По сути, в этих компетенциях отражаются все требования к поведению любого сотрудника. Но для того, чтобы улучшать свои результаты и корректировать поведение в лучшую сторону, надо развивать дополнительные навыки. Речь идет о надпрофессиональных, гибких навыках — *soft skills*, основы которых в том или ином виде заложены у нас еще с детства. В зависимости от нашего жизненного опыта одни навыки развиты больше, а другие меньше. Хорошая новость заключается в том, что каждый из нас способен развить их. Наличие этих навыков помогает людям решать жизненные задачи и эффективнее работать совместно с другими людьми. Приве-

дем перечень таких навыков (не претендуя на полноту этого списка).

- Эмоциональный интеллект.
- Критическое мышление.
- Управление проектами.
- Клиентоориентированность.
- Ненасильственное общение.
- Коммуникации.
- Ораторское искусство.
- Тайм-менеджмент.

И другие.

*Эмоциональный интеллект – это способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.*

*Лидеру в Конструктивной среде необходимо уметь истолковывать обстановку, интуитивно улавливать чувства своих сотрудников и коллег, проявляя эмпатию, уметь быстро адаптироваться к новым условиям. Именно поэтому наличие развитого эмоционального интеллекта – это важное условие, позволяющее лучше делать свою работу.*

*Книга Дэниэла Гоулмана «Эмоциональный интеллект»<sup>1</sup> подробно описывает преимущества людей, обладающих высоким эмоциональным интеллектом. Для нас лидер является проводником и идеологом Конструктивной среды, а значит, все его коммуникации должны происходить на базе взаимного доверия и взаимоуважения.*

*Порой невольно сказанное слово, пусть и неосознанно, может эмоционально задеть коллегу. Это, в свою очередь, является триггером потенциального будущего конфликта, который недопустим. Именно поэтому лидер должен тонко чувствовать настроение и эмоции других людей.*

---

<sup>1</sup> Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 1995. — Прим. ред.

Говоря про взаимоуважение и конструктивность коммуникаций следует упомянуть про навык ненасильственного общения. Концепция создана американским психологом Маршаллом Розенбергом и описана в его книге «Язык жизни». Ненасильственное общение базируется на идее того, что каждый человек способен к сопереживанию и строит свою коммуникацию на взаимно уважительной основе душевно-благодарных отношений. Предполагается, что люди прибегают к поведению, причиняющему душевные страдания другим, лишь потому, что они не знают, что существуют более эффективные и гуманные модели поведения. Ненасильственное общение предполагает формирование такого образа мыслей, при котором человек стремится к гармонии. Это может быть достигнуто в случае осознания своих потребностей и потребностей окружающих, а также чувств, вызванных этими потребностями.

В основе ненасильственных коммуникаций заложено три основных элемента.

**Самоэмпатия.** Когда мысль выражается через осознание своего собственного опыта, содержит эмоциональное переживание и представляется в форме Я-высказывания. Это психологический прием, когда человек делает сообщение другому человеку, передавая свои чувства и пожелания, с опорой на личные мысли и эмоции.

**Эмпатия.** Когда человек понимает всем сердцем собеседника и передает ему свое понимание эмоционально, видя в нем хорошее и красивое.

**Честное самовыражение.** Когда человек себя выражает таким образом, что вызывает сопереживание, а не агрессию у другого человека.

Члены команд, коммуникации в которых основаны на теории ненасильственного общения, не тратят энергию на собственное позиционирование внутри команды, не ждут подвохов от своего коллеги. Они сфокусированы на единых целях, высвобождая для их достижения всю свою творческую энергию. Такие отношения можно часто наблюдать в маленьких стартапах, где каждый член команды видит и может оценить вклад в общее дело, с горящими глазами работает над развитием ценности продукта.

Развивая Конструктивную среду в нашей компании, мы тоже стремимся не причинять эмоциональный ущерб сотруднику и не нарушать его душевное равновесие. Это основа взаимного доверия, которую должны демонстрировать наши лидеры. Обратным примером служит почти любое государственное учреждение, где любой сотрудник тратит 30% времени, если не больше, чтобы угодить своему начальнику, а начальник — своему начальнику. Управление персоналом происходит больше через систему наказаний, а не поощрений. При этом зачастую результат работ остается за скобками, не говоря уже про творческую реализацию.

**Виталий Федин, Партнер Группы компаний SRG**

*Система управления и развития персоналом в консалтинге является фактором, определяющим успех или провал любого проекта. Мне в системе ПРОФИ нравится очень разумный микс хард- и софт-скиллов с корпоративными ценностями компании и с установками на максимальную клиентоориентированность.*

Еще один важный навык — коммуникация. Принцип философии сотрудничества также отражает важность этого навыка. Речь идет о качестве передачи информации, обмене знаниями или сведениями между людьми. Коммуникация помогает налаживать контакты, чтобы удовлетворять человеческие потребности, выполнять жизненные и профессиональные задачи. Это обязательный навык для любого руководителя. Можно порекомендовать несколько книг для развития этого навыка: «Как разговаривать с кем угодно»<sup>2</sup> Марка Роудза и «Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству»<sup>3</sup> Мортена Хансена.

