

Книга для собственников бизнеса, ТОП-менеджеров и HR-специалистов



Руслан Гафаров

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ

Кого нанимать? Кого продвигать? Кого увольнять?



t.me/marketologmanager

Руслан Гафаров

**Культура организаций Кремниевой
ДОЛИНЫ**

© Гафаров Р., текст, оформление

* * *

*Вместо предисловия
Слова людей, которые уже прочитали
эту книгу*

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ



Фрэнк Пьюселик,

бизнес-тренер, мировой консультант и психолог, входит в топ-100 бизнес-тренеров США, один из трех основателей НЛП, автор книг по психологии и десятка публикаций по управлению персоналом, мотивации, работе с информацией

Руслан написал невероятно подробную книгу, определяющую и объясняющую многие из наиболее важных и эффективных бизнес-стратегий, существующих на одном из самых конкурентных рынков в мире. Он вырос в центре Российской Федерации, он обладает чувствительностью и критическим умом, и это позволяет ему подмечать нюансы, которые останутся незаметными для большинства людей. Он взял интервью у многих выдающихся лидеров и новаторов, а также провел собственное исследование, чтобы найти наиболее важные и критические идеи и стратегии, которые позволят читателю выбрать, какая из этих стратегий (или, возможно, какая комбинация

этих стратегий) поможет ему, читателю, реализовать сложные задачи и добиться прибыльных результатов в собственном бизнесе, независимо от того, в какой части мира читатель работает. Руслан демонстрирует отличную проницательность, потрясающий объем информации и уникальную способность распознавать идеи и поведение, критически важные для невероятно эффективной работы бизнеса. Мне было приятно читать, и я, безусловно, поддерживаю идеи и деловую мудрость, содержащиеся в этой книге. Читайте, наслаждайтесь и учитесь.



Ренат Батыров,
генеральный директор технопарка «Сколково», основатель нескольких российских компаний

Радость и огорчение. Вот два чувства, которые сопровождали меня во время чтения этой книги. Я радовался, что вся та ценнейшая информация, которую я услышал (и, конечно же, не все записал!) во время нашего с Русланом совместного путешествия по Кремниевой долине, теперь у меня есть и доступна для ежедневной работы. Я огорчился, что эта книга вышла так поздно.

С другой стороны, до чтения этой книги надо дозреть, дорасти до определенного уровня собственного лидерства. Есть наверняка и те, кому эта книга не пойдет никогда. Первый раз я ее проглотил, чтобы тут же начать вдумчивое чтение, вчитываясь в каждую строчку, ежеминутно делая заметки в параллельном окне Mac OS. В общем, если вы думаете о том, как изменить мир, применяя лучшие практики лучших компаний, и делать это в команде (а в одиночку это еще никому не удавалось), – эта книга будет вам очень полезна. Ее существенный недостаток состоит в том, что это всего одна книга и она такая короткая, поскольку темы, затронутые в ней, достойны целой серии книг. В общем, берите и пробуйте применять инструменты, описанные в ней. Другого способа убедиться в том, что я прав, нет.



Магомед Мусаев,

венчурный предприниматель, президент Global Venture Alliance, владелец и член совета директоров Forbes Russia. Работал в правительстве Москвы. Председатель комитета инновационного развития

Сегодня как никогда мы должны помнить, что максимальная рыночная капитализация возможна только в условиях экономики солидарности. Книга Руслана Гафарова – это емкий, легкий, но не утративший глубины и пронительности взгляд на корпоративную культуру сквозь множество оптик. Это академическое исследование и пошаговое руководство к действию, результат уникального опыта, общения с передовыми людьми и независимой аналитики. Двести страниц, в которых уместятся большие и малые истории, сквозные темы и уникальные кейсы. И в сердце этого насыщенного, профессионального и одновременно гуманного текста – человек с его талантами, страхами, амбициями, воображением и психологией. Книга написана в духе указанного в ней утверждения: сложные правила упрощают человека, простые – раскрепощают и развивают.



Максим Спиридонов,
серийный технологический предприниматель, основатель и генеральный директор образовательного холдинга «Нетология-групп», автор бестселлера, ставшего победителем премии «Деловая книга года в России 2020»

Примерами самых ярких успехов и ошеломляющих бизнес-показателей в последние десятилетия становятся технологические компании.

Большинство из них родилось и развилось в Кремниевой долине.

Книга Руслана Гафарова анализирует имеющиеся организационные, проектные, лидерские решения, которые помогли создать такие феномены, как Facebook, Google, Apple и т. п.



Павел Черкашин,

венчурный инвестор, бывший топ-менеджер Adobe и Microsoft, основатель и управляющий партнер Mindrock Capital, венчурного фонда в Кремниевой долине с капиталом свыше \$300 млн

Руслан Гафаров ворвался в Кремниевую долину с любознательностью криминального следователя, скрупулезно допросил свидетелей и собрал улики. Его интересовали факторы успеха крупнейших технологических компаний, их внутренняя культура и философия. Итоги этого расследования, представленные в этой книге, дадут любому руководителю повод серьезно задуматься о стиле своего управления.



Сергей Новосад,

директор департамента по работе с персоналом АКБ «Абсолют-банк» (ПАО). 20 лет руководства подразделением HR в банках и крупных холдингах («УРСА банк», «Банк ЗЕНИТ», «S7 Airlines», «Сибирь» и другие). 25 лет профессионального коучинга

Приветствую вас, умные и внимательные читатели новаторской бизнес-литературы!

Вы держите в руках уникальную книгу, аналогов которой нет в русскоязычном деловом пространстве.

В чем же ее уникальность?

Во-первых, эта книга – квинтэссенция практического опыта нового подхода к построению эффективного бизнеса, основанного на

принципах культуры инноваций и ценностного лидерства. Он был рожден и выращен в Кремниевой долине, а сейчас быстрыми темпами выходит за пределы этой экосистемы.

Фактически на данный момент в США происходит новая управленческая революция, стремительно захватывающая компании и различные отрасли.

Эта революция – массовый переход бизнеса от иерархической модели к горизонтальным подвижным командам, от агрессивного менеджмента к лидерству нового типа, где счастье сотрудников и клиентов так же важно акционерам, как и прибыль, где каждый сотрудник чувствует себя взрослым ответственным человеком, причастным к создаваемому бизнесу, где каждый чувствует, осознает и творит как настоящий лидер.

В этой книге вы найдете все подробности данного подхода, бережно собранные и систематизированные с целью их практического применения.

Во-вторых, эта книга написана человеком, рожденным и выросшим в нашем советском и постсоветском ментальном пространстве, преодолевшим многие его пороки в себе и своем бизнесе. Это дорогого стоит, так как весь представленный опыт – живой, основанный как на системном анализе как своих ошибок и достижений, так и на большом количестве интервью с самыми яркими представителями нового подхода.

В чем же смысловая и ценностная суть современного лидерства и его отличие от классического менеджмента?

Об этом стоит сказать чуть подробнее.

Менеджер – указывает, что и как делать.

Лидер – спрашивает, что и как делать.

Менеджер – имеет подчиненных и формальную власть.

Лидер – имеет последователей и признание своего авторитета.

Менеджер – тот, кто приказывает действовать.

Лидер – тот, за кем идут добровольно.

Менеджер – хорош объемом полномочий.

Лидер – хорош тем, что хорош по-настоящему.

Менеджер – создает административное давление.

Лидер – создает пространство развития.

Менеджер – контролирует и стимулирует.

Лидер – вдохновляет и дает обратную связь.

Менеджер – делает акцент на индивидуальных достижениях.

Лидер – создает синергию командного интеллекта.

Образ менеджера вызывает страх.

Образ лидера вызывает подъем энергии.

Многочисленные исследования различных корпоративных культур и стилей управления сходятся в одном: компании, сумевшие построить у себя культуру инноваций и внедрить принципы ценностного лидерства, существенно сильнее остальных и обладают неоспоримым конкурентным преимуществом, да еще и таким, которое невозможно украсть.

«Культура съедает стратегию на завтрак», – так сказал классик, и он был тысячу раз прав. Особенно сейчас, в нашей современности, когда «черные лебеди» прилетают к нам каждый год, дистанционная экономика разрывает многие компании в клочья, а цифровой мир для бизнеса становится более актуальным, чем живой. И единственная стабильность для бизнеса, которая возможна в эпоху турбулентности, – это вовлеченные, творческие, результативные и счастливые сотрудники.

Книга Руслана Гафарова актуальна для тех предпринимателей и топ-менеджеров, которые уже сейчас хотят строить бизнес будущего, высокоэффективный бизнес с человеческим лицом. И когда вы практически подойдете к этой задаче, у вас возникнет множество вопросов, как это сделать.

Вот тогда данная книга будет для вас незаменимым практическим руководством на этом нелегком, но благородном пути.



*Григорий Аветов,
сооснователь и CEO Megacampus*

Копирование лучших практик – гарантированный метод достижения высоких результатов в бизнесе. Книжные полки и мотивационные истории наполнены идеями создания чего-то нового, но доминирующее количество успешных моделей скопировано.

На удачном копировании даже целая страна построила свою сверхуспешную модель развития бизнес-экосистемы.

Мы в этой части земли сильно ограничены в изучении лучших моделей менеджмента передовых мировых компаний. В силу языка и культуры.

Тем ценнее работа моего друга Руслана Гафарова, которая откроет вам окно в мир лучших практик Кремниевой долины.



Радислав Гандапас,
единственный в России обладатель статуса Certified Speaking Professional, занимает 27-ю позицию в мировом рейтинге TOP-30 Global Gurus. Автор 10 книг по лидерству, ораторскому искусству и личному развитию. Президент Ассоциации спикеров СНГ

В течение двухсот с лишним страниц рукописи этой книги автор вел со мной нелицеприятный разговор. Во всяком случае, мне это виделось именно так. Я и сам обучаю предпринимателей и менеджеров управлению завтрашнего дня. Я призываю их отбросить шаблоны вчерашнего и использовать новые технологии. Руслан же Гафаров говорит со мной как с читателем из нашего послезавтра. А кое в чем – даже из следующей недели. Да, Кремниевая долина всегда была площадкой для экспериментов. В первую очередь – технологических. А стала еще и площадкой экспериментов в области

повышения эффективности управления. И весь мир с благодарностью пользуется плодами этих экспериментов. Все бы хорошо, но технологии развиваются по экспоненте, и угнаться за ними все сложнее. А угнаться за передовыми технологиями управления вдвойне сложнее, поскольку половина энергии уходит на преодоление сопротивления переменам. Лично я прихожу к выводу, что для решения этой задачи нужно решать и задачу развития технологии обучения.

Книга Руслана Гафарова не для отработки навыков быстрого чтения. Ее необходимо читать с паузами, пометками и записями в to do лист.



Евгений Гаврилин,

предприниматель, основатель краудфандинговой платформы Boomstarter, интернет-агентства Nectarin, YouTube-канала «Жизнь Би» и #любимчтоделаешь, блогер

Несчастливые сотрудники никогда не смогут сделать счастливыми своих клиентов. Прописная истина, которую так часто забывают менеджеры, погрязая в операционных проблемах и процессах. Лидер лезет в гору, исходя из своего видения, часто забывая, что сотрудникам на эту гору совсем не нужно.

Если руководитель даст возможность в рамках своей компании реализовать видение и мечты сотрудника, то тогда он получит самого высокоэффективного и замотивированного бойца. Эта книга – кладезь методологий, сценариев и примеров, как это сделали другие компании. Особенно хочу подчеркнуть, что интерактив, который присутствует в этой книге, делает прочтение более осознанным. После прочтения каждой главы у вас появятся идеи, как и что изменить и внедрить в своей компании или коллективе уже завтра. Спасибо Руслану за этот

труд. Я считаю, что любая книга в наше время должна писаться именно в таком формате.



*Михаил Дашкиев,
главный методолог компании «Юниты», сооснователь и управляющий партнер «Бизнес
молодости», совладелец сети автосервисов «Вилгуд», автор книг, инвестор*

Руслан Гафаров – человек, который смог. Смог сделать то, на что многие бы не осмелились. Кардинальным образом поменять жизнь и выбрать то, что действительно интересно. Погрузиться в самый эпицентр развития мирового бизнеса, в место, откуда растут корни

всего, что мы наблюдаем каждый день на полках супермаркета и в нашей повседневной жизни.

Руслан, как настоящий исследователь, погрузился в самое ядро бизнес-технологий, корпоративной культуры, менеджмента и стал проводником в русскоязычное бизнес-сообщество из самых продвинутых и передовых компаний и технологий. Поэтому книга просто обязательна для изучения каждому, кто не хочет оставаться на уровне колхоза и местечкового ларька. Каждому, у кого действительно есть амбиции создать легендарную мировую компанию.



*Дмитрий Портнягин,
российский бизнесмен, бизнес-блогер, автор книги. Управляет самым большим премиальным
бизнес-клубом в России Club 500 и ведет YouTube-канал с 1,5 млн подписчиков*

Эта книга будет одной из следующих, которые я прочту.

Но, зная Руслана и его опыт работы в Кремниевой долине, я понимаю, что его контент о современном лидерстве способен изменить мышление современного предпринимательства.



*Андрей Конченко,
«эксперт по добыче» в Центре инноваций Schlumberger (Шлюмберже) в Кремниевой долине*

Прочитав первые 40 страниц текста, я сравнил со стилем письма Роберта Кийосаки («Богатый папа – бедный папа»). Стилль Роберта я

описываю как «написано топором» – супердоходчиво, короткими предложениями, четкими выкладками практически в стиле Тони Робинса. Нарочито напористо.

Скажу сразу, что лично я не люблю ни Кийосаки, ни Робинса, но спорить с тем, что их подход однозначно работает, не может, пожалуй, никто.

Отвечаю на вопрос, почему я не люблю ни того, ни другого: они действуют на подсознательно мотивационном уровне, я же больше люблю анализировать информацию, которую читаю, с возможностью проверить первоисточник.

... Книга хорошая. Несмотря на то что я не люблю Кийосаки, его книга принесла ему миллионы, надеюсь, тебя, Руслан, ждет та же судьба! Кийосаки я бы не стал читать второй раз, тебя прочитаю с удовольствием!

Если вы хотите поместить что-то из этого как комментарий, я с удовольствием подпишусь под сравнением с мировыми бестселлерами и «настольным мотиватором».



Дэг Киркпатрик,

мировой эксперт по самоуправлению, консультант по организационному развитию, директор Ассоциации развития талантов, один из лидеров Morning Star, стоявший у истоков бирюзовой компании, известной по бестселлеру Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»

Руслан Гафаров – активный российский предприниматель, обозреватель и писатель. Сейчас Гафаров является генеральным директором тренинговой компании Malikspace, расположенной в районе залива Сан-Франциско, и он внимательно следит за глобальными социальными и технологическими тенденциями, которые влияют на бизнес в странах СНГ. Данные о более 1000 тренингов для руководителей, проведенных Malikspace в сорока городах восьми стран, дали Гафарову понимание, необходимое для создания этой книги. Книга призвана осветить проблемы, с которыми сталкиваются предприятия СНГ, и предложить концепции и решения, полученные от некоторых из самых передовых и успешных компаний мира, включая Google, Apple, Netflix, Zappos и Amazon.

В увлекательном стиле, с прикрепленными QR-кодами, открывающими новые горизонты, Гафаров ведет читателя в путешествие по обучению менеджменту. Он делится своей личной историей – от учебы в университете и работы в Российской Федерации до того, как стал начинающим предпринимателем среди титанов Кремниевой долины. Его темы актуальны и значимы не только для компаний из СНГ, но и для организаций всего мира. Вовлеченность, миссия, культура, лидерство, командная работа, геймификация и дизайн-мышление – вот некоторые из элементов построения компаний мирового класса, которым суждено оставить свое наследие. Этой высокоинформативной книгой Гафаров открывает новые горизонты в создании организационного наследия СНГ.