Навык клиентоориентированности мы развиваем в каждом из наших сотрудников, это тоже элемент нашей Философии

<sup>2</sup> Роудз М. Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — Прим. ред.

<sup>3</sup> Хансен М. Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — Прим. ред.

сотрудничества. Поскольку наши лидеры являются проводниками Конструктивной среды, они должны показывать своим поведением пример клиентоориентированности. В качестве эффективных инструментов можно назвать внешние тренинги и несколько книг: «Клиенты на всю жизнь»<sup>4</sup> Карла Сьюэлла и Пола Брауна, а также «Обнимите своих клиентов»<sup>5</sup> Джека Митчелла.

Одним из вспомогательных вопросов для руководителя по поведенческой компетенции «Инициативность» звучит так: «Принимает активное участие в общественной деятельности компании: участвует в написании статей/комментариев в профессиональные издания, выступает на семинарах, конференциях». Это означает, что руководитель периодически сталкивается с необходимостью выступать на публичных внешних мероприятиях. Кроме того, мероприятия по командообразованию тоже требуют умения выступать на публике. Значит, руководителю надо развивать навык ораторского мастерства. Лучше всего этот навык развивается участием в групповых тренингах, когда человек вынужден выйти из зоны комфорта и начать практиковать ораторские способности.

Лидер должен быть способен взвешенно подходить к переработке и потреблению информации. Это означает, что он всегда старается проверять информацию, искать взаимосвязь между различными фактами, рационально мыслить, принимая аргументированные решения. Мы измеряем это в рамках оценки ПРОФИ и это отражают следующие вспомогательные вопросы в разных поведенческих компетенциях.

- Структурирует информацию (Профессионализм).
- Оценивает свою работу по результату, а не по количеству затраченных усилий (Результативность).
- Учитывает опыт ошибок и успехов (Результативность).
- Принимает на себя последствия за результат принятых решений (Ответственность).

<sup>4</sup> Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 1990. — Прим. ред.

<sup>5</sup> Митчелл Д. Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — Прим. ред.

- Анализирует информацию, оценивает возможность выполнения задачи, прежде чем начать действовать (Ответственность).

Каждая процедура оценки ПРОФИ побуждает всех сотрудников анализировать уровень критического мышления, косвенно влияя на его увеличение. Дополнительно для развития этого навыка имеет смысл порекомендовать книгу Дайаны Халперн «Психология критического мышления»<sup>6</sup>.

Еще два навыка, про которые следует упомянуть, — тайм-менеджмент и управление проектами. Вся наша жизнь состоит из проектов. Организовать путешествие, получить новые знания, сделать работу для клиента, внедрить новый бизнес-процесс — все это проекты. И вокруг каждого проекта собираются разные люди, которые являются его участниками.

Человек, который им управляет, находится в центре системы, именно от него зависит результат проекта. Для этого в первую очередь необходимо четко управлять собой, а значит, уметь распределять собственное время эффективно, согласно правильно расставленным приоритетам. Любой человек, независимо от того, является он руководителем или нет, должен уметь это делать. Несложный набор инструментов тайм-менеджмента позволяет не только управлять временем, решая небольшие проекты, но и определять приоритеты в долгосрочном периоде.

После того как человек обрел навыки тайм-менеджмента, излишним будет освоить навык управления проектами. Без наличия этого навыка не стать руководителем. Мы используем тренинги по управлению проектами, которые за несколько дней дают необходимый инструментарий начинающим руководителям. Но есть и много полезных книг, которые позволят развить знания: Марк Форстер «Сделай это завтра»<sup>7</sup>,

---

<sup>6</sup> Халперн Д. Психология критического мышления. — СПб.: Питер, 2000. — Прим. ред.

<sup>7</sup> Форстер М. Сделай это завтра и другие секреты управления временем. — М.: Издательская студия Поле, 2018. — Прим. ред.

Джефф Сазерленд «Scrum: революционный метод управления проектами»<sup>8</sup>.

Следующие вспомогательные вопросы в рамках оценки ПРОФИ по разным поведенческим компетенциям касаются оценки уровня этих навыков.

- Эффективно управляет своим временем (Профессионализм).
- Своевременно контролирует достижение результатов (Профессионализм).
- Умеет расставлять приоритеты (Результативность).
- Распределяет задачи и ресурсы для выполнения работы (Результативность).
- Осуществляет промежуточный и итоговый контроль в соответствии с поставленной целью (Результативность).
- Анализирует информацию, оценивает возможность выполнения задачи, прежде чем начать действовать (Ответственность).

Все вышеперечисленное наглядно показывает, что, с одной стороны, оценка ПРОФИ позволяет выявить необходимость развития тех или иных «гибких» навыков. А с другой стороны, критическое мышление руководителя и дальнейшее развитие soft skills однозначно влияют на улучшение результатов оценки ПРОФИ, помогая становиться более эффективными в работе и жизни.

В дополнение ко всему вышесказанному я хотел бы сформулировать еще один критерий, который характеризует лидеров нашей компании: они не боятся брать в свою команду сильных сотрудников.

Говоря про сильных сотрудников, мы имеем в виду таких работников, которые либо уже обладают высокими компетенциями, либо имеют потенциал для быстрого развития. Такие люди продвигаются по карьерной лестнице или попадают в кадровый резерв, показывая высокие результаты деятельности. Они являются основной силой для развития подразде-

---

<sup>8</sup> Сазерленд Д. Scrum: революционный метод управления проектами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — Прим. ред.

ления, поскольку при расширении деятельности руководитель с их помощью может быстро закрыть недостаток кадровых ресурсов.



Представим себе директора, у которого управленческая структура на каком-то из уровней имеет недостаток кадровых ресурсов. Можно выделить несколько уровней сотрудников, которые следует проанализировать.

- Директора и заместители директоров.
- Начальники отделов и руководители проектов.
- Опытные линейные специалисты.

Если при функционировании управления мы сталкиваемся с нехваткой опытных специалистов, это означает, что есть риск совершения ошибок при выполнении работ, поскольку нехватка опытных специалистов характеризуется низкой самостоятельностью сотрудников, неумением выполнять сложные проекты, а также оттягивает большое количество управленческих ресурсов. Для того чтобы найти опытного специалиста с рынка, требуется время. Это отражается на замедлении темпов развития. В таких случаях основная надежда — на кадровый резерв, который составляют сильные сотрудники.

Если директор сталкивается с нехваткой линейных руководителей, то это означает, что при высокой загрузке подразделения он вынужден сам выполнять часть обязанностей линейного руководителя. В свою очередь, это приводит к тому, что он меньше занимается своими непосредственными обязанностями, а значит, возникает риск некачественного управления подразделением. Если в кадровом резерве отсутствуют опытные сотрудники, способные заместить эту вакансию, приходится заниматься поиском таких сотрудников с рынка, что занимает еще больше времени, чем поиск линейных специалистов.

Другой случай, когда директор сталкивается с нехваткой нелинейных руководителей. В таком случае структура, в которой отсутствует достаточное количество руководителей высшего звена, сталкивается с большими рисками управленческого характера, которые приводят либо к невыполнению планов, либо к полной или частичной потере качества услуг. Ситуацию омрачает и тот факт, что минимальный срок поиска и адаптации нового нелинейного управленца, как правило, составляет не менее шести месяцев. Это означает, что планирование кадровых ресурсов является тем вопросом, который стоит просчитать заранее.

Мы стараемся по возможности развивать собственных сотрудников. При этом они должны обладать способностями и мотивацией развития личности. Иногда неопытные руководители осознанно или неосознанно боятся конкуренции внутри своего коллектива и не уделяют достаточного внимания развитию сильных сотрудников. Это может быть связано с неуверенностью, отсутствием управленческого опыта и, возможно, частичным недоверием к своим руководителям. Подобные управленческие ошибки дорого обходятся и руководителям, и компании, поскольку в конечном итоге негативным образом влияют на развитие компании в целом, а значит, и на всех сотрудников.

Когда мы говорим о достаточности управленческой структуры, а также о наличии сотрудников в кадровом резерве, мы подразумеваем, что управленческая структура подразделения соответствует поставленным целям, а фонд оплаты труда находится в допустимых экономических пределах.

Бывают и обратные ситуации, когда руководитель пытается с избытком взять персонал, а потом не справляется с экономикой, не показывая положительные финансовые результаты. Именно в этом и заключается опыт и талант руководителя — заранее четко спланировать управленческую структуру своего подразделения, заранее определить потенциал существующих сотрудников, создать и поддерживать Конструктивную среду в сбалансированной команде.

Важный вопрос, который заложен в принципе философии сотрудничества: «Является ли руководитель командным игроком?» На моем пути несколько раз попадались руководители, которые старались строить команду и декларировали для сотрудников принцип философии сотрудничества «Клиент — Компания — Я», но при этом сами не являлись командными игроками. Это проявлялось в том, что они не умели ладить с коллегами, находящимися на их уровне, из параллельных подразделений. В совместных проектах мы встречались с трудностями в коммуникациях, которые в последующем выражались в нежелании остальных общаться с ними. Несмотря на то что в моем случае я встречался с умными и по-своему талантливыми людьми, которые имели и потенциал для развития, и хорошие аналитические способности, мы в нашей компании в итоге из-за отсутствия достаточной самокритичности сталкивались с конфликтами и отсутствием положительных результатов. Почему же так происходило?