Андрей Шаронов,

президент Московской школы управления «Сколково», председатель совета директоров нескольких российских компаний. В прошлом – заместитель мэра Москвы по вопросам экономической политики, замминистра экономического развития и торговли РФ и председатель Государственного комитета РФ по делам молодежи

Эта книга найдет своего читателя. Здесь большой объем информации в доступной форме и интересный личный опыт Руслана.

Подойдет и тем, кто планирует начать свой бизнес, и опытным предпринимателям, которые хотят поменять модель управления компанией.



***Игорь Манн,**
консультант, автор, издатель*

Полезная книга. Такое можно получить только из первых рук.
Спасибо Руслану, что делится.



Николай Орешкин,
инвестор более 50 технологических компаний с общей капитализацией в десятки миллиардов долларов, управляющий партнер Elysium Venture Capital

Через интересные рассказы, описывая живые практики от ведущих мировых корпораций, Руслан сотворил руководство по эффективному управлению компанией. Эта книга – не просто пособие для предпринимателей, которые хотят расти: она заставляет выйти за рамки стандартного мышления и посмотреть на бизнес-процессы через призму инноваций.



Максим Прасолов,

ангел-инвестор, основатель Neu.ro, Biochip.ai, Synthesis.ai, исследователь в UC Berkeley, San Francisco

Эта книга – хороший образец переосмысления ценностей и мышления руководства успешных корпораций Кремниевой долины. Управление бизнесом в новых условиях быстро меняющейся цифровой экономики прежними методами индустриального технологического уклада невозможно и, очевидно, требует переосмысления и принятия на всех уровнях. Автор провел тысячи интервью с первоклассными менеджерами мировой хай-тек-индустрии, удачно реконструировал лучшие практики корпоративной культуры и дает практические советы для построения эффективных команд. Руслану Гафарову удалось выкристаллизовать действенный метод адаптации управленческого мышления для цифровой трансформации, и это увлекает с первого же модуля.



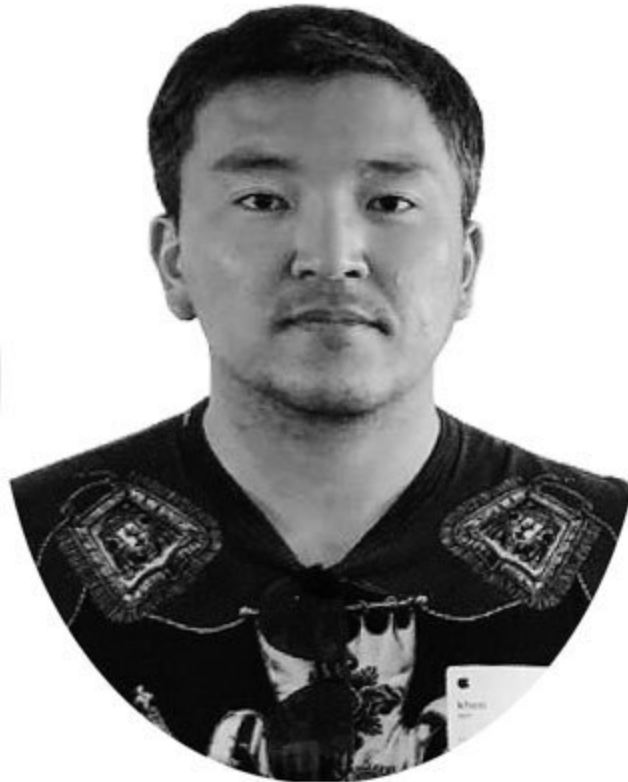
*Максим Прасолов,
генеральный директор Franklin Covey Russia, международный консультант по
продуктивности и управлению исполнением, мастер-тренер по методике Getting Things Done*

Я познакомился с Русланом, когда в 2015 году мы привозили в Москву Дэвида Аллена, создателя известной методики личной продуктивности Getting Things Done. Я был приятно удивлен тем, насколько глубоко он погрузился в методику и как точно понимает ее основные принципы и ценность.

Через некоторое время я уже летел в Уфу обучать команду Руслана. Утром, после первого дня тренинга, когда я приехал в офис, его команда уже собралась и обсуждала, как они будут использовать на практике все то, что услышали от меня днем раньше. Я очень хорошо запомнил это, потому что никогда прежде не видел такой скорости. Потом я наблюдал это не раз: после моей сертификации по холакратии в Амстердаме Руслан и команда «выжали» все мои знания, препарировали их и сразу же превратили в рабочие процессы и процедуры. Не через год, а через неделю. В этом уникальная способность моего друга Руслана Гафарова – находить и быстро внедрять лучшие бизнес-методики без лишних усложнений и заморочек.

И эту способность в мире, перегруженном информацией, сложно переоценить. Мало знать, что нужно делать, важно найти мотивацию без промедления применить на практике все самое ценное. Эта книга даст вам и то и другое. Используйте суперсилу Руслана переводить разные концепции, методики и инструменты в практические шаги по внедрению в ежедневной работе. После прочтения этой книги у вас появится уверенность, что не обязательно быть Гуглом или жить и работать в Кремниевой долине, чтобы успешно использовать современные практики управления в своей компании.

Эта книга вдохновит вас и вашу команду на изменения, станет вашим экскурсоводом по лучшим мировым методам и инструментам управления, даст пошаговый план внедрения и покажет живые примеры «как это сделать в России».



Игорь Хен,

основатель сети ресторанов MuVox. Компания представлена более чем в 150 городах России

В рукописи приведен сжатый, но качественный обзор части техник управления командой, которые используют американские компании с мировым именем. Автор простым языком рассказывает, что такое миссия и ценности и почему они так важны.

Руслан делится тем, как в своей компании он применяет опыт гигантов, он рассказывает о том, как вовлекать сотрудников, при помощи доступных каждому IT-ресурсов помочь команде стать самостоятельной.

В чем же кроется секрет успеха крупнейших корпораций? На этот вопрос отвечает автор книги, исследуя опыт и подход к управлению таких компаний, как Zappos, Amazon, Google. На примерах, описанных в книге, можно увидеть ключевую разницу подхода к управлению самым важным ресурсом бизнеса – людям. По итогу прочтения книги

ты получаешь не только структурированную и понятную выжимку практик компаний с мировым именем, но и проверенный в жизни набор действий для внедрения этих практик в свой бизнес.



Рустем Ахмадинуров,
заместитель председателя Государственного Собрания – Курултая Республики Башкортостан, российский ученый, доктор социологических наук, профессор, руководитель дирекции Школы российской политики в Республике Башкортостан

Очень актуальная книга для менеджеров, желающих вести бизнес по-современному и с учетом вовлеченности сотрудников в деятельность компании, в которой они не «винтики», а важное и

необходимое звено. Важно, что книга написана на основе собственного отечественного опыта и лучших зарубежных управленческих практик.



АРТЕМ,
Senior Product Manager – Marketing Automation / Personalization (автоматизация и персонализация рекламы)

Во времена индустриальной революции компании пытались оптимизировать природные ресурсы и увеличить количество выпущенных продуктов за единицу времени. Во времена технологической революции, в которые мы живем, лучшие компании

мира оптимизируют главный ресурс современности – человеческий талант. Индустриальные компании изобретали и улучшали свои станки и инструменты; современные IT-гиганты и стартапы постоянно улучшают методы работы с сотрудниками и фокусируются на повышении вовлеченности сотрудников в работу компании, что ведет к увеличению производительности и, как результат, конкурентному преимуществу. В своей книге Руслан проанализировал методы и практики по работе с человеческим талантом в лучших компаниях Америки и поделился своими знаниями с читателем. Наблюдения и выводы, представленные в книге, могут быть использованы как начинающими, так и состоявшимися предпринимателями, чтобы раскрыть потенциал своих сотрудников, увеличить их вовлеченность в жизнь компании и повысить общую производительность.



Марина Давыдова,
бизнес-ангел, Head of operations стартапа Cherry Labs, разрабатывающего искусственный интеллект для анализа поведения людей по видео, senior advisor образовательного лагеря SV.CAMP для подростков в Кремниевой долине

Как и многие книги, посвященные «феномену Кремниевой долины», эта книга также пытается ответить на вопрос, что отличает компании Кремниевой долины, что является тем самым «секретным соусом», позволяющим предпринимателям именно здесь создавать инновационные бизнесы, меняющие уклад жизни всей планеты. Однако ее существенное отличие в том, что Руслан подходит к ответу на этот вопрос максимально полезным для русскоязычного читателя образом: фокусируясь на различиях корпоративной культуры и корпоративного управления долиньских компаний и стартапов и привычных для России и СНГ практик. Эта книга – не учебник по корпоративному управлению, это практическое руководство к тому, чтобы начать мыслить и действовать по-новому.

2020 год мы точно запомним как один из очень сложных периодов. Но помимо всего прочего он сделал нам большой подарок: приоткрыл дверь в мир будущего. Он ускорил те процессы, которые естественно развивались, постепенно вытесняя уже не работающие механизмы: удаленная работа, виртуальное образование, индивидуальное развитие. Но любые резкие изменения не происходят без последствий, и к ним надо готовиться, пересмотреть ценности – свои и своей компании – и внедрить лучшие практики в жизнь.



Катерина Аханова,

*учредитель российского Благотворительного фонда помощи детям и молодежи «Галчонок»,
учредитель Birds of Life Foundation 501c3 California), совладелец русского детского клуба
Studio Anthurium Kids&Family, California*

Хотите создать эффективную компанию и управлять ею, но не знаете как? Или есть желание, но боитесь?

Тогда вам надо прочитать и изучить книгу Руслана. В своей книге он приводит в пример практики крупнейших компаний Кремниевой долины, рассказывает об их миссии, раскрывает секреты их внутренней культуры и философии.

Кроме рассказов о больших компаниях, Руслан делится тем, какие секреты и какие новшества он привносит в свою компанию, что оказывается успешным, а что нет.

Большое внимание уделяется лидерам и их качествам, а также формированию команды и поддержанию командного духа. Признаюсь честно, часть идей по работе с командой мне захотелось использовать в работе НКО в России.

Язык книги достаточно простой, он понятен не только активным управленцам, но и тем, кто только встает на этот непростой путь.

Думаю, что эту книгу можно рассматривать не только как руководство по управлению уже существующей компанией для улучшения ее эффективности, но и как руководство по созданию эффективной компании с нуля. Мне, как человеку с опытом управления, чтение книжки показалось одним быстрым рассказом, но я обязательно хочу вернуться и прочитать книгу более внимательно, отдельными главами.



*Алекс,
старший инженер компании Netflix*

Руслан, молодец, хочу поздравить тебя с завершением книги. Читать было интересно. Сконцентрированно, по делу. Мне понравилось.



*Джозеф Сейдел,
старший инженер IT-компании, находящейся в Кремниевой долине*

Эта книга – проницательный взгляд на то, как работают компании Кремниевой долины. Руслан выполнил свою домашнюю работу и отлично объяснил разницу между Кремниевой долиной и более традиционными компаниями. Его страстью к пониманию этой области пронизана вся книга.

Руслан делает исключительную работу, подробно описывая, как подход Кремниевой долины снизу вверх позволяет сотрудникам приносить новые идеи, развивать свою карьеру и оставаться вовлеченными.

Эту книгу оценит тот, кто хочет получить представление о работе некоторых из крупнейших компаний мира.

О чем и для кого эта книга

Перед вами книга о современных подходах к менеджменту, используемых в передовых компаниях США, в частности в Кремниевой долине. В нее я вложил весь свой многолетний опыт изучения «внутренней кухни» самых эффективных в мире организаций и последующего внедрения приобретенных знаний в работу своей команды, а также компаний-клиентов на территории России и стран СНГ.

Книга создана по принципам дизайн-мышления с привлечением широкого круга экспертов из Кремниевой долины. Комментарии некоторых из них вы видели в ее начале.

Эта книга для собственников и топ-менеджеров, которые хотят:

- построить такую корпоративную культуру компании, о которой ее сотрудники будут говорить с гордостью;
- внедрить в работу команд самоорганизующиеся процессы, которые помогают экономить на микроменеджменте и увеличивать вовлеченность сотрудников;
- проработать, осознать цели, миссию и принципы своей организации и превратить их не просто в слова на сайте или стене, а в инструмент, который помогает развиваться и расти;
- понять, кого и как нанимать, продвигать, увольнять;
- внедрить актуальные западные методологии геймификации, коллективных способов генерации идей, проведения совещаний и постановки целей;
- определить, как строятся карьеры в современной организации;
- изучить современную организацию изнутри;
- разобраться в том внутреннем коде, который поможет находить общий язык с менеджментом организации, где вы захотите работать.

Предприниматель найдет для себя руководства к подходам построения команды и управлению. Инструкции позволят вам не самостоятельно искать и исследовать бизнес-процессы, а воспользоваться готовыми схемами, которые уже доказали свою эффективность. Для более глубокой проработки и изучения руководств мы приводим ссылки на информационные ресурсы и наши базы знаний. Помните, что часть информации, представленной в книге, записана со слов сотрудников, с которыми я проводил интервью. Эта информация не является официальной точкой зрения корпорации.

В результате исследования я создал методологию, которая описывает процессы корпораций Кремниевой долины, позволяющие им стремительно захватывать новые рынки, создавать новые индустрии.

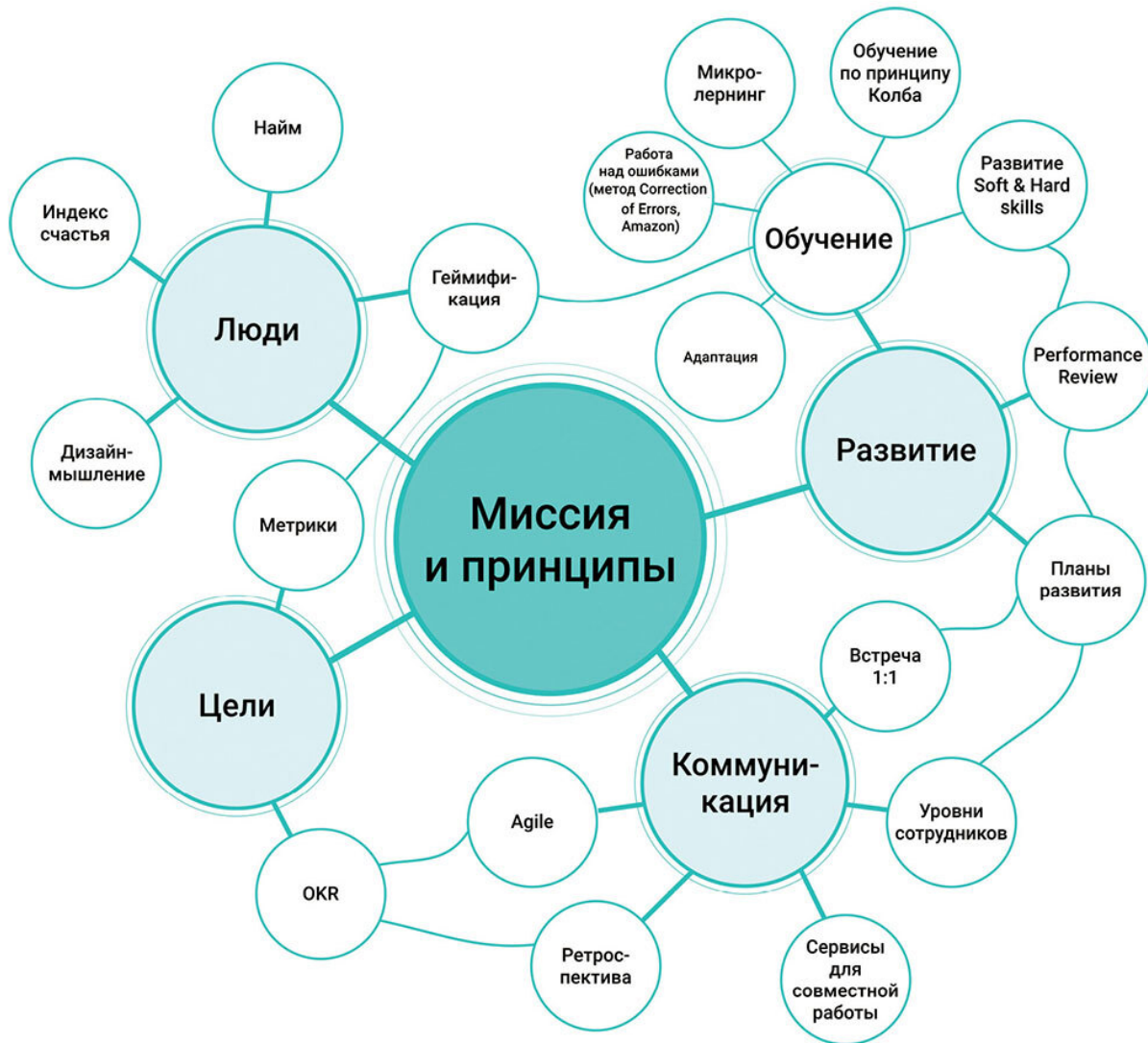
В этой книге вы найдете достаточное количество примеров того, как ее применили компании из стран СНГ. Это позволит вам понять, как вы можете воспользоваться этой методологией в своей повседневной работе.