Во-первых, такие люди — это харизматичные личности с сильной энергетикой. Они настолько уверенно декларируют свои мысли, что многие сотрудники охотно им верят, считая это незыблемой истиной. Если кто-то имеет другую точку зрения, его жестко одергивают, и в следующий раз он не выражает свое мнение. Получается, что креативные умные люди под такими руководителями ограничены в развитии. Через некоторое время они стараются покинуть компанию или по крайней мере этого руководителя. Руководителя это не сильно тревожит, ведь вокруг есть те, которые соглашались с ним во всем. Это иллюзия того, что все хорошо. Стиль их управления больше похож на отношения в армии, когда главной задачей является выполнение приказа и послушание, поскольку мнение солдата там никого не интересует.

Мы стараемся строить отношения на принципах взаимоуважения, понимая, что это более надежная основа в стратегическом смысле.

Во-вторых, для своего руководителя такие управленцы больше продают себя и свои результаты, чем информируют об объективном состоянии дел.

В-третьих, как уже и говорилось ранее, они не могут найти язык с коллегами из параллельных направлений. Это приводит к тому, что они, с одной стороны, своим поведением пытаются создать иллюзию собственной незаменимости, для того чтобы увеличить зависимость от них самих, а с другой — истребляют вокруг себя потенциальных конкурентов, увеличивая риски компании потерять ценные кадры. Подобные случаи хорошо описаны в книге «От хорошего к великому»<sup>9</sup> Джима Коллинза.

Сейчас мы пристально следим за тем, чтобы любой руководитель демонстрировал поведение командного игрока, и с вниманием относимся ко всем возможным предпосылкам, свидетельствующим о «некомандности» руководителя. Мы считаем, что некомандным поведением руководитель нарушает основной принцип философии сотрудничества, а значит, не может быть проводником нашей Конструктивной среды. Иногда мы вынуждены принимать жесткие решения и расставаться с такими руководителями, поскольку в противном случае наша компания может пострадать больше. Не принимая никаких действий, мы формулируем своим бездействием информационный посыл, что поведение, основанное на агрессии, считается в компании нормой. Тем более что конструктивные сотрудники, встречаясь с агрессией, стараются лишней раз не спорить и не показывать свое мнение, что на небольших временных отрезках создает иллюзию выигрышной позиции агрессора. Такой подход негативно влияет на развитие Конструктивной среды.

Подобное некомандное поведение может быть спровоцированным предыдущим жизненным опытом человека. Вероятно, речь идет о какой-то душевной травме, которая «научила»

---

<sup>9</sup> Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — Прим. ред.

его не открываться коллегам и не доверять, чтобы не разочаровываться. После такой травмы ему трудно быть искренним, и он прячет свою неуверенность за жестким агрессивным поведением. Если руководитель критичен к себе, то знает свои недостатки. В таком случае те навыки soft skills, которые касаются развития эмоционального интеллекта и ненасильственного общения, могут помочь своевременно скорректировать свое поведение и укрепить доверие в команде. Этот критерий настолько стал важным для нас, что мы выделили его в качестве обязательного для руководителей нашей компании.

Резюмируя вышесказанное, мы можем четко описать лидеров Конструктивной среды. Это руководители, которые занимаются самообразованием, развивают не только профессиональные, но и надпрофессиональные навыки soft skills, корректируя свое поведение в соответствии с поведенческими компетенциями ПРОФИ, и соответствуют следующим обязательным критериям.

- Обладают достаточным профессиональным опытом.
- Обладают аналитическими способностями.
- Обладают критическим мышлением.
- Являются проводниками Конструктивной среды.
- Не боятся брать в свою команду сильных сотрудников.
- Являются командными игроками.

Важно, чтобы правила Конструктивной среды можно было просто формулировать и их полезность не вызвала сомнений у сотрудников. Для этого я старался описать основные типы взаимоотношений в нашем сообществе.

- Правила взаимодействия сообщества с глобальным обществом (это ценности, которые мы несем нашим клиентам).
- Правила взаимодействия сотрудников между собой, внутри сообщества (правила взаимодействия в команде).
- Нормы поведения каждого члена сообщества (поведенческие индикаторы ПРОФИ).
- Образец для подражания в сообществе (профиль руководителя).

- Как мы принимаем нового члена в наше сообщество (правила адаптации).
- Анализ выхода сотрудника из сообщества (выходное собеседование).

Разберем правила взаимодействия в команде.

- Работать только в атмосфере взаимного доверия.
- При принятии важного решения руководитель обязательно обсуждает это решение с ключевыми членами команды, которых оно затрагивает, и принимает его только после этого с учетом полученных мнений.
- Все ключевые участники должны делиться с командой хорошими новостями для поддержания общей уверенности и позитивного настроения.
- Трудные ситуации сплачивают коллектив. Поддержка коллег в непростые времена требует времени и энергии, но потом все это возвращается с плюсом.

Если мы посмотрим на некоторые вспомогательные вопросы к компетенциям ПРОФИ, которые помогают определить «правильность» поведения каждого сотрудника, то увидим, что они предполагают выполнение всех правил взаимодействия в команде:

- Использует в мотивации сотрудников элементы нематериальной мотивации (Профессионализм).
- Учитывает опыт ошибок и успехов (Результативность).
- Согласовывает с коллегами свои планы и действия (Ответственность).
- Развивает самостоятельность сотрудников, делегируя задачи (Ответственность).
- Уважительно относится к коллегам и оказывает при необходимости им поддержку (Философия сотрудничества).
- Делится накопленными экспертными знаниями (Философия сотрудничества).
- Формирует положительный климат в компании (Философия сотрудничества).

- Учитывает в работе подразделения конструктивные мнения коллег (Философия сотрудничества).
- Активно участвует и организывает мероприятия по командообразованию (Философия сотрудничества).
- Повышает уровень коммуникаций между подразделениями (Философия сотрудничества).
- Признает свои ошибки (Инициативность).
- Помогает воплотить инициативу и идеи сотрудников, правильно оценивая их потенциал (Инициативность).
- Ставит амбициозные задачи, воодушевляет команду на их решение (Инициативность).

Это означает, что оценка ПРОФИ включает в себя правила взаимодействия в команде. Действительно, невозможно без атмосферы взаимного доверия, оптимистического настроения и высокой взаимной информированности создавать и поддерживать положительный климат, делегировать задачи сотрудникам, делиться знаниями, повышать уровень коммуникаций между подразделениями.

Называя систему оценки персонала по поведенческим индикаторам ПРОФИ одним из главных правил Конструктивной среды, мы автоматически учитываем и правила взаимодействия в команде.

Профиль руководителя также вошел в основу критериев для характеристики лидера Конструктивной среды. Лидер является основным проводником Конструктивной среды в нашей компании, поэтому критерии лидера мы также относим к главным правилам.

## ТРИ ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЙ СРЕДЫ

Таким образом, наша Конструктивная среда базируется на трех главных правилах.

---

### Ценности, которые мы несем нашим клиентам

- *Мы несем ответственность за результат перед клиентом.*

- *Неизменные условия работ. Мы соблюдаем, держим свое слово и не меняем условия в процессе выполнения работ.*
- *Мы всегда придерживаемся независимости в суждениях, аргументируя свою позицию.*
- *Предоставляем услуги высокого качества за счет системного повышения квалификации и компетенций.*
- *Выстраиваем и дорожим партнерскими отношениями.*

#### Поведенческие индикаторы ПРОФИ (нормы поведения сотрудника)

- *Профессионализм.*
- *Результативность.*
- *Ответственность.*
- *Философия сотрудничества.*
- *Инициативность.*

#### Критерии Лидера Конструктивной среды

- *Достаточный профессиональный опыт.*
- *Высокий уровень аналитических способностей.*
- *Высокий уровень критического мышления.*
- *Является проводником Конструктивной среды.*
- *Не боится брать в свою команду сильных сотрудников.*
- *Является командным игроком.*

Все остальные правила, описывающие взаимодействия между различными субъектами в определенные периоды работы, основываются на принципах этих трех главных правил.

Наш опыт может быть использован любой компанией, которая задумывается о формализации собственной корпоративной культуры. Основной вопрос заключается в поведении

самых главных людей в любой компании — собственников и генеральных директоров. Они — главные лидеры компаний.

Ситуацию можно в какой-то мере, не принижая роль сотрудников, сравнить с поведением родителей и их детей. Фундаментальную основу формирования личностного развития ребенка закладывают не только методы воспитания родителей, но и осознанное и неосознанное поведение родителей, то, какими личностями они являются.

Так же и на работе: сотрудники ежедневно анализируют поведение руководителей, смотрят на явные и едва уловимые их проявления, их отношение к различным аспектам жизни, манеры и мировоззрение. Каждому руководителю следует осознавать ответственность за свое поведение, поскольку, хочет он того или нет, оно оказывает существенное влияние на формирование корпоративной культуры. Чем большую позицию занимает руководитель, тем требовательнее он должен относиться к себе. Даже если речь идет о собственнике, не принимающем участия в операционном управлении, он должен соответствовать критериям лидера Конструктивной среды. Ведь он наверняка в той или иной мере пересекается с кем-то из сотрудников компании, а значит, влияет на их поведение.

Это не означает, что главные лидеры компании должны быть лучше всех сотрудников во всем, что в принципе невозможно. Учитывая их статус, они наверняка меньше разбираются в тонкостях работы специалистов, но, несомненно, имеют большой управленческий опыт. Наверняка они могут демонстрировать зрелый подход управленца, основанный на максимальной прозрачности целей, философии взаимного доверия в коллективе и доброжелательности. Кроме того, учитывая высокий уровень стресса, связанный с принятием ответственных решений, они могут показывать на своем примере тягу к новым знаниям и развитию. Так можно сказать про любого лидера Конструктивной среды.