Если вы эксперт в области корпоративной культуры или просто хотите узнать об этом больше, переходите на сайт svcc.pro и изучите карту методологии подробнее.



svcc.pro

Карта методологии



Как читать эту книгу

Рекомендую уделить каждой главе особое внимание и время. Это книга-интерактив, книга-тренинг, книга-консультант. Сейчас это звучит высокопарно, но прочитайте ее до середины, и вы увидите, что это действительно так. При чтении вы встретите множество интерактивных элементов:

- отсылки к полноценным выпускам на нашем YouTube-канале, в которых вы сможете более подробно ознакомиться с материалами книги, а также воочию увидеть упомянутых сотрудников компаний, основателей венчурных фондов, стартап-акселераторов и бизнес-консультантов;

- отсылки к процессам в платформе MURS.AI – мгновенно применяйте на практике полученный инструментарий;

- отсылки к статьям, более подробно раскрывающим какие-то отдельные термины, методологии, инструменты;

- в каждой главе вас ждут задания, направленные на закрепление изученного материала и на нетворкинг с другими читателями в чате книги;

- для выполнения заданий, общения с другими читателями книги, а также для получения ответов на вопросы от нашей команды, подписывайтесь на закрытый канал в Telegram;



- в конце книги предусмотрен раздел с пустыми листами, чтобы вы могли фиксировать свои главные идеи и озарения – «вы контролируете»

то, что записываете».

На что еще стоит обратить внимание при работе с книгой?

Взаимодействие практически с каждым интерактивным элементом в книге реализовано с помощью QR-кодов. Большинство современных смартфонов без труда могут считывать заложенную в QR-коде информацию при помощи камеры и специальных программ. Для этого достаточно совершить несколько простых шагов.

1. Открыть установленную программу (если QR-код не считывается по умолчанию камерой телефона).

2. Направить камеру смартфона на QR-код, чтобы он полностью входил в обозначенные рамки.

3. Если код автоматически не считался, то нажмите клавишу спуска затвора камеры.

4. Если вы читаете эту книгу в электронном варианте, для перехода по ссылке, зашифрованной в QR-коде, просто нажмите на него.

5. Для вашего удобства на каждом развороте книги внизу расположены ссылки на сайт книги и канал книги в Telegram.

Я очень надеюсь, что вы не просто прочтете эту книгу, но и будете активно использовать предложенные в ней инструменты. В каждой главе вы найдете упражнения с подробными инструкциями, как адаптировать свою команду к нововведениям.

Желаем вам интересного чтения, веры в себя и продуктивной работы!

От автора

В 2020 году мир изменился и уже никогда не станет прежним. Когда начинался кризис, мы наблюдали за всем, что происходит, находясь в Кремниевой долине.

Когда стало понятно, что большинство бизнесов изменят свои бизнес-модели, я поставил себе задачу разобраться в том, что думают люди, которые живут и работают в IT-столице мира.

Часть встреч я проводил в закрытом формате, часть – в прямых эфирах на нашем YouTube-канале. На встречах я задавал вопросы людям, которые управляют сотнями миллионов долларов, живут и работают в Кремниевой долине, так как считаю, что именно венчурные инвесторы научились предсказывать будущее, понимать тренды и инвестировать свое время и деньги в бизнесы, которые будут расти. Эти люди за многие годы научились чувствовать тренды на кончиках пальцев, изучая множество компаний. В результате эти эксперты инвестируют в те компании, которые становятся единорогами (за короткое время достигают рыночной стоимости миллиард долларов и выше).

Общаясь с Павлом Черкашиным, Игорем Шойфотом, Николаем Орешкиным, Алексом Лазовски, под руководством которых проинвестированы сотни миллионов долларов, я понял, что мы вступаем в новую реальность. Того, что произошло в 2020 году, мир никогда ранее не видел.

Смотрите выпуск «Инвестиции. Как уберечь активы? Недвижимость × Стартапы × Ценные бумаги × Криптовалюты»



Для одних 2020 год станет годом разорений, для других – годом возможностей и приобретений.

Часть бизнеса, которая не была оцифрована предпринимателями до 2020 года, потеряна. Не все успели оперативно изменить текущие бизнес-модели и перевести людей на удаленную работу.

Книгу я начал писать в начале 2020 года, не догадываясь, насколько актуальной она станет очень скоро, так как кризис-2020 форсировал многие изменения внутри бизнесов стран СНГ. Перемены обязывают нас работать в новом формате.

Я приехал в Долину, чтобы изучать, как живут самые эффективные бизнесы в мире, понять, как работает культура таких организаций, какие процессы протекают внутри этих бизнесов. Я стараюсь разобраться в том, как мне и другим предпринимателям всего мира внедрить современный подход в организациях русскоговорящих стран, потому что считаю, что Кремниевая долина – законодатель подходов к ведению бизнеса. Именно тут сумели придумать то, что копирует остальной мир. Где-то копируют быстрее, где-то дольше.

Результаты корректно сравнивать, когда соперники имеют сопоставимые исходные данные. Спортивное правило, которое как нельзя лучше подходит для сферы бизнеса: те, кто начал раньше, накопили больше опыта и лучше понимают ситуацию, чем аутсайдеры. Старт экономике США был дан более двух столетий назад, тогда как страны постсоветского пространства начали заново строить экономику в начале 1990-х годов. Когда компания Apple выходила на IPO, в СССР была эпоха дефицита. Вполне закономерно, что разрыв в развитии экономик достаточно велик. Приверженность старому подходу привела к тому, что мы сильно отстаем в бизнесе. История наложила свой отпечаток на развитие менеджмента.

Строгая иерархия социализма воспитала в людях культуру беспрекословного подчинения и следования указаниям руководства. В это же время в Штатах демократический уклад позволил системе образования с начальных классов развивать в детях soft skills – мягкие навыки, которые учили школьников самостоятельно принимать решения и брать ответственность на себя. Несмотря на то что разница в подходах фундаментальна, я готов рассказать и показать вам, опираясь на живые примеры, что поменять мировоззрение возможно, причем не только в бизнесе.

В 2016 году я учился в Московской школе управления (МШУ) «Сколково». На одной из лекций преподаватель озвучил статистику: «Капитализация всего фондового рынка России (вместе с «Газпромом», «Роснефтью», «Сбербанком» и другими компаниями РФ) составляет \$600 млрд. При этом Google оценивается в \$800 млрд». Именно тогда я понял, что мы работаем как-то не так, и принял решение переехать в Калифорнию, чтобы учиться современному бизнесу.

Переместившись на другой континент, я понял, что секрет кроется в подходах и используемых инструментах. Именно они помогают ведущим мировым корпорациям вовлекать сотрудников в работу через созданные ценности и миссию, ставя в приоритет ответ на вопрос: что, помимо дохода, побуждает человека работать в их организации?

Изучая современные бизнесы, я побеседовал с сотнями людей, которые работают в самых дорогих корпорациях Кремниевой долины. Вначале меня больше всего интересовали Apple, Google, Facebook, так как я читал книги и смотрел фильмы про эти компании. Со временем мне стало ясно, что тут все организации одинаково круты и прямо сейчас, благодаря культуре Долины, в гаражах рождаются новые компании, которые еще быстрее, чем перечисленные выше, преодолевают планку в миллиард долларов.

Я не раз летал для проведения интервью в Сиэтл, где находятся интересные мне компании – Amazon, Microsoft, Valve, Costco, Boeing и другие. Моим вторым домом в США после Кремниевой долины стал Нью-Йорк, где я изучал одно из самых больших и быстрорастущих агентств недвижимости в мире – Keller Williams. Мы проводили десятки встреч, изучая, как работают ООН, администрация и университеты города.

Часто бываю в Лос-Анджелесе, Лас-Вегасе, где мы с участниками наших образовательных программ изучаем Голливуд, Zappos и другие компании изнутри. Я посетил большинство американских компаний, описанных в книге Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», так как именно после ее прочтения понял, что бизнес будущего должен работать по-другому. Я искал ответ на вопрос: какие принципы позволяют Америке так быстро двигаться вперед в создании и расширении новых бизнес-моделей, которые затем копирует весь мир.

В наших образовательных программах участвовали сотни русскоговорящих собственников компаний со всего мира, большей частью из СНГ, со штатом от 5 до 10 тыс. человек.

Мне удалось найти четкие различия между подходами к управлению, которые разработали самые эффективные бизнесы мира, и теми, которые применяют организации с корнями в странах СНГ. Основное отличие подходов заключается в том, что менеджмент в русскоязычном мире – это в лучшем случае правильная нарезка задач сотрудникам и методичный контроль за исполнением.

Менеджмент современных организаций, направленный на активный поиск новых талантов, сегодня чаще называют лидерством. Он отличается от бизнесов в странах СНГ тем, что развернут в сторону людей. В таких бизнесах сотрудники четко понимают миссию своей организации, ее принципы, проводят регулярные встречи One on One с наставниками, которыми часто бывают их менеджеры. Исполнителям не ставятся конкретные задачи, руководство предлагает каждому сотруднику, используя принципы дизайн-мышления, формулировать задачи самостоятельно (при этом вместе с командой) и выбирать те, которые будет интересно выполнять всем. Задачи, дающие возможность не просто зарабатывать деньги, но и развивать команду. Такой менеджмент нацелен не столько на решение текущих проблем, сколько на разработку мероприятий, пресекающих возникновение проблем как таковых. Для этого менеджеры в ходе регулярных встреч с командой определяют, какие проблемы могут возникнуть и какие действия будут предприняты для их решения.

Основные проблемы менеджмента в странах СНГ

На территории СНГ я провел более 300 интервью с лидерами различных предприятий. Исследуя их подходы к ведению бизнеса, я старался выделить из всей массы три основных паттерна в ведении бизнеса на русском языке.

Военный подход

Методология, похожая на то, как управляет бизнесом Илон Маск: многое на интуиции и энергии главнокомандующего. Проблема заключается в иерархической структуре менеджмента, который чаще всего построен на культе личности и при этом не обладает должной систематизацией. Здесь собственник десятилетиями стоит у руля, не имея возможности отойти, потому что без его энергии армия попросту перестанет двигаться вперед.

Менеджмент девяностых

Попытки изучить переведенные на русский язык материалы по западной модели систематизации бизнеса – чаще всего это книги по менеджменту 90-х годов. На мой взгляд, такой подход действительно работает эффективно. Но часто при таком менеджменте наиболее комфортно чувствует себя и продуктивнее всего трудится именно поколение беби-бумеров. Ему присуща способность чинить сломанное, а не придумывать новое. Поколение, любившее что-либо делать, не требовало, чтобы ему объясняли «зачем делать». Для людей этого поколения было необходимо и достаточно знать, что необходимо выполнить, объяснять причины не требовалось.

Подробнее о теории поколений



Прошу заметить, что именно в расцвет поколения беби-бумеров были написаны основные книги по менеджменту, на котором в данный момент строится бизнес стран СНГ. Такой менеджмент опирается на подход старшего поколения к управлению, при этом менеджеры забывают, что управление разными возрастными группами отличается.

Поколение беби-бумеров сменили новые поколения, которым просто необходимо было говорить не только «что делать», но и «как делать».

Основные отличия поколений



Смотрите выпуск «Стратегия в период кризиса. От Выживания к Процветанию. Брэд Шугарз – бизнес-коуч № 1»

Современные поколения не чинят сломанное. Сегодня молодые гордятся своими рваными вещами, тем, что они не исправляют то, что вышло из строя. Им нужно говорить не только «что и как делать», но и «почему» это нужно делать. Со временем добавился еще вопрос «зачем». Именно таким людям важны миссия, принципы, личное развитие.

Впервые о теории поколений мне рассказал Брэд Шугарз на одном из наших совместных прямых эфиров. Брэд – бизнес-коуч № 1 в мире,

по версии журнала Entrepreneur, основатель компании ActionCOACH с более 1000 офисов в 80 странах мира, автор 17 книг по бизнесу.

Различие ценностей обозначило определенный разрыв между поколениями, при котором каждый находит недостатки в другом:

- беби-бумеры считают нынешнее поколение избалованным;
- современные поколения считают беби-бумеров медлительными и далекими от современного мышления. Именно в этой связи мы должны обращать внимание на изменения в людях и их менталитете, когда меняется средний возраст организации;
- современные поколения более подвижны и быстры. Их больше, чем беби-бумеров, беспокоит собственное эмоциональное состояние. Многие молодые очень легко приспосабливаются к виртуальной природе бизнеса, тогда как старшим это дается с трудом.

Людам, строящим бизнес на менеджменте, изученном ими по книгам, которое создало поколение беби-бумеров, стоит обратить внимание на следующую тенденцию. Если вы говорите, что в вашу команду не хотят идти качественные кадры, то, скорее всего, ваш подход к управлению просто не подходит для тех, кто вам сегодня так нужен. Те таланты, которые вы ищете, опираются в своей работе на совершенно другие принципы. Ваш подход к управлению эффективен в работе с людьми старшего возраста. К нам приходят те люди, которых мы заслуживаем.

В Кремниевой долине принципиально другой менеджмент. Изучая подход самых дорогих компаний в мире – Apple, Google, Facebook, Amazon, я вижу, что у них больше коучинговый, менторский стиль управления. В его основе лежат регулярные встречи One on One, так как в Долине считают, что менеджмент – это не когда вы ждете, что кто-то придет к вам с проблемой. Менеджмент заключается именно в том, что вы заранее знаете о проблемах и успешно решаете их.

Охота за топ-менеджерами

Стремление схантить менеджера среднего звена западной корпорации в свою компанию в качестве ТОПа – метод хороший, но в странах СНГ работает недолго. После первого года работы такой человек, выпавший из прежней системы, в которой его систематически подпитывали, помогали выстраивать планы, вовлекали в работу

организации, останавливается в развитии. Ему попросту не с кого брать пример. Менеджеру среднего звена в сложившейся ситуации не хватает мужества, стойкости и опыта для того, чтобы убедить собственника в необходимости изменить подход в менеджменте, развернуть его в сторону современного поколения.

Тем собственникам, которым хватило денег на топ-менеджера западной компании, удастся строить действительно большой бизнес в странах СНГ. «Тинькофф» – хороший пример.

Мир вокруг меняется стремительно. То, что вчера было в диковинку, сегодня – обыденность. Прежние подходы к ведению бизнеса не работают в тех обстоятельствах, которые сложились во время кризиса.

2020 год показал нам, что вчерашние ценности сегодня ничего не стоят. Изменения произошли за считанные месяцы. И теперь мы, как собственники бизнеса, должны быть еще гибче, чем вчера, чтобы успевать за изменениями.

Дочитайте книгу до конца, внедрите ее идеи и напишите в мой личный Telegram – @ruslangafarov – свой комментарий о прочитанном, оставайтесь с нами на связи в Telegram-канале – @maliktrip.



Введение

Мой путь из ЖЭУ в Кремниевую долину

Окончив в 2002 году школу МВД, я проработал восемь месяцев в уголовном розыске. Мне было 18 лет. Я был романтиком, учился, чтобы по-настоящему побеждать преступность. В реальной жизни же я столкнулся с тем, что не всем нужны мои победы. Разобравшись в том, что происходит внутри структуры органов, понял, что миссия и принципы уголовного розыска никем и никогда не были привязаны к действиям сотрудников. Похожий урок я получил и позже, работая в федеральном банке. Резюмируя тот опыт, я понимаю, что там было «не так»: внутри банка у меня не было понимания того, как я смогу расти в рамках организации. Мои цели не были синхронизированы с целями организации. Никто не пытался этого делать, и потому большинство сотрудников относились к повседневным задачам не как к своим, а как к чьим-то чужим, что приводило к невовлеченности и неэффективности.

После ухода из органов я длительное время не мог найти работу, потому что бывшие сотрудники полиции вызывали откровенное недоверие. Пошел таксовать. В конце концов, бросив ночные метания по городу в поисках денег, устроился в ЖЭУ, заняв должность мастера по кровельным работам. Мне приходилось работать с людьми, чей горизонт планирования упирался в один день, если не в пару часов. Такая работа разочаровала меня, но, вопреки унынию, я убедил себя, что если сработаю с такой категорией людей, то в будущем смогу вписаться в абсолютно любые команды. Этот же подход позволил мне дорасти до главного инженера в этой организации.

Параллельно основной работе я поступил на вечернюю форму обучения в авиационный университет. Там познакомился с однокурсником, который позже позвал меня работать в федеральный банк. Проработав в последнем некоторое время, стал заниматься собственным бизнесом. Таким образом я нашел свой способ развития, который больше был похож на хобби. Я с интересом занимался самообразованием и понял, что полученное мной высшее образование не дает мне понимания, что делать дальше. Первый тренинг, который я организовал, состоялся благодаря тому, что в нашем городе не было людей, готовых привозить спикеров из других городов. Я тогда сильно

рискнул, взяв на себя ответственность по денежным обязательствам на случай, если бы мне не удалось собрать людей на мероприятие. Рискнул – и не потерял ничего, организовав проезд спикера из Питера. Со временем я полностью стал посвящать себя хобби, а в 2012 году стал развивать его как полноценный бизнес, уйдя из банка.

Опыт, полученный во время работы по найму, привел меня к тому, что я начал исследовать, как правильно развиваться сотруднику внутри организации, как он может понять, что делать, а чего не делать, чтобы расти. В тот момент я не имел конкретного представления о том, что именно было несовершенно. Сейчас же у меня есть сформулированное понимание того, какие существуют современные эффективные процессы, договоренности внутри организаций и их команд. А главное, у самих команд есть четкое представление о целях организации и о том, как команды реализуют свои цели через цели компании.

Когда позже я узнал о капитализации Google, мечтой моей жизни стало оказаться там, где сегодня создается будущее и эффективность бизнеса видна в количественных показателях.

Штаты – страна предпринимателей, где ценность приобретают идеи, приносящие доход. В этом легко убедиться, посмотрев лишь на один отдельный регион – Кремниевую долину. Если бы этот клочок земли был отдельной страной, то ее ВВП составлял бы \$721 млрд. Для сравнения: ВВП России находится на уровне \$1,578 трлн. При этом в Долине проживает около 5 млн человек в то время, как в РФ – 144 млн. Рыночная стоимость Apple превысила отметку в \$1,578 млрд. Google, к слову, тоже близко к преодолению этого рубежа. На одного сотрудника Apple приходится доход в размере \$2 млн. В Facebook этот показатель составляет \$1,8 млн., в Google – \$1,2 млн.

Я мечтал попасть в Кремниевую долину и учиться там у людей, которые работают над собственными проектами или в корпорациях, так как учиться у бизнес-тренеров я, честно говоря, устал.

Стало понятно, что продолжать заниматься саморазвитием в направлении бизнеса в русскоязычном пространстве нет никакого смысла, потому что здесь никто не знает, как делать честный бизнес, а то, что есть, – часто нечестный или скопированный бизнес. Оригинальных бизнес-моделей в странах СНГ не так много, чаще они заимствуются на Западе, в Штатах. Так родилась наша новая бизнес-

модель. Мы в Malikspace сумели гибко перестроить наш бизнес и начать образовательные поездки в Штаты. С 2016 года мы регулярно проводили время в Долине, а в 2018 году переехали туда и поселились между Сан-Франциско и Пало-Альто, в городе Фостер-Сити. Тут мы ежедневно с кем-то знакомимся, ходим на ивенты, сами организуем их, живем среди умнейших людей на планете.

Я сюда приехал, чтобы учиться делать свой бизнес современным, ведь я считаю, что лучшее место на планете для этого – Кремниевая долина; бизнес-модели, созданные здесь, изменяют отрасли всего мира – это факт. С большим интересом последние три года я ежедневно изучаю, как работают организации Кремниевой долины и компании в других городах Америки; все они заслуживают внимания.

Уже больше года я общаюсь со своей командой из Уфы исключительно через экран ноутбука. Офис продолжает совершать продажи, запускать маркетинговые кампании, нанимать новых членов команды и решать множество других задач. У них нет менеджера, руководителя отдела продаж или кого-то иного, кто принимал бы решения за них. Такой результат был достигнут благодаря инструментам, которые я изучал в корпорациях Кремниевой долины и Штатов в целом.

Познакомиться подробнее с моей командой и заглянуть в наш уфимский офис вы можете в специальном выпуске на нашем YouTube-канале



У менеджера, рожденного на просторах Союза, такой метод может и не найти отклика.

Я одним из первых на рынке СНГ внедрил изученные инструменты, так как считаю, что каждому бизнесу рано или поздно придется сделать это. Пандемия усилила влияние глобализации на экономику.

Текущие тренды заставляют нас в родных городах конкурировать с мировыми корпорациями в найме талантливых сотрудников. Эти изменения с каждым днем становятся заметнее: мы ежедневно наблюдаем, как рынок труда переходит в онлайн-формат.

Те компании, которые не смогут создать внутри себя эффективную среду, не смогут привлечь таланты, развивать людей внутри, давать возможность роста, все чаще будут сталкиваться с дефицитом эффективных сотрудников внутри бизнеса. Такие действия собственника со временем выведут его из игры. На первое место в бизнесе выходят люди: их мечты, настроение, с которым они берутся за повседневные задачи.

Кто и как трактует ценность в компаниях Долины и в странах СНГ?

Как формируются ценности

Ценность – важность, значимость, польза, полезность чего-либо. Это определение хорошо понимают и удачно трактуют руководители мировых гигантов бизнеса. Их компании построены на таких ценностях и миссиях, которые позволяют перейти от архаичной надзирательно-контрольной системы к менеджменту ответственности. При таком подходе сотрудник понимает, какова его функция и в чем смысл его деятельности. Все его действия внутри компании определены через грамотно сформулированные ценности.

Существует немало теорий, касающихся формулирования ценностей. Лично мне наиболее близка спиральная динамика, определяющая следующие восемь уровней ценностей.

1. Выживание.
2. Родство.
3. Власть.
4. Цель.
5. Достижение.
6. Консенсус.
7. Интеграция.
8. Целостность.

Каждый из нас находится на собственном уровне понимания жизни и занимает вполне определенную ступень в модели эволюционного развития. Любое из занимаемых положений определяется личными способностями, стремлением к развитию, приобретенным опытом и возможностями среды. Переход на следующую ступень – это новые возможности, другой уровень понимания и множество благ. Но переход невозможен без завершения предыдущего этапа. Без этого человек попросту не сможет в полной мере воспользоваться предоставляемыми ему благами, так как не будет видеть в них ценности для себя. Хуже всего, что он также не будет осознавать риски нового уровня, сохраняя свое нестабильное положение.

В Кремниевой долине уровень ценности сопоставим с точкой 6 в спиральной динамике (*Консенсус*): участники проекта стремятся понимать друг друга и договариваться.

Смотрите выпуск «Феномен Кремниевой долины»



Законодатели трендов и новаторы, как правило, первыми совершают переходы с одной ступени на другую, становясь примерами для подражания. Обратную сторону этой медали хорошо описывает гипотеза об организациях, которые не смогли шагнуть на новый уровень и, несмотря на наличие талантов и ресурсов, закрылись. Все факторы изучаются инвесторами – ценности стартапа играют ключевую роль в том, сумеет ли стартап выжить и развиваться или же прекратит существование, несмотря на сильный продукт.

С точки зрения инвесторов, интерес представляют компании и стартапы с сильной командой, что подтверждает гипотезу о ценностях как минимум шестого уровня. Все логично: когда у вас нет навыков работы в команде, вы будете сползать вниз и работать в одиночку, перетягивая одеяло на себя. Результаты одиночек бывают значительно хуже, чем показатели командной работы.

Ценности могут меняться

Наше ближайшее окружение формирует получаемые нами ценности. Оказывает влияние среда, в которой мы родились и воспитывались, исторический период, в который происходит наше развитие, социальный статус нашего окружения. Каждый, кого мы встречаем на пути взросления – воспитатели в детском саду, учителя, тренеры, – влияет на формирование наших ценностей. Существующий у каждого взрослого человека каркас убеждений, правил и предпочтений

формируется в период с 12 до 17 лет. Дальше идет только надстройка, и изменить устоявшийся уклад крайне сложно.

Два наиболее часто встречающихся на практике пути к изменению ценностей:

1) человек осознанно работает над своими сформированными парадигмами с психологом, психотерапевтом или коучем;

2) кризис или травмирующая ситуация.

В первом случае развитие идет плавно, без острых осложнений, и человек относительно безопасно переходит на следующий уровень. Во втором же случае все заканчивается кризисом или психическим надломом.

Экономическая и социальная ситуация в стране сходна с судьбой человека, так как в основе любого социального изменения также стоят обычные люди.

Изменяющийся мир заставляет нас не терять фокуса на приобретении знаний и опыта, необходимых для создания новых ценностей.

Складывающаяся в странах СНГ ситуация тоже будет менять наши ценности. Нынешнее затишье, кризис дают собственникам бизнеса уникальную возможность ответить самим себе на важные вопросы, разобраться в своих убеждениях и ценностях. Именно сейчас можно и нужно пересмотреть коммуникации с сотрудниками, узнать, что для них важно, изменить свое видение, оценить актуальность принципов. Как своих, так и корпоративных.

Изменения происходят постоянно и быстро. Возникают новые условия, к которым приходится приспосабливаться и развивать соответствующие навыки. Чтобы не остаться у разбитого корыта и продолжить работу, компании массово переходят к системе удаленной работы сотрудников. В связи с таким положением дел перед организациями открываются возможности и перспективы, которые вполне реально использовать для повышения собственной эффективности. Те предприниматели, которые перейдут к непосредственным действиям, минуя фазы отрицания и замирания, оставят конкурентов в аутсайдерах. Те же, кто не сумеет адаптироваться к новым условиям рынка, просто пойдут ко дну.

Когда появилась первая подтвержденная информация о нарушении авиасообщения между странами, я сразу понял, что необходимо

действовать. Не выжидая, мы быстро переориентировали офис на новые задачи. Ценности, которые я внедрил в нашу команду, помогли выполнить намеченное без сопротивления со стороны моих ребят.

Смотрите выпуск «Из ЖЭУ в Кремниевую долину. Как мне удалось автоматизировать работу своей команды?»



Задание: Поделитесь своей историей перехода на удаленную работу в Telegram-чате книги @svcspro. Возможно, вы найдете единомышленников и почерпнете дополнительные инсайты от других читателей.

Отличную идею для развития собственных сотрудников я позаимствовал в футболе. Согласно традиционной схеме, каждый игрок занимает одну позицию и выполняет определенную роль – вратарь, защитник, полузащитник и нападающий. Принято считать, что игрок обладает навыками, соответствующими его позиции. В современном футболе у каждого есть своя роль: оказался на месте нападающего – играй как нападающий.

Известный психолог и бизнес-тренер Фрэнк Пьюселик утверждает: «Если люди в компании не развиваются, то они крепостные». Сейчас подходящее время для того, чтобы обучать людей, чтобы завтра они могли соответствовать требованиям рынка. И мы видим глобальную переоценку ценностей, которая затрагивает весь мир.

Актуальная для менеджера задача в текущий момент – создание условий для работы в новом формате. Трудности, с которыми он столкнется – старые стереотипы, ложные убеждения, – он будет вынужден преодолевать благодаря собственным ценностям и лидерским качествам. В такие моменты миссия и ценности компании нужны для того, чтобы поддерживать безопасную среду и создавать экологичную корпоративную культуру.

Зачастую реализации задуманного мешают разногласия, которые возникают между компанией и сотрудником. В основе таких разногласий лежат убеждения, сформулированные в следующих трех тезисах.

1. Меня в этой компании не ценят. Я всего лишь винтик в механизме, который приносит деньги собственнику или директорам. В любом бизнесе существуют два основных направления: рабочие вопросы и отношения. К рабочим вопросам относится то, что записано в должностных инструкциях. Все остальное, выходящее за пределы деловых вопросов, – это отношения. Дьявол кроется в деталях. Когда сотрудник чувствует, что на него не обращают внимания, не интересуются его системой ценностей, устремлениями, проблемами, – он переносит переживания на отношение к работе. В нем крепнет убеждение, что в компании он не более чем инструмент. Такое положение дел тяготит его и со временем отражается на результативности. О развитии в данном случае речь не идет вовсе.

2. Успехи компании никак не связаны с моими личными действиями. Подтверждение своим домыслам сотрудники находят в резких формулировках руководителей: «Не хочешь работать – уходи!»

На твою должность километровая очередь кандидатов!» Фактически сотрудник верит, что все происходящее в компании с ним никак не связано. А если результат от него не зависит, то зачем вообще прилагать усилия? Именно на пике таких убеждений и возникает имитация бурной деятельности, изобретаются веские причины бездействия.

3. В компании действуют двойные стандарты, и декларируемые руководством правила не работают. Те из сотрудников, кто разделяет данное убеждение, устраивают щепетильную проверку декларируемой миссии и ценностям компании. В такие моменты руководитель должен подать личный пример, проявить инициативу, продемонстрировать, что созданные договоренности соблюдаются в равной степени в интересах любого члена коллектива. Если такой демонстрации нет, то недовольный сотрудник будет либо стараться адаптироваться к существующей субкультуре, угождая начальству, либо, не согласившись с двойными стандартами, уйдет.

Деструктивные убеждения разъедают компанию изнутри и убивают энергию даже самого мотивированного сотрудника. Ситуацию можно выправить в том случае, если руководитель понимает суть происходящего и здраво оценивает положение дел. Правильные действия в таком случае – постоянный контроль и поддержка корпоративной культуры.