Одним из важных отличий главных лидеров от остальных является умение самостоятельно выходить из зоны комфорта, для того чтобы вносить изменения в свою собственную функцию и развиваться.

*Представим себе руководителя компании, который поставил определенные цели по развитию собственного бизнеса, построил в соответствии с ними управленческую структуру, закрыл недостающие вакансии, внедрил необходимые бизнес-процессы. И в итоге он добился поставленных целей. Что он делает дальше?*

*Он может почитать на лаврах и оставить все как есть, пытаясь держать планку на том же уровне, что, безусловно, тоже требует определенных усилий. Давайте представим его ключевых сотрудников. Одна часть из них какое-то время будет довольствоваться существующим положением и уровнем мотивации, а другая часть захочет дальнейшего развития. Они начнут подыскивать другое место работы и постепенно уходить. На их места будут приходить другие сотрудники, которые в свою очередь тоже будут уходить.*

*Те ключевые руководители, которые будут оставаться надолго, скорее всего, будут меньше развиваться, поскольку им не будет поставлено новых задач, направленных на развитие. Так как собственник или главный руководитель компании не мотивирован нести повышенные риски, вкладывать инвестиции, тратить энергию и время на это, то, скорее всего, компания останется с немотивированными на новое развитие ключевыми сотрудниками. Активность других сотрудников тоже будет снижаться, поскольку такой тон задает ключевой персонал. Отсутствие активности приведет компанию к деградации, а значит, и к рискам как для собственников, так и для основных руководителей, то есть главных лидеров.*

*При другом варианте развития событий главный лидер ставит себе и команде следующие цели по развитию. Это означает, что он сознательно инвестирует в компанию энергию и финансы, производит корректировку управленческой структуры. Опытный руководитель знает, что нужно сбалансированно относиться к изменениям структуры: необходимо учесть не только приращение кадровых ресурсов на линейном уровне, но и предусмотреть достаточность управленческих ресурсов на более высоких уровнях. При появлении большого количества управленческих ресурсов он делегирует часть своих функций для того, чтобы высвободить время на более важные новые задачи, с которыми ему следует разобраться.*

*На своем примере могу сказать, что, отдавая часть привычных функций, чувствуешь некоторую внутреннюю пустоту. Новые задачи, как правило, стратегически важнее, чем функции, которые делегировал, а значит, и результат от своей деятельности чувствуешь не сразу. Таким образом, в моменте теряешь некоторый уровень удовлетворенности от выполненного действия.*

*К примеру, обеспечение клиентской функцией считается основным для руководителя. Это сопровождается большим количеством встреч с клиентами. Руководитель чувствует удовлетворение после каждой хорошо проведенной встречи. Когда ему приходится разбираться с улучшением ключевых бизнес-процессов в компании, он начинает делегировать часть клиентских функций своим заместителям, оставляя в зоне своей ответственности только основные стратегически важные партнерские отношения. Встреч становится меньше, уровень привычного удовлетворения от своей работы тоже уменьшается.*

*В целом это происходит с каждым сотрудником, который переходит на следующую ступень развития, но разница между ним и главным лидером заключается в том, что для любого сотрудника выход из зоны комфорта спровоцирован требованиями компании и руководителя, то есть внешними силами, а в случае главного лидера — им самим. Это требует силы воли, критического мышления и соответствия всем критериям, которые обязательны для лидера Конструктивной среды.*

*Мне повезло, и у меня есть поддержка моих Партнеров, которая особенно ценна в трудные моменты. Отдельно хотелось бы упомянуть моего друга и Партнера Виталия Федина, обладающего сильным стратегическим мышлением и управленческим опытом, которые вкупе с критическим мышлением и доверием, позволяют мне обсуждать с ним самые невероятные гипотезы развития нашей компании. Постоянное проектирование новых изменений — часть нашей работы со всеми Партнерами, которая меня вдохновляет и поддерживает.*

### Виталий Федин, Партнер Группы компаний SRG

*Я пришел в компанию не как наемный работник, а как Партнер SRG. А начиналось все с того, что у меня была небольшая, но довольно успешная консалтинговая компания, и ее офис находился по соседству с офисом, где работали Фёдор и Борис.*

*Если не ошибаюсь, то познакомились мы в 2004-м и сначала это было приятельское, а потом уже и дружеское общение. Впоследствии мы вместе с Фёдором начали развивать проекты в сфере охраны труда. На сегодняшний день наш совместный проект SRG-ECO занимает лидирующие позиции на рынке услуг в сфере охраны труда и производственной безопасности.*

На мой взгляд, развитая Конструктивная среда в компании может быть одним из мотиваторов, подталкивающих лидера на изменения.

- Это высокий уровень доверия со своим окружением, который выражается в поддержке лидера со стороны своих соратников.
- Это ответственность и желание повлиять на развитие своих сотрудников. Ведь чем больше развитие компании — тем больше перспектив у ее сотрудников.
- Это возможность делегировать функции своей команде в принципе.