Хорошим примером собственных убеждений и ценностей послужила моя семья.

Когда мы с женой ввели практику планирования, произошла следующая ситуация. Однажды, когда я был очень занят, сказал ей: «Слушай, напиши сама то, что считаешь нужным. Я тебе доверяю».

Алина не просто написала план на следующий этап, но и продумала антикризисную стратегию, учитывая ситуацию.

Ход ее мыслей мне понравился, и я взял этот инструмент на вооружение. Особое внимание я уделил той части, где мы с ней договорились, как будем взаимодействовать и относиться друг к другу. Также в плане было учтено, что если я где-то пропадаю или задерживаюсь, то только ради того, чтобы что-то сделать для нашей семьи.

Именно благодаря такому подходу растаяло большинство спорных ситуаций и разрешились вопросы с распределением времени. Каждый из нас мог подменить другого, понимая общую миссию и разделяя ценности. Сейчас я практикую точно такие же ценности в работе со своей командой.

Условия для того, чтобы ценности и миссия работали

1. Принципам следуют все, от управляющего и до дежурного на рецепции.
2. Формулировки четки и понятны. Каждый в команде должен понимать, о чем идет речь. Не должно быть никаких разночтений, дающих возможность интерпретировать мысль как-то по-своему.
3. Механизм коммуникаций отлажен. Все правила должны быть четко донесены до каждого сотрудника.
4. Жизнь компании соответствует ее миссии и ценностям. Напоминалки, картины, фигуры, обращения к сотрудникам – все наглядные материалы должны быть пронизаны духом корпоративных принципов.

Выполнение перечисленных условий запускает механизмы, при которых сотрудники не нуждаются в постановке конкретных задач. Следуя собственным принципам, они понимают не только текущие задачи, но и видят перспективу своей работы. Используя такой подход, мы предоставляем своей команде свободу, контролируя движение в заданном направлении.

Подход заключается в переводе сотрудников на работу в рамках заданных установок, а не узких поручений и приказов. Это необходимо для формирования вовлеченности человека в процесс. Так происходит глубинная трансформация поведения, когда меняется ментальность, отличающая работу механизма от работы человека.

Когда ценности компании и сотрудника совпадают, формируется такая рабочая среда, в которой сотрудник чувствует себя на своем месте: он счастлив, видя возможности для самореализации. Описанная ситуация – идеальна и складывается нечасто.

Человек, видящий смысл в собственной работе, опирается на сильные стимулы для дальнейшего развития. Для компании такая ситуация важна тем, что вовлеченный в работу сотрудник во много раз эффективнее невовлеченного.

Смотрите выпуск «Что если организация – продукт для людей?»



Задание: Поделитесь в Telegram-чате @svccpro, какие ценности есть в вашей компании/команде? Используете ли вы их в качестве опоры при выполнении ежедневных задач?

Определение собственных ценностей – не единственный путь к успеху в компании. Руководители бизнеса в странах СНГ часто сталкиваются с ситуацией, когда сотрудник шантажирует компанию своим уходом, грозит переходом к конкуренту. И если его знания и опыт действительно ценны для организации, его требования чаще всего удовлетворяются. В длительной перспективе такие сотрудники сами становятся руководителями, но в силу своих ценностей и догм приводят компанию к неминуемому хаосу и краху.

За океаном такую проблему научились решать с помощью *Performance Review*. Суть инструмента заключается в том, что все сотрудники компании должны понимать, зачем они работают, почему именно здесь и какими принципами они должны руководствоваться в работе. Примером эффективного применения этой концепции выступает компания Amazon, где руководство нашло общий язык с сотрудниками и договорилось с ними о принципах работы. В результате персоналу организации стало проще соответствовать определенным ожиданиям, сотрудники стали лучше понимать, как будет расти их организация. Развитие происходит целено и одновременно.

В странах СНГ инициирование внедрения новых идей и важные решения традиционно остаются за владельцами бизнеса. Собственники и управляющие, как правило, люди весьма занятые. Вваливая на себя широкий круг обязанностей, они попросту не находят достаточно времени для оценки новых идей. И от этого очень мало внедряемых инноваций. Идеи, рожденные в коллективе, попросту игнорируются, что в перспективе приводит к уничтожению инициативы. Сейчас на территории бывшего СССР нет ни одной крупной инновационной компании, которая бы что-то разработала и внедрила самостоятельно. В большинстве случаев идет «допиливание» и усовершенствование уже появившихся за рубежом продуктов.

Для разрешения такой ситуации существует и успешно применяется следующий подход: обучить команды дизайн-мышлению, чтобы они самостоятельно генерировали решения внутри собственного бизнеса. Apple, Google, Facebook, Atlassian, Netflix, Salesforce, многие другие ведущие мировые компании пользуются таким инструментом, внедряя различные способы мотивации для такой системы работы.

В приведенном примере компании объединены общей чертой: руководство регулярно лично встречается с командой. Применяя данный подход, менеджер перестает быть для команды просто руководителем. Он становится коучем, помогает разбираться в проблемах и преодолевать препятствия. На встречах One on One сотрудник и руководитель обсуждают не только работу, но и личные вопросы. Менеджера интересует, как обстоят дела в семье у сотрудника, есть ли у члена команды какие-либо затруднения, которые компания может решить. Обсуждается, какая работа больше подходит специалисту и в каком направлении он планирует развиваться дальше. Прделанная работа дает менеджеру понимание истинных мотивов поведения специалиста, причин спадов и подъемов его эффективности. У работника, в свою очередь, повышаются мотивация и заинтересованность в делах компании, появляется желание делать свою работу лучше.

Темы эффективности коммерческой организации как целого и личных мотивов сотрудника неразрывно связаны. Настоящая книга посвящена изучению этой проблемы и нахождению эффективных способов ее решения.

В этой книге я расскажу об инструментах, которыми пользуются корпорации Долины и Штатов для повышения качества работы своих команд. Приведу живые примеры и истории изменений, которые происходили внутри исследованных мной организаций. Читателям же останется только применять описанное, опираясь на книгу как на инструкцию по выстраиванию корпоративной культуры и подходов к ведению бизнеса в компаниях.

Я представляю, как многие из вас возразят: «Ну, так это у них! У нас такое не работает». Оглянитесь вокруг: мы ездим на немецких авто, пьем бразильский кофе, пользуемся японской электроникой. Происходящее – лучшее подтверждение тому, что «их» инструменты могут работать и у нас. Разумеется, неэффективные компании есть не только в СНГ и России, но и в США, и в Западной Европе, и в Юго-Восточной Азии. Речь о том, чтобы внедрить инструменты мировых бизнес-лидеров, которые уже зарекомендовали себя как эффективные.

Например, Сбербанк, Яндекс, Decathlon уже работают над внедрением таких инструментов, занимая сейчас лидирующие позиции в своих нишах на рынке. Те компании, которые не желают интенсивно развиваться, уже отстают и рискуют в обозримом будущем остаться не у дел. Ни вливания средств, ни человеческие ресурсы не спасут такие компании от ухода с рынка.

Задумайтесь о том, что ждет вашу компанию через 10–15 лет, когда сегодняшние нововведения будут использоваться повсеместно.



Глобальные отличия СНГ от США

Смотрите выпуск «А что если государство – это платформа для людей?»



Мотивы поведения сотрудников и руководителя

Фрэнк Пьюселик, один из создателей нейролингвистического программирования, бизнес-тренер, консультант и автор разработок в области психотерапии, рассказал следующую историю.

В 1960–1980-х гг. в США работал Дэвид Макклелланд, профессор психологии и исследователь бизнес-моделей. Огромные корпорации обращались к Макклелланду за консультациями по поводу концепций перехода на следующую ступень развития бизнеса.

Однажды представители шести крупнейших компаний Америки прислали Дэвиду одинаковые запросы. Каждую компанию интересовали вопросы лидерства. Поводом для обращения послужили успехи известных деятелей политики, религии, бизнеса и социальной сферы. Эти личности оказывали существенное влияние на жизнь огромного числа людей во всем мире. В них верили, им поклонялись, им подражали и следовали их советам неукоснительно. На них с радостью работали многие самые талантливые специалисты, искренне вовлеченные в реализацию чужих масштабных идей и проектов. В чем же заключалась магическая сила, позволявшая лидерам в такой степени овладевать сознанием десятков тысяч людей? Можно ли понять сам механизм происходящего, овладеть им и уподобиться властителям дум? Как приблизиться к их уровню харизмы и способности убеждать? Да и вообще, существует ли возможность вырастить таких людей в своей компании или хотя бы привлечь их на работу?

К тому времени Макклелланд уже давно изучал феномен успешности самых влиятельных и харизматичных представителей различных сфер, обладал базой наработанных данных. Результаты его исследований показывали, что сила влияния лидеров не определялась ни уровнем интеллекта, ни

образованием, ни расовой принадлежностью. Также малую роль играли семья и те, кто окружал будущих великих людей в детстве. Ученый не нашел ни одного фактора, который бы действительно оказывал влияние на способность человека к выдающимся достижениям.

После нескольких лет изысканий Макклелланд сказал: «Я не могу найти паттерн. Возможно, каждая личность действительно уникальна, и нет фактора, который мог бы дать любому лидеру безграничную силу убеждения». По словам профессора, это был исключительный случай в его практике, когда он не справился с поставленной задачей.

Исследование сдали в архив, не надеясь найти ответ на нерешенный вопрос. По прошествии некоторого времени компании вновь заинтересовались данными исследований. Результаты, полученные командой Дэвида, были выкуплены за хорошие деньги. Бизнесмены подошли к вопросу со стороны бизнеса, а не науки. Не меняя полученных данных и результатов, они изменили формулировку вопроса, изменив своим подходом значимость полученных данных.

=====

Бизнесмены не просто смогли ответить на вопрос: «Как стать влиятельным?», но и выделили три мотива, используя которые, лидер мог бы влиять на своих сотрудников и помогать двигаться вперед.

1. Власть.
2. Причастность.
3. Достижение.

Власть. Мотив первый

Ученые выделяют четыре типа власти: влияние, воздействие, престиж и контроль.

1. Влияние. Оказывая влияние, человек имеет возможность изменять мысли или действия другого человека. С этой точки зрения власть заключена в силе и способности ставить задачи и решать их посредством других людей. Чем ярче ваша сила убеждения, тем

больше вероятность, что вы сможете заставить или убедить других делать то, что вам нужно.

2. Воздействие. Воздействие схоже с влиянием, но имеется отличие в следующем: способность изменять мысли и действия другого человека отличается от способности изменять его эмоции. Например, в вашем окружении есть люди, которые обожают делиться плохими новостями. Как вы думаете, каков их мотив? Таким людям важно получить от вас ответную реакцию в виде эмоций. Психологи называют это явление психологическим вампиризмом. Мотив таких «вампиров» – самоутверждение за ваш счет.

3. Престиж. Преподнесение власти через собственный яркий образ: «Смотрите, это я!» Для примера приведу ситуацию, описанную Фрэнком Пьюселиком: у него есть знакомый, который владел автопарком из нескольких машин престижных марок. Недавно он продал их, купив себе красный Maserati. В первый же день, подъехав к офису, он вышел из автомобиля и включил сигнализацию, чтобы все, кто работает в здании, выглянули в окно. Для него ключевым моментом была потребность привлечь внимание сотрудников: шикарный красный Maserati на стоянке – это моя машина!

4. Контроль. Потребность следить за любыми процессами и управлять всем, что происходит вокруг, – очень важный и мощный мотиватор. Например, те, для кого важен контроль над окружающими, поступают на службу или работают в госорганах. Для них работа является подтверждением большого значения, придаваемого контролю над всеми делами.

При сотрудничестве с человеком, чьим мотивом действий является власть, нам приходится «платить» ему, отдавая дань уважения и подстраиваясь под его поведение. Четких рамок в определении типа власти не существует: на руководящей должности вполне можно встретить человека, чьим методом является не воздействие, а контроль.

Хорошую историю на тему власти приводит Фрэнк Пьюселик.

=====

К нему пришел владелец крупной компании и, представившись Джоном, обратился к нему:

– Фрэнк, скажи, почему меня не признают? У меня хорошая компания, но мы получаем награды реже, чем менее успешные

конкуренты. Мы могли бы расти гораздо быстрее, но движемся почему-то слишком медленно.

В ответ психолог подвел его к окну, из которого была видна стоянка.

– Покажи мне, где твоя машина.

– Вон та, черная. Третий ряд, предпоследняя.

– А вчера ты парковался там же?

– Кажется, нет. Но я не помню. А к чему эти вопросы?

– Чуть позже я тебе все объясню, – пообещал Фрэнк.

– А сейчас покажи, пожалуйста, мне свой кабинет. Если я стою здесь, то как мне узнать, где именно находится твой?

– На нем написано «№ 3», – немного озадаченно ответил Джон.

– Послушай, Джон, давай зайдем во все кабинеты, которые есть в коридоре. Их здесь, кажется, совсем немного.

Они заходили по очереди в каждый кабинет, и Фрэнк попросил предпринимателя описать то, что тот видел. Описания были полностью идентичны. Затем Фрэнк с Джоном встали в начале коридора и принялись наблюдать за проходящими мимо людьми. Психолог попросил давать описание внешности этих людей. Джон следовал указаниям беспрекословно. Наблюдение показало, что люди практически не отличались друг от друга. Фрэнк кивнул и подвел своего озадаченного знакомого к зеркалу, попросив описать самого себя. Странно ли, что Джон дал себе характеристику среднестатистического сотрудника офиса, такого же, как те, за кем они с консультантом наблюдали в коридоре?

Джон был отличным руководителем и хорошим человеком, пользующимся уважением и любовью команды. Он знал всех подчиненных поименно и никогда не конфликтовал с ними, будучи тихим по натуре. Ему не нравилось выделяться, он не терпел надутых павлинов, устраивающих показуху на публику.

Фрэнк объяснил Джону, что тот не умел работать с мотивом власти. Он не понимал, как сделать так, чтобы посторонние люди и потенциальные клиенты воспринимали его как представителя власти. Этот подход, а точнее, его отсутствие мешало компании получать заслуженные награды и развиваться.

Воспользовавшись рекомендациями, бизнесмен спустя несколько лет восполнил пробелы в своем поведении и изменил

отношение ко многим вещам. Он стал губернатором, а через некоторое время – главой большого холдинга, состоящего из десяти компаний.

Как это ему удалось? Он просто узнал правила и принял их.

=====

Причастность. Мотив второй

Причастностью руководствуются люди, которым важно выстраивать взаимоотношения и приобретать друзей. Их легко можно узнать по фразам: «Мне так повезло! У меня столько друзей! Мы ужинаем вместе, мы вместе отдыхаем. Жизнь прекрасна, когда рядом есть такие люди!»

«Причастники» составляют скелет любой компании. Такой тип сотрудников увлеченно выполняет скучную, монотонную работу с легкостью и бесконечно долго. Проблема кроется в том, что как только «причастник» перестает слышать похвалы, то начинает сомневаться, что команда дружна; он превращается в «живого мертвеца».

Таких людей можно встретить на предприятиях старого образца. Они привыкли «отрабатывать», имитируя бурную деятельность. Эти сотрудники не имеют желания создавать для компании ценности, так как генератор их энергии – слаженная и дружная команда – просто не работает именно на данном предприятии. Концентрация таких сотрудников присуща предприятию, которым управляют «властники», заботящиеся исключительно о контроле и престиже.

Безынициативный сотрудник – прямое свидетельство модели руководства, основанной на страхе. Руководители, мотивированные властью, уверены, что только угрозами и требованиями можно добиться высокой производительности труда. На этот случай у статистики есть ужасающие данные: уровень продуктивности сотрудников в таких компаниях не превышает отметку 10 %. В противовес этим данным исследования приводят доказательства, что в компаниях, опирающихся на позитивную власть, продуктивность достигает 85 %.