Анализируя конкурентов, с которыми сталкиваемся на разных рынках, мы наблюдаем разные типы корпоративных культур и разное поведение их главных лидеров. Это легко проанализировать по поведению руководителей компаний, с которыми пересекаешься по работе, и по поведению сотрудников, которые приходят к нам из этих компаний.

В некоторых из них главными лидерами являются яркие харизматичные личности, которые тащат на себе основную функцию развития. Они обладают авторитетом. И если у них есть сильные команды, то это означает, что в их компаниях есть возможность проявиться другим сотрудникам. Тогда

мы понимаем, что перед нами сильный игрок на рынке. Обычно сотрудники, приходящие к нам из таких компаний, положительно отзываються о полученном ими опыте работы в компании.

*Один из сотрудников, весьма грамотный специалист, пришедший к нам на работу, в течение полугода на планерках говорил: «А вот у нас такая работа делается так».*

*Я был восхищен, как этой компании удалось создать положительный климат среди коллектива, который способствовал повышению уровня лояльности отдельных сотрудников даже после того, как они уволились.*

Бывают случаи, когда лидеры есть, а команды — нет, либо есть только декларативно. Помните старую поговорку? «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты». Так же и в бизнесе. Лидера определяет его команда. Если она слабая, то и лидер где-то недорабатывает. Компания со слабой командой или без нее имеет большие системные риски. Все зависит от одного руководителя. Система принятия решений, как правило, тоже сводится к одному человеку. Вряд ли это вызвано тем, что лидер не хочет построить вокруг себя сильную команду (мне кажется, что этого хотят все руководители). Все зависит от поступков лидера, то есть его поведения. Наверняка около него в различные периоды времени появлялись сильные люди, но потом почему-то уходили.

Одним из препятствий при создании сильной команды, которые я видел в своей практике, была недооценка руководителем своих сотрудников.

Изначально приходящие сотрудники являются в полной мере учениками руководителя. Он тратит свое время и энергию на их обучение, корректирует их действия. Их отношения строятся по типу «учитель-ученик», и руководитель привыкает к этому статусу. Но проходит время, и способный ученик развивается, постепенно догоняя своего учителя. В этот момент надо дать сотруднику больше самостоятельности и заняться его поддержкой. Руководитель начинает воспринимать сотрудника как самостоятельную личность, относясь с уважением к его мнению и личности в целом.

Дальше инициативность и самостоятельность сотрудника, подкрепленные его действиями и результатами, позволят ему стать полноценным членом команды, он сможет больше влиять на собственное развитие. Поддержка и уважение руководителя помогут ему в этом.

Принося же значимость сотрудника или недооценивая его результаты, руководитель впоследствии сталкивается с демотивацией работника.

Со стороны руководителя это может выражаться в ограничении функций сотрудника, недостаточной информированности о целях, требовании беспрекословно подчиняться, а порой и просто в хамском поведении. Некоторые лидеры грешат этим, купаясь в лучах собственной значимости, за которой стоит неуверенность в себе. С точки зрения правил Конструктивной среды это недопустимо, поскольку нарушается принцип философии сотрудничества: руководитель ставит себя выше компании. Кроме того, он неверно оценивает результаты деятельности, не слишком критично относясь к своим действиям, а значит, не соответствует критериям лидера Конструктивной среды. Следствием этого является отсутствие у него сильной команды, поскольку атмосфера доверия разрушена, как и возможности для развития тех, кто соответствует корпоративной культуре. Именно поэтому в нашей компании мы придаем такое большое значение развитию Конструктивной среды.

Во время побед, преодоления трудностей, достижения больших результатов мы стараемся праздновать победы вместе со своей командой, делись результатами пропорционально и в соответствии с квалификацией по заранее ожидаемому сценарию. Совместное достижение результатов как нельзя лучше сплачивает команду, позволяет почувствовать вклад в общее дело и мотивирует на новые подвиги.

*Наш первый серьезный кризис мы встретили в 2008 году. Тогда наши объемы упали почти в два раза. Мы были сравнительно небольшой компанией без четко сформулированной стратегии развития, а корпоративная культура, позже названная Конструктивной средой, только развивалась.*

*Я, будучи операционным руководителем, пребывал в жутком стрессе. Финансовое состояние компании ухудшалось на глазах. Мы были вынуждены расстаться с частью персонала. Я как руководитель действовал не совсем умело и совершил ряд неправильных поступков, про которые и хотел рассказать.*

*Во-первых, я слишком много взял ответственности на себя, не обсуждая в достаточной мере все возможные варианты развития событий со своей ключевой командой. Это противоречит правилам Конструктивной среды – информировать и учитывать мнение команды. В результате часть сотрудников, не обладая полной информацией, почувствовали недоверие с моей стороны, которое на самом деле было вызвано обычным страхом. Часть персонала пыталась игнорировать решения руководства, и управленческая инертность в компании выросла.*