Подробнее об этом – в статье «Как повысить вовлеченность сотрудников»



Смотрите выпуск «Как мотивировать сотрудников, чтобы бизнес процветал? Как компания Zappos мотивирует сотрудников?»



Компании – лидеры мировой экономики могут преодолеть порог в 85 % продуктивности. Руководство намеренно не делает этого, направляя 15 % энергии специалистов на обучение и развитие. Менеджеры понимают, что в противном случае компания непременно придет к стагнации, а затем к упадку и гибели.

У мотива причастности существуют три главных направления:

- 1) поиск новых контактов;
- 2) сохранение и поддержание старых связей;
- 3) непосредственное участие в жизни сообщества.

«Причастник» неизменно не только поддерживает старые связи, но и устанавливает новые. Именно от него вы услышите: «Привет, Ваня! Давно не виделись, как дела? А вон того парня знаешь? Познакомишь нас?» Такие сотрудники всегда нацелены на крепкие взаимоотношения, считают свою работу домом, а команду – семьей. Никогда не рушат взаимоотношения, увольнение воспринимают как предательство. Их нельзя соблазнить большой зарплатой, уход в другую организацию страшит их потерей друзей и налаженных связей. Описать такой типаж можно поговоркой «Не имей сто рублей, а имей сто друзей».

Основополагающий принцип для людей с мотивом причастности – это потребность участвовать в жизни организации. Они с радостью участвуют во всех мероприятиях, связанных с жизнью компании.

«Причастники» продуктивны, когда имеют возможность общаться, не теряя при этом скорости работы. Разговаривая, они не замечают, как работают, причем без ущерба для качества выполняемой работы. Когда руководитель понимает все эти особенности, ему легко управлять командой. Команды под таким руководством показывают лучшую сплоченность и результат в сравнении с теми, где руководство игнорирует мотивы сотрудников.

В команде Zappos основную массу работающих составляют люди с мотивом причастности. Эти сотрудники не стремятся к головокружительным результатам, не отдаются энергоемкому и выматывающему общению с клиентами.

Продуктивный тандем образуется в том случае, когда «власть» берет себе в союзники «причастность». Человек с мотивом власти берет на себя ответственность, а человек с мотивом причастности делает все, что нужно делать. При достижении цели первый говорит всем: «Я вытянул проект – я красавчик!», при этом второму приятно, что он помог другу.

Достижение. Мотив третий

Люди с мотивом достижения предпочитают работать самостоятельно, сами выполнять весь проект, не требуя поддержки и не делегируя полномочий. Они довольно умелые, с развитыми навыками в каком-то одном узком направлении. Типичные «достиженцы» – айтишники, программисты, аналитики.

Менеджер, не знакомый с мотивами своих сотрудников, часто сталкивается со следующей ситуацией: давая «достиженцу» в помощь ассистентов, менеджер ратует за скорость и качество выполнения проекта. На деле же его действия лишь разжигают будущий конфликт. Сотрудник, как правило, не отказывается, но, ничего вслух не говоря, только терпит коллег. Несколько дней конфликт вызревает, а после вспыхивает, помощники изгоняются со словами: «Мне проще самому все сделать».

У мотива достижения есть четыре основные черты.

1. «Что бы я ни делал, я хочу сделать это лучше, чем в прошлый раз».

Отсутствие вызова воспринимается как пустая трата времени. Для «достиженца» источником энергии может быть только серьезная или глобальная задача. «Достиженцы» не терпят повторяющихся задач, о чем открыто заявляют своим руководителям.

2. «Если я не учусь чему-то новому, значит, я умираю».

Именно «достиженцы» делают сегодня то, что завтра выведет компанию на успешные позиции. Фанатики в развитии, они постоянно учатся. «Достиженцы» беспощадно критикуют всех, кто не соответствует их ожиданиям, – именно по этой причине их нельзя назначать на руководящие должности. Для них критика – способ коммуникации. Они придираются не в силу личной неприязни, они исходят из убеждения, что человек всегда может делать свою работу лучше. Они дают оценку с искренней заботой и желанием помочь другому. Часто такие люди удивляются, когда в качестве обратной связи получают от партнера негатив и обиду.

Типичный диалог «причастника» (П) и «достиженца» (Д) после критики:

П: Прости меня, пожалуйста. Я не хотел тебя задеть.

Д: Ну и чего ты ревешь?! Сделай то, что я сказал, и все! Встань с пола. Иди и работай дальше. Что за поведение?! Ты что, в детском саду? Не тупи!

Вы только представьте, что́ будет происходить в вашей компании, если такой сотрудник попадет на руководящую должность.

3. «Я хочу работать в том проекте, где я эксперт».

«Достиженцы», которым присуща эта черта, с удовольствием развивают направление, выбранное в качестве основной специализации, рассчитывая на долгосрочную карьеру.

В этом стремлении заключается точка конфликта между руководителем и сотрудником, что в результате приводит к потере лучших кадров. Когда менеджер с властными приоритетами подходит к «достиженцу» со словами: «Я хочу, чтобы ты взял новый проект», у последнего возникает моментальное отрицание: «С какой стати?! Я с самого начала своей работы развиваю другое направление. Конечно, я могу попробовать вести смежные проекты. Но только не начинать с нуля!»

Будьте готовы, что на любые уговоры в виде: «Да ты же у нас лучший специалист!», вы услышите: «Я потому и лучший, что отлично разбираюсь в своей теме. Но если вам не хватает эпических провалов...»

Достиженцу может понадобиться пара-тройка лет на изучение новой специфики, чтобы в последующем показать достойный результат. Важно помнить, что такой сотрудник может отказаться от работы под страхом провального результата.

4. «Уберите от меня людей!»

«Достиженцы» – нулевые коммуникаторы, им тяжело общаться с теми, кто их не понимает. Они не терпят, если кто-то «под тормаживает». Зная это, умные «властники» никогда не вступают в спор с такими специалистами. В ходе спора между людьми власти и «достиженцами» последние оперируют знаниями, в то время как «властник» опирается на статус.

Примером подобной ситуации может служить диалог властного менеджера (В) с проектировщиком-«достиженцем» (Д).

В: Главный инженер сказал делать по инструкции, значит, так и делай!

Д: И ты идиот, и твой главный инженер! Все не так! Мои расчеты говорят, что если все делать так, как раньше, то мы потеряем 17,87 % прибыли, отпустив вперед конкурентов.

Тот случай, когда эмоциональное давление разбивается о жесткость аргументов, основанных на знаниях.

Задание: проанализируйте своих сотрудников с позиции мотива власти. Напишите в Telegram-чате @svccpro, какой мотив поведения преобладает? Так вы сможете найти в чате людей с похожими мотивами и быстрее погрузитесь в процессы, актуальные для вашей организации.

Отличия в сознании людей

Поговорим о психологических «зацепках», которые помогают лидерам рынка сохранять свою команду и поддерживать ее высокую эффективность. В Zappos, к примеру, основной посыл связан с мотивами отношений и причастности. Когда компания передислоцировалась из Сан-Франциско в Лас-Вегас, с ней переехало огромное количество людей. Сотрудники без особых колебаний сменили океанское побережье на пустыню ради принадлежности к своей организации.

Мотивы достижения и сопричастности выделяет в своей работе и Netflix. Там говорят об этом так: «Мы команда. Ты можешь быть очень хорошим человеком, но, чтобы работать с нами, ты должен соответствовать определенному профессиональному уровню». Таким образом, одновременно и создается имидж организации, и обозначается планка, которой необходимо соответствовать.

Apple транслирует классический мотив власти: тотальный контроль, влияние, воздействие, статусность. Даже перегоревшая в офисе лампочка подпадает под пункт контракта «о неразглашении». Компьютеры сотрудников в конце рабочего дня выключают, чтобы избежать утечки ценной информации. Тотальный контроль и влияние Apple стали трендом для всей отрасли. Прошу вас вспомнить и обратить внимание на то, сколько людей по всему миру стоят в очередях в стремлении стать владельцами новой модели и продемонстрировать свою статусность.

В вашей команде всегда будут представители каждого из трех типов: «властники», «причастники» и «достиженцы». Не стоит забывать, что один и тот же человек может проявлять черты каждого типа в различные периоды в зависимости от своих мотивов, убеждений, ситуации и текущего состояния.

В сознании уроженцев стран бывшего Союза укоренилась установка на то, что власть – это один из важнейших элементов жизни. Культура наших соотечественников построена на господстве мотива власти. Мало что изменилось с тех пор – сейчас людей также оценивают по статусу и имиджу. Здесь поддерживается культ власти, традиционно принимается ее язык.

В США менталитет «достиженца» был сформирован рядом исторических событий внутри страны. В годы «золотой лихорадки» XIX века, когда тысячи людей работали на золотых приисках, каждый стремился намыть золота больше, чем сосед. В сложившихся условиях успеха достигали те старатели, которые были готовы учиться, улучшать свою работу и изобретать.

А вы знали, что если американец говорит вам “*It's ok*”, то это значит, что вы где-то крупно накосячили? Я очень удивился, когда впервые об этом услышал. Только представьте: ваш собеседник творит какую-то ерунду и ведет себя неадекватно, а ему с улыбкой говорят “*It's ok*” и просто уходят! Я был свидетелем такой ситуации в Америке: как-то на нашу тусовку забрел парень, только что перебравшийся в США. Вел он себя вызывающе, требовал внимания. В коротких диалогах с новыми людьми он получал все ту же неизменно лаконичную фразу и был безгранично доволен тем, как удачно он вписывается в местный контингент. На деле же он просто не знал, какой смысл в эту фразу вкладывают американцы: «Да ладно, что с тебя, дурака, взять?»

С подобными особенностями поведения, вызывающими серьезные недоразумения, часто сталкиваются молодые стартапы, приезжающие в Кремниевую долину в поисках инвестиций. Мой знакомый Тим Райтер, сооснователь проектов Vrex, Hello Baby и Be Unicorn, рассказывал, что когда они прилетели сюда, то получили от акселераторов и инвестфондов положительную обратную связь, хотя при этом денег в них никто так и не вложил. Команда Тима искренне не понимала, что происходит. Ответ они нашли некоторое время спустя: ни один инвестор не станет открыто критиковать проект. Гораздо проще похвалить, сохранить хорошие отношения и ничего не сделать!



Как это может использовать предприниматель

В заливе Сан-Франциско в Bay Area рождается огромная масса новых технологий. Смело можно заявить, что в этом месте действительно создают будущее – здесь берет свое начало то, что потом становится образом жизни миллионов людей.

Компании здесь следуют следующим принципам:

- 1) реинвестирование доходов в развитие;
- 2) четкое следование миссии и принципам организации.

Компания Amazon, считавшаяся убыточной, смогла уйти от этого клише, начав инвестировать в свое развитие. Эта стратегия привела к тому, что в 2019 году стоимость корпорации оценивалась в \$1 трлн.

Сейчас такой подход используется в Долине повсеместно и позволяет благодаря реинвестированным средствам создавать продукты, которые определяют новые направления развития бизнеса.

Мировые корпорации привлекают лучших специалистов, чтобы до мельчайших деталей прорабатывать собственную миссию и принципы. Они используют сформулированные постулаты для воздействия на сознание и мотивацию сотрудников. На основании миссии и ценностей компании осуществляется не только набор и увольнение сотрудников, но и выбор коммерческих партнеров. Такие решения связаны с пренебрежением сиюминутной прибылью.

Изучение компаний – лидеров рынка Штатов позволяет понять, какие технологии и инструменты будут востребованы в нашей стране в 2027–2030 годах. Полученные знания помогут разобраться в скорости изменений тенденций на рынке профессий и в направлениях развития технологий. То, что сейчас кажется неприменимым, так или иначе войдет в наш бизнес и станет обыденным. Выбор за руководителями: сопротивляться и не принимать или же внедрять в свой бизнес то, что показало эффективность в таких компаниях, как Amazon, Apple, Google, Facebook, Netflix, Salesforce.

Далее я приведу примеры возможностей, которыми сейчас пользуются единицы, но которые в скором времени накроют всю Восточную Европу.

Смотрите выпуск «Как изменится мир?»



1. VR и дополненная реальность. Сейчас мы воспринимаем этот инструмент как развлечение, не более. В недалеком будущем эти технологии станут следующим шагом развития информационного общества.

2. Автомобили, управляемые искусственным интеллектом. Данная технология даст старт двум мощным направлениям бизнеса: «чем занять человека в пути» и «как более эффективно использовать автомобиль».

3. Электронные помощники и технологии «умного дома». Освобождение человека от бытовых забот даст толчок развитию компаний по разработке и обслуживанию данных гаджетов.

4. Чат-боты и голосовые помощники. Они уже сейчас успешно решают конкретные бизнес-задачи, освобождая от необходимости найма отдельных специалистов.

Те собственники, которые понимают природу и применимость таких инноваций, в обозримом будущем выведут свои команды и бизнес на новые ступени развития. Сомневающимся я рекомендовал бы присмотреться к тому, как эти инструменты работают за океаном, ведь они уже сейчас приносят там прибыль.

Согласно исследованиям журнала Inc. Russia, в России за 2019 год было заключено 134 публичные сделки венчурного финансирования стартапов. Общая сумма инвестиций составила 11,6 млрд руб. По сравнению с 2018 годом, объем сделок стал меньше на 15,1 млрд руб., а количество сделок уменьшилось на 141. В США за тот же период произошло 10 777 сделок на сумму \$136,5 млрд. Одна только Кремниевая долина привлекла порядка \$50,6 млрд.

Это легко связать с тем, что в Америке значительно больше перспективных рынков: виртуальная реальность, здоровье, электронная коммерция, производство еды, финансовые технологии – в каждом из направлений уже сейчас работают сотни компаний, которые и получают финансирование.

Со стороны может показаться, что для привлечения средств в свой проект достаточным будет просто приехать в Долину и презентовать проект инвесторам. Америка в этом плане очень консервативная и традиционная страна: новым людям попросту не доверяют. Вновь прибывшим предстоит не только разбираться в своем продукте или идее, но и создать собственную базу знакомств, в которой и будет происходить поиск инвесторов и заинтересованных лиц. Люди,

знакомые инвесторам, имеют гораздо больше шансов получить инвестиции.

Общая реакция всех, кто знакомится с миром инвестиций в Америке, – искреннее удивление легкостью и простотой процесса. Инвестиционные клубы, бизнес-ангелы и представители крупных фондов неожиданно для русского менталитета готовы делиться своей экспертизой. Они рассказывают о критериях отбора проектов, учат правильно оценивать команду и делятся многим другим. В этом кроется отличительная особенность наших культур, которую прозорливый предприниматель может использовать как инструмент роста для своего бизнеса.

Типы подходов к управлению. Применение Agile

В Долине подавляющее большинство компаний работают по *Agile*. Сам метод пришел из разработки программного обеспечения, а туда – из классической физики.

Основатель Tesla и Space X Илон Маск на вопрос, какие книги он рекомендовал бы детям, чтобы они стали такими, как он, отвечает: «Нужно внимательно изучать, как работает физика, и учиться понимать ее законы». Он придерживается позиции, что построение бизнеса ничем не отличается от работы в лаборатории, где ученый ставит цель и достигает ее в условиях полной неопределенности.

Последовательность действий в Agile-подходах

Для достижения заданной цели команды начинают с экспериментов. Сначала выдвигается гипотеза, после чего исследуется сама методика. Затем всему процессу присваиваются KPI, которые нужны для корректировки движения в выбранном направлении. Эксперимент обязательно проходит с ограничением по времени, которое характеризует оправданность затраченных усилий. Обычно на это отводится две-три недели, для крупных проектов срок может доходить до месяца. Полученный результат команды оценивают на предмет успешности, отвечая на вопрос, насколько идея жизнеспособна.

На следующей стадии полученные данные структурируют и команда переходит к эксперименту. При правильном планировании проверка гипотез приводит к цели за вполне прогнозируемый срок. Компании пользуются методикой нескольких последовательных итераций, когда сначала выдвигается идея, затем идет доказательство концепции, после чего выходит бета-версия продукта. На следующем этапе переходят непосредственно к самому продукту и его жизненному циклу.

Google при разработке проектов изначально определяется со списком возможных проблем. Последние сортируются по принципу «от сложного к легкому», и команда приступает к решению самой сложной из них, постепенно двигаясь в сторону наиболее легко

решаемых проблем. Структурированный подход дает представление о том, как проект будет выживать, при этом в процессе решения глобальных проблем автоматически решаются и более мелкие. Если задача оказывается крайне трудной, то на начальной стадии от проекта отказываются.

Альтернативный метод управления часто называют каскадным, или ватерфоллом. При таком методе команды должны располагать временным запасом в 6–12 месяцев. В данном случае учитывается, что многие параметры изменяются непрерывно. Если динамика не берется в расчет, команды теряют возможность адекватно реагировать на потенциальные угрозы. Каждая вносимая корректировка влияет на функционирование самого проекта, и в процессе часто появляются новые факторы, невидимые при запуске проекта. Складывающиеся условия образуют водопад проблем, способных утопить большие корпорации в болоте бюрократии.

Agile-подходы позволяют разработчикам гибко работать над проектом практически любой сложности. Здесь есть четкие рамки, вместе с тем учитывается влияние изменений, происходящих в процессе исследования. Как только результат получен, меняются исходные данные и последующие действия. Таким образом, переход на каждый новый уровень задачи осуществляется с новыми знаниями.

Важно отметить, что в странах постсоветского пространства уже есть предприниматели, использующие Agile. Они смогли успешно перенести передовую методiku в свой бизнес и получить требуемый результат. Описанный подход работает вне зависимости от сферы бизнеса – услуги или производство, строительство или инфобизнес.

В качестве примера приведу историю Владимира Коробейника. У него два направления бизнеса: IT-компания и общепит, включающий около 50 суши-баров по всей России и СНГ с персоналом более 1000 человек.

После участия в бизнес-туре Maliktrip он видоизменил свое взаимодействие с сотрудниками, поменяв тактику коммуникаций на всех уровнях. В первый квартал компанию покинуло 30 % штата, затем еще 15 %. В результате принятых мер в команде раскрылись люди, искренне вовлеченные в процесс. Собственник,

научившись работать с людьми, пересмотрел мотивацию их работы, внедрил балльную систему оценок и KPI. Бизнес-процессы стали более прозрачными и понятными для всех команд.

В компании внедрили методику работы и совещаний по примеру Amazon, научились работать с мотивацией сотрудников. Также было уделено внимание моральному состоянию коллег и их взаимодействию с семьями. Для этого по примеру Кремниевой долины на постоянной основе ввели корпоративные мероприятия, на которые приглашались не только сами сотрудники, но и члены их семей. Благодаря такому подходу сотрудник в последующем получал больше поддержки от родных, что в целом положительно влияло на его работоспособность.

Работа с вовлеченностью команды помогла решить конкретные проблемы бизнеса и эффективно отойти от унылой операционной деятельности. Один из участников бизнес-тура Maliktrip благодаря поездке принял решение переехать в США и вести бизнес в России удаленно.

После поездки Владимир Коробейник понял, что его сотрудники – главный актив, на котором держится компания. Этот вывод заставил его пересмотреть свое отношение к персоналу – до поездки он не интересовался, чем и как живут его сотрудники.

Опыт компаний, которые мы посетили в ходе тура, Владимир перенял и внедрил в свой бизнес. Это позволило ему переложить ответственность на сотрудников, сам он фактически перестал контролировать их деятельность. До внедрения новых подходов ни один сотрудник не брал на себя ответственность – по любому вопросу звонили собственнику, взваливая на него и решения, и ответственность.

Как и многие предприниматели, Владимир придерживался мнения, что люди не способны работать без пинка. После посещения Штатов его мышление изменилось, а после внедрения новых инструментов и подходов стало меняться и отношение к сотрудникам, возникло уважение к ним. Менеджеры теперь работают почти автономно, без корректировок и подсказок. Сами передают отчеты о проделанной работе и уведомляют о принятых решениях.

Получив возможность не участвовать в операционном процессе, Владимир оставил за собой контроль финансов и больше времени уделяет начинаниям и инициативам сотрудников.

Работа с вовлеченностью команды помогает небольшим компаниям побеждать в конкурентной борьбе. Их активом становятся специалисты, которым по силам качественно и ответственно выполнять поставленные задачи.

Каждый руководитель сталкивался с такими ситуациями:

- пустые, незаинтересованные глаза сотрудников на очередном утреннем собрании;
- суэта, имитация бурной деятельности;
- безразличие к целям компании.

Может показаться, что сотрудников, заботящихся о результатах организации, или не существует, или они стоят баснословных денег. В действительности же заинтересованные люди есть в каждой фирме. Я уверен, что они есть и в вашей команде. От вас как от руководителя требуется одно – помочь им раскрыться, внушить им веру в собственные силы и дать им больше свободы.

Если для вас это звучит слишком категорично, то предлагаю представить следующую ситуацию: чемпионат мира по футболу, финальный матч. Нападающий уверенно ведет мяч к воротам противника, но защита не дает ему пройти к воротам. Игрок, не зная, как ему поступить, в панике ищет глазами тренера. Тот подходит к игроку, раскрывает флипчарт со схемой перемещений, накидывает пару вариантов прохода, ставит свою подпись «согласовано» и уходит с поля.

Ситуация, немыслимая для футбола, ежедневно происходит повсеместно, в том числе в бизнесах стран СНГ. Специалисты, не готовые брать на себя ответственность, каждый свой шаг согласуют с менеджером, а последний, в обязательном порядке, – со своим руководителем. Время, за которое вопрос вращается на всех кругах ответственности, делает задачу неактуальной, а ситуацию – повторяющейся.

Западные компании нашли способы работать по иному сценарию. Их руководство готово доверять своим сотрудникам и знакомиться с их

идеями. Менеджеры интересуются комфортом и условиями труда своей команды. Компании Кремниевой долины организуют в офисах химчистки, парикмахерские и даже детские сады для того, чтобы сотрудники эффективнее выполняли свою работу, не отвлекаясь на бытовую рутину.

Творческие офисы, комфортные условия и дополнительные возможности – не единственный способ сделать команду более вовлеченной в процесс. Руководители используют инструменты из области психологии, социологии, управления и дизайна.

Ниже о практике применения подходов Agile рассказывает Эрик Рапопорт – основатель IT-компании, занимающейся разработкой инновационных решений для крупных корпоративных клиентов в Лос-Анджелесе.

=====

В нашей организации подходы Agile были крайне критическими для того, чтобы мы могли расти и быть эффективными для наших клиентов. Самое важное в этом процессе – быстро реагировать на запросы наших клиентов, решать проблемы и иметь возможность изменять кардинально курс нашего направления за максимально короткий период времени. Это наше конкурентное преимущество.

Лет пять назад я столкнулся с потребностью набрать очень большое количество кадров в мою организацию, чтобы предложить качественные услуги новому клиенту Hilton. В то время я не владел информацией об Agile и не знал, как она работает и в чем ее преимущество. Но уже тогда я пытался донести до своих новых сотрудников важную мысль – мы нанимаем людей, которые умнее нас и будут нас чему-то учить, а не мы будем их чему-то учить и платить им за это.

Когда только первые 10 людей из будущих 250, которые будут состоять в нашем полном штате, начали формироваться как ключевая команда для ведения проектов, я сразу понял, что мне нужно погрузиться в Agile по уши, так как это будет одним из самых ключевых и важных компонентов в нашей организации для успеха.

В самом начале мы внедрили в организацию базовые ритуалы – ежедневные стендапы, еженедельные и регулярные встречи для обсуждения наших задач, за которые мы планируем взять на себя ответственность перед клиентом, а также ретроспективы в конце каждого спринта, которые позволяют нам собрать информацию о том, что мы делаем хорошо, что плохо и как мы можем улучшить.

Следующим этапом было правильно организовать кадры. Одна из важных вещей, которую я понял, – это то, что нам нужно иметь скрам-мастера – человека, фактически ведущего всю нашу организацию через эти ритуалы. Его задача – правильно вытащить информацию из каждого из наших сотрудников и правильно сформулировать следующие действия. Также его задача – отчитываться о том, верно ли выстроен Agile-процесс.

Одна из немаловажных частей его работы это – развязывать (распутывать) любые трудности, которые могут случаться внутри команды. Каждый день, когда мы делаем стендапы, люди озвучивают, чем они занимались вчера, что планируют сделать сегодня и какие у них есть блокеры или проблемы, которые нужно решить одному из сотрудников команды или со скрам-мастером. Его задача – сделать так, чтобы эти блокеры были решены в течение дня без каких-либо загвоздок в общей задаче, которую мы должны выполнить как команда.

Для меня этот человек был важен, потому что он должен был донести до меня любые блокеры, которые случаются в нашей организации. Я всегда был в курсе той задачи, которую мы по какой-то причине не могли решить, и параллельно был ответственен за то, чтобы решить эту проблему самому, если ее не может решить организация внутри наших процессов.

В начале этих процессов я заметил, что часто люди не брали ответственность за многие проблемы, которые они озвучивали. Это заставило меня прийти к выводу, что я обязан поменять политику того, как мы относимся к нашим клиентам внутри нашей организации и в целом. И я пришел к выводу, что очень важно относиться к нашему клиенту – не как клиенту, а как к партнеру, и выстраивать в самом начале отношения партнерства над проектом. Я впускаю клиентов в нашу организацию, а клиент должен пустить нас с открытыми картами в его организацию, и

теперь мы вместе должны решать нашу общую задачу, чтобы довести проект до конечного и качественного результата.

Таким способом мы снимаем ответственность с нас как с подрядчика и берем на себя ответственность вместе, как партнеры, чтобы решать все проблемы быстро, качественно и успешно довести проект до отличного конечного результата.

Следующий этап – это еженедельный груминг. Grooming переводится как «вычищать» или «ухаживать», как в огороде, когда скребешь граблями и очищаешь живую травку от мертвой травки. Для нас – это отделение жизнеспособных и актуальных мыслей, идей, задач от мертвых и неэффективных. Мы с клиентом проводим этот процесс вместе. Там мы набрасываем очень много разных идей и задач, которые мы хотим решить. Каждую неделю мы встречаемся с командой, ведущей проект, и клиентом, чтобы заново проанализировать, какие из этих задач имеют высокий или низкий приоритет, а какие задачи стали и вовсе неактуальными. Каждый имеет право озвучить свои мысли по поводу той или иной задачи. В этом процессе мы включаем в приоритет те вещи, которые мы хотим решить за следующий спринт (в нашей организации спринт – это две недели).

Этот процесс позволяет нам четко понимать, какие приоритеты у клиента, какие задачи у нашей технической команды, которые должны быть решены, и мы согласуем это на регулярной основе. Таким образом, клиент четко понимает, где мы были, где мы сейчас и куда движемся вперед. И как мы в конечном итоге добьемся решения главной задачи. А также это один из моментов, дающий нам возможность изменить направление целой команды. Это и есть один из ключевых моментов Agile, который позволяет нам очень быстро набирать команду и распределять ее ресурсы по задачам и приоритетам.

Последний, но немаловажный ритуал, который мы используем, – ретроспектива. Мы проводим ее в конце двухнедельных спринтов в нашей организации. Это дает нам возможность проанализировать нашу работу. В структуре этого анализа три категории.

1 категория – **Мы сделали все хорошо**. В этой категории у нас есть возможность выделить людей, проявивших максимальную

эффективность в проекте. А также услышать от клиента, что работало хорошо во время последнего спринта.

2 категория – **Мы отработали плохо.** В этой категории мы разбираем причины, которые помешали, навредили или создали препятствия для эффективной работы.

3 категория – **Как мы хотим изменить будущий спринт.** Эта категория важна, потому что позволяет нам изменить то, что стало препятствием, или повторить то, что сработало хорошо. Так создаются конкретные задачи по повышению эффективности команды.

В целом повторение этих трех ритуалов позволяет нашей организации быть Agile: четко делать свою работу, быть с клиентами в партнерских отношениях, понимать, как отображается проект в любой стадии этого процесса, укреплять наши компетенции и постоянно повышать эффективность.

=====

Я абсолютно уверен, что все описанное можно реализовать и в наших реалиях. Прежде чем такие опции появятся в бизнесах СНГ, собственникам будет необходимо преодолеть такое препятствие, как невовлеченность.



Невовлеченность. Враг, которого мы не замечаем

В контексте данной книги мы будем говорить о вовлеченности как о заинтересованности в работе. Можно выделить следующие критерии вовлеченности сотрудников.

1. Желание внести весомый вклад в дело команды.
2. Воодушевление, эмоциональный подъем от работы.
3. Желание сделать больше и лучше не из корыстных мотивов, а с искренним убеждением, что так правильно.

Уильям Кан, профессор Бостонского университета, в 1990 году дал определение вовлеченности как освоения организационными единицами собственных рабочих ролей. Он считал, что вовлеченные сотрудники используют свои физические, эмоциональные, когнитивные и ментальные ресурсы в процессе работы на полную мощность. Это можно представить как работу сотрудника с полной самоотдачей в физическом, психологическом и эмоциональном плане.

Вовлеченные члены команды не требуют дополнительной мотивации – они увлечены своей ролью, энергичны и инициативны. Такие сотрудники снижают текучку кадров, позитивно влияют на атмосферу в коллективе, устанавливая доверительные отношения с клиентами.

Если вы когда-либо теряли лучших сотрудников, то вам наверняка знакомо чувство обиды за команду, за свою энергию, вложенную в этого человека.

Напомню вам, что руководители порой забывают, что люди уходят не из компании, а от начальников. Согласно исследованию Gallup – американского института общественного мнения, 70 % мотивации сотрудников зависит от того, кто ими управляет. Если менеджер считает членов своей команды ленивыми бездельниками, они действительно становятся такими. Работая же с их мотивацией, применяя методы и инструменты для вовлечения сотрудников в

процесс работы, он вскоре замечает, что команда начинает работать лучше.

Вовлеченность команды тесно связана с культурой и конкурентоспособностью всей компании. Чтобы понять, как привлечь талантливых людей, сначала необходимо увидеть, как работают члены вашей команды сейчас.

В чем выражается невовлеченность и как ее распознать? За ответом на этот вопрос я обратился к Катерине Акман, профессиональному коучу и ментору Международной федерации коучей (PCC ICF).

Есть разные способы систематизировать процесс – эмпирический и неэмпирический (аналитический). Но, в конце концов, проще всего посмотреть, как сотрудник себя ведет на уровне команды: проявляет ли инициативу, задает ли вопросы, готов ли делать чуть больше, чем берет на себя. Это базовые субъективные вещи, которые можно измерить, просто посмотрев его показатели. Если сотрудник делает результат и это видно в метриках, то, скорее всего, он вовлечен.

Но одно дело, когда человек достигает показателей, и совсем другое, когда в неформальной обстановке он говорит друзьям: «Как же я задолбался в этой компании. И начальник у меня – козел!» Виды выражения невовлеченности могут быть самыми разными. Так, сотрудники часто противопоставляют себя руководителю. В этом случае они не действуют как одно целое, решая общие задачи, а воюют по разные стороны баррикад. Члены команды отказываются брать на себя ответственность, руководствуясь принципом: «Моя хата с краю – ничего не знаю». Таким людям неважно, какие решения принимает компания, какие стратегические цели ставит перед собой. Работа есть – и ладно. Деньги платят, на улицу не гонят – уже хорошо.