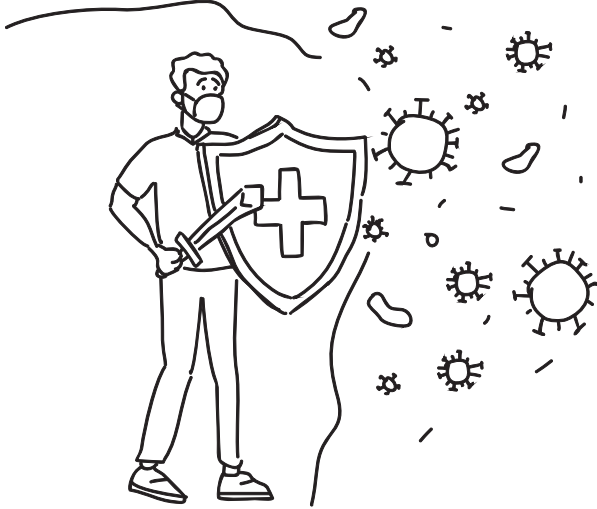
*Решения, связанные с уменьшением зарплаты и премиальных, – это всегда трудные решения. Но, когда сталкиваешься с отсутствием взаимопонимания у сотрудников, уровень конфликтности начинает зашкаливать.*

*Во-вторых, я расстался с одним из своих заместителей, который долго работал со мной и у которого снизились объемы продаж. Его вины в этом не было, просто ключевой заказчик его подразделения сократил объем совместной работы. Вместо того чтобы пытаться сохранить лояльного ключевого сотрудника, я его уволил. Это тоже не соответствует нормам Конструктивной среды, согласно которым я должен был сделать все, чтобы поддержать его и совместно найти решение.*

*Все это было вызвано моим ощущением неуверенности. В итоге это послужило мне хорошим уроком на будущее, и анализ совершенных ошибок мотивировал меня еще больше сконцентрироваться на развитии «правильной» корпоративной культуры, позволяющей нивелировать риски от таких явлений.*

**Сейчас, когда я пишу эту книгу, наша компания (как и вся экономика) также ощущает кризис, вызванный распространением коронавирусной инфекции COVID-19. Но теперь**

благодаря развитой Конструктивной среде и сильной команде я уверен, что это просто еще одна проверка на прочность, которую мы с честью выдержим.



Мы прошли большой путь в развитии нашей компании и атмосферы в коллективе, и эта работа активно продолжается.

# Заключение

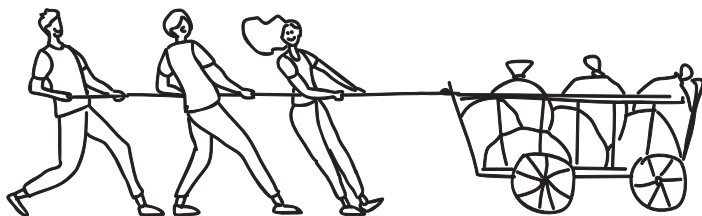
Дорогой читатель, уважаемый партнер, коллега в SRG! Моя книга, рассказывающая о становлении и развитии корпоративной культуры, завершается.

Однако развитие нашей Конструктивной среды — продолжается. Мы, наша компания, — это живой организм, который растет, развивается, совершенствуется. Так и наши корпоративные принципы понемногу, но постоянно улучшаются. Каждый новый сотрудник, руководитель и Партнер привносят новое в Конструктивную среду. Возможно, спустя 10 и 20 лет мы снова опишем ДНК нашей компании — уверен, она будет значительно отличаться от текущей (безусловно, в лучшую сторону).

*Все знают знаменитую басню о лебеде, раке и щуке — каждый из них тянул повозку в свою сторону. Люди часто используют эту басню, чтобы продемонстрировать упертость зверей и их бесплодные усилия. Но, создав успешную компанию, я смотрю на эту басню иначе.*

*Я понимаю, что повозка — это проект, а лебедь, рак и щука — это образы сотрудников, которые тянут каждый в свою сторону не из вредности. Каждый из них думает о своем направлении, пытается добиться своих целей, старается изо всех сил.*

*Теперь я понимаю, что моя задача и задача моих Партнеров – создать атмосферу, в которой каждый понимал бы другого и стремился к объединению усилий, направляя их в одну сторону. Только так мы сдвинем повозку с места.*



Я благодарю вас за то, что вы прочитали эту книгу. Уверен, вы стали лучше понимать то, как устроена работа нашей компании, как мы оказываем сервис высочайшего уровня, как каждый сотрудник SRG стремится к профессиональному росту. Возможно, у вас остались вопросы или предложения по улучшению нашей Конструктивной среды. Пожалуйста, обсудите их с вашими коллегами и руководителями. Активное обсуждение этой книги — ваша лучшая благодарность для меня за ее создание.

История SRG продолжается — в этом есть и ваше участие. Спасибо!