Мне доводилось наблюдать и более запущенные случаи, когда сотрудники саботировали работу компании. Получая распоряжение от руководителя, они приводили доводы из трудового договора, что данных поручений нет в должностной инструкции. Такие сотрудники

выполняют только оплачиваемую работу, избегая любых неоплачиваемых распоряжений.

Денежные поощрения как основная мотивация – показатель невовлеченности человека. Такую категорию сотрудников легко переманить бóльшей зарплатой. Они амбициозны и инициативны, готовы брать на себя ответственность. Но, не будучи вовлеченными в работу компании, они без раздумий уйдут туда, где обещана бóльшая, чем на текущем месте, зарплата.

Интроверты часто не чувствуют себя частью команды, со временем их интерес к компании угасает, несмотря на то, что им интересно решать задачи и они хорошо справляются. Бывают и такие, кто ходит на работу отбыть свои восемь часов, а после насладиться настоящей жизнью, – о вовлеченности тут и речи не идет.

Каждый сотрудник может быть менее вовлечен в рабочий процесс из-за того, что личные вопросы – например проблемы в семье – становятся для него приоритетными. Менеджер также должен учитывать этот фактор, потому что в сложившейся ситуации сотрудник будет терять хватку и концентрацию, что пагубно скажется на общих делах.

Помимо описанных случаев, существуют и явные признаки невовлеченности сотрудника: поиск работы на своем рабочем месте, долгие перекуры, негативные отзывы о компании и постоянное недовольство решениями руководства.

Катерина Акман приводит пример того, как можно выявить проблему по-другому.

=====

Работая в Coca-Cola, такую задачу мы решали с помощью анкетирования: «Рекомендуешь ли ты работу в компании своим друзьям и знакомым?», «Хочешь ли работать здесь как можно дольше?» и т. п. Все вопросы закрытые, а ответы оцениваются по шкале по принципу NPS.

К примеру, утверждению «Я буду здесь работать долго» сотрудник, в соответствии с тем, насколько он согласен, присваивал численное значение от 1 до 10. Тест был создан таким образом, чтобы он отображал фактический уровень вовлеченности, где показатель при идеальных условиях

соответствовал 100 %. В дополнение проводился расширенный опрос, в ходе которого выяснялась степень удовлетворенности работника заработной платой, уровнем открытости руководства и его заинтересованностью в собственных сотрудниках. Полученные в ходе тестов и опросов данные систематизировались и на выходе показывали отношение сотрудника к работе, его заинтересованность и вовлеченность в процессы компании. Такие данные необходимы при проведении детального анализа происходящего в компании. Подобную оценку мы проводили раз в год во всей компании. Итоговый результат одновременного тестирования 48 000 сотрудников во всех подразделениях, группах, странах и регионах давал срез по полному списку проблем, с которыми сталкивалась компания.

После этого для руководителей различного уровня проводились специальные воркшопы, где им объясняли, что такое вовлеченность, как она влияет на компанию и почему важно повышать ее в своей команде. Волна тренингов спускалась от высшего эшелона к среднему управляющему звену, на каждом уровне проходили мозговые штурмы на тему «Что можно сделать, чтобы повысить вовлеченность персонала?».

Отчеты о проделанной работе направлялись руководству, а задачей руководителей на местах, в соответствии с их КРІ, было внедрение выработанных инициатив.

Несмотря на то что исследование невовлеченности персонала в Соса-Сола выглядело масштабным и многосторонним при подготовке и проведении, на деле все процедуры занимали мало времени. К примеру, у российского подразделения на разработку планов нововведений уходило около двух месяцев, после чего инициативы начинали внедряться.

=====

Допустим, читатель не согласен с приведенным примером Соса-Сола, ссылаясь на то, что компания иностранная. Я провел интервью с Робертом Сабиряновым – директором по разработке «Модульбанка». Вот его мнение о вовлеченности сотрудников.



Роберт Сабирянов

ex-директор по разработке в «Модульбанке», в управлении было 20 команд, 130 разработчиков

Я с 2007 года работаю в сфере IT, занимал позицию разработчика, технического директора проекта, а после – руководителя отдела. С 2017 года занимаюсь менеджментом и возглавляю всю разработку в «Модульбанке». Мы используем Agile-методологию, Kanban, Scrum, практики работы с персоналом – встречи One on One, Performance Review.

Работаем удаленно – у нас нет возможности проводить встречи в начале рабочего дня. Утром сотрудник пишет в общий чат, чем занимался вчера и что собирается делать сегодня, так мы синхронизируем наши команды. Я, как и руководители отделов, анализирую, над чем они работают в текущий момент. В некоторых подразделениях отчет пишется в конце рабочего дня, поэтому люди часто о нем забывают, и руководителям приходится брать это в расчет и корректировать.

Для решения этой проблемы мы используем сервис Murg.ai, созданный нашими командами совместно с Русланом Гафаровым.

Сервис в сфере автоматизации менеджмента для организации удаленной работы помогает держать фокус команды на главных вещах. Я опишу те функции, которые мы используем.

Подготовка ежедневных отчетов. Виртуальный ассистент в определенное время собирает следующую информацию:

- количество совершенных звонков;
- количество времени на переговоры с клиентами;
- количество собранных лидов.

На основании полученных данных виртуальный ассистент составляет менеджеру ежедневный отчет, исключая необходимость его личного присутствия. Влияет на дисциплину в команде и организацию рабочего времени менеджера.

Коучинговые вопросы, направленные на разрешение возникающих проблем.

Если, к примеру, продавец не выполнил метрику в виде 120 минут разговора с клиентами ежедневно, виртуальный ассистент задает ему вопросы: «Как ты считаешь, почему тебе не удалось выговорить обозначенное время? Нужна ли тебе помощь шефа или команды?»

С помощью такого инструмента сотрудник имеет возможность самостоятельно находить решение своей проблемы. В случае если он все же обращается к менеджеру, то более осознанно и конкретно формулирует вопрос. Освобождает менеджера от необходимости разбираться в проблемах, минуя напряжение и недовольство в команде.

Система интерактивного взаимодействия с сотрудником. При возникновении проблемы или пожелания сотрудник, воспользовавшись формой, может описать ситуацию и попросить помощи. Ниже примеры заполнения форм.

- Чего мне не хватает прямо сейчас?
- Мне не хватает света на рабочем месте.
- Этот процесс можно улучшить.

Работа с виртуальным ассистентом способствует саморефлексии. Позволяет вовлекать сотрудника в рабочий процесс.

Скрам-митинг. С помощью этого инструмента разрозненные или работающие удаленно команды имеют возможность собираться без

дополнительных затрат на подготовку места и поиск помещения.

Ретроспектива. Когда запускается процесс ретроспективы, каждый ее участник получает приглашение на встречу и, когда все собрались, начинает последовательно задавать вопросы, на которые отвечают все члены команды, для того чтобы оценить предыдущий спринт и запланировать задачи на следующий:

Что мы сделали хорошо за предыдущий спринт?

Каких результатов мы достигли?

Что мы можем сделать лучше/по-другому?

Какие препятствия у нас есть сейчас?

Какие идеи у нас возникли?

Какой план на следующий спринт?

Далее виртуальный ассистент формирует результаты ретроспективы в отдельный отчет, который сразу же пересылается в общий чат команды.

Задание: получите инструкцию по подключению процесса ретроспективы по QR-коду и опробуйте его. Поделитесь впечатлениями в Telegram-чате @svccpro или задайте вопросы. Наша команда поможет вам детальнее разобраться в процессе



Индекс счастья. Виртуальный ассистент задает сотруднику вопросы следующего характера:

Определи свою роль в компании.

Оцени компанию по представленной шкале.

Что сделает тебя счастливее в следующем месяце?

На основе данных формируется понимание того, насколько сотрудник доволен работой в команде. Полученную информацию

менеджер использует для работы с вовлеченностью команды.

Мы научились с помощью нашего виртуального ассистента, с которым общаются все наши сотрудники, оценивать уровень вовлеченности каждого из них. Так мы видим отрицательную или положительную динамику вовлеченности сотрудника и в зависимости от этого можем принимать соответствующие управленческие решения. Как правило, это встречи One on One с теми, у кого отрицательный показатель вовлеченности. На этих встречах лидер вскрывает блокеры сотрудника, помогает ему найти решение проблем, причем как рабочих, так и личных. Это помогает поддерживать вовлеченность команды на самом высоком уровне, решая все существующие проблемы каждого сотрудника в отдельности.

Позже через виртуального ассистента мы внедрили систему оценки персонала. Организация процесса Performance review сокращает его издержки, такие как время и ресурс лидера группы.

Система оценивает эффективность работы команды с интервалом полгода-год. Критериями оценки выступают выполнение индивидуальных планов развития сотрудника и компании. Виртуальный ассистент упростил процесс оценки персонала, автоматизируя сбор обратной связи и ее анализа.

Причины невовлеченности и ее проявление

Низкая вовлеченность сотрудника в работу не всегда является следствием некачественной работы HR. Случаются ситуации, когда вовлеченный сотрудник со временем начинает показывать низкую эффективность и незаинтересованность. Причины невовлеченности могут быть самыми разными.

1. Компания не дает сотруднику право выбрать то, что для него действительно важно

В компаниях, где у руля стоит «властник», сотрудники часто не видят для себя возможности выбора.

Многие наемные специалисты хотят не просто зарабатывать деньги, но и развиваться в своей профессии. У них есть мотивация принимать решения, искать новые эффективные способы работы. Восприятие руководителем такого сотрудника как узкого специалиста приводит к снижению мотивации последнего.

Компания нанимает сотрудника для решения конкретных задач, по умолчанию считая, что человек обладает необходимыми компетенциями. На практике происходит обратное – новичка в команде «форматируют» под существующие стандарты. Это напрямую влияет на его инициативу и самостоятельность. Система, вместо облегчения работы, начинает сковывать действия.

2. Люди в команде имеют разные ценности и культурный код

Сотрудники, которые приходят в компанию лишь за деньгами или статусом работы, не чувствуют себя частью коллектива. Компании – лидеры рынка формируют команды, работающие по четким общим принципам. Их объединяют бóльшие ценности, чем офис или материальные блага. Тому, кто не разделяет принципы команды, тяжело влиться в коллектив. Первое время он будет стремиться проявить себя, но сохранить это состояние без эмоциональной

подпитки не сможет. Вовлеченность не генерируется финансами – эту атмосферу создает энергетика внутри команды.

3. Плохое взаимодействие с руководителем

Для вовлечения сотрудников в процесс работы руководителю необходимо выстраивать отношения с каждым членом команды. Имея возможность обсуждать свою работу непосредственно с руководителем, сотрудник чувствует себя значимым и ценным для компании.

4. Ощущение отстраненности и того, что вы не можете повлиять на результат компании

Сотрудник, который ощущает, что своей работой не может повлиять на результат команды, чувствует себя изгоем, ненужным и бесполезным.

5. Нет условий для развития и профессионального роста сотрудника

Совершенствующий свои навыки специалист со временем вырастает из отведенной ему роли. Если компания не предоставляет ему такой возможности, он теряет интерес к работе, фокусируется на поиске удовлетворяющей его интересы компании.

6. Слишком ощутимая разница между ведущими специалистами и рядовыми сотрудниками

Если руководитель не умеет выстроить отношения с сотрудниками, он не воспринимается последними как часть своей команды. Предоставленные сами себе невовлеченные сотрудники могут

саботировать работу или перекладывать свою ответственность на коллег.

Как невовлеченный сотрудник вредит бизнесу

Менеджеры на постсоветском пространстве не считают вовлеченность чем-то важным и не видят необходимости работать с этим показателем. Команда отвечает им низким уровнем доверия и нежеланием брать на себя ответственность. Согласно статистике, в любой команде порядка 19 % людей открыто саботируют работу.

Согласно данным Gallup, между степенью вовлеченности сотрудников и бизнес-метриками есть прямая корреляция. Компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников имеют на 19,2 % больше операционного дохода и на 13,2 % больше чистой прибыли. У организаций с низким уровнем заинтересованности специалистов эти показатели только за один предыдущий год сократились на 32,7 % и 3,8 % соответственно. Работа менеджера с командой – это серьезное конкурентное преимущество.

Невовлеченность имеет накопительный эффект – со временем она достигает максимума. Винить HR-специалистов, на которых полагаются организации, не стоит. Учредители верят, что, заплатив больше денег, они наймут суперзвезду, которая принесет им больше прибыли. На деле же это похоже на приобретение игроков профессиональной спортивной командой. Так, футбольный клуб «Челси» купил Фернандо Торреса у «Ливерпуля» за €58,5 млн. А через три с половиной года заключил сделку по продаже игрока за €3 млн. Тот случай, когда приобретали суперзвезду, а получили довольно посредственного нападающего. Еще один пример: Гаиска Мендьета, купленный «Лацио» у «Валенсии» за €48 млн и в скором времени проданный «Мидлсбро» за €5 млн.

Опыт показывает, что нельзя купить в свою команду директора или нападающего и ожидать от него прежних результатов, не взаимодействуя с ним.

Сейчас рынок постепенно завоевывают организации, практикующие горизонтальный уровень управления. В такую компанию сотрудник попадает через отбор команды, с которой будет работать. В данном случае он минует оценки внешних консультантов. Задача руководителя в этой ситуации – создать в коллективе отношения, способствующие увеличению вовлеченности команды.

В свое время разобраться в действиях мне помогла книга Джозефа О'Коннора «Искусство системного мышления». В ней приводится подробное описание того, какие методы помогают понимать и определять характер связей внутри сложных организационных систем. Книга не бизнесовая, но очень полезна для предпринимателей, так как формирует глубокое, логичное и структурированное мышление и предоставляет конкретные инструменты для креативного решения сложных задач.

Невовлеченность – это не признак наличия плохих или неподходящих людей, а состояние, которому может быть подвержен абсолютно каждый.

У меня на этот счет есть собственная история. Алина – копирайтер в моей команде – с первых дней показала себя как инициативный и трудолюбивый человек, сняв с меня большую нагрузку по части текстовых материалов. К ней не было вопросов ни по эффективности, ни по качеству. Мы работали удаленно: я находился в США, она – в Уфе, разница во времени составляла 12 часов. Чтобы созвониться и обсудить текущие вопросы, она просыпалась затемно – ее рабочий день начинался в 4:15. После созвона Алина ехала в офис, где работала в обычном режиме – с 9 до 17.

Но в какой-то момент она сказала: «Руслан, извини, я ухожу», загнав меня в тупик. Чтобы сохранить ценного сотрудника, я попросил ее не торопиться и первым шагом взять отпуск. Следующим этапом мы стали вместе решать, как вернуть утраченные отношения.

Я попросил Алину рассказать о том, как мы вместе прошли через эту ситуацию и к чему пришли.

=====

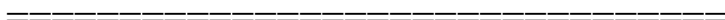
Мне захотелось уволиться, когда я погрязла в рутине. Тексты, буквы, цифры, графики. Безусловно, все это было интересно, но... очень однообразно и изматывающе. В какой-то момент я

начала себя воспринимать печатной машинкой, а не полноценным членом команды. Мне казалось, что я не более, чем инструмент, абсолютно безразличный для компании. Не будет меня – тут же найдут другого такого же копирайтера, и все. Меня это разрушало изнутри. Я стала меньше вовлекаться в процесс и перестала стараться сделать все на отлично. Конечно, я и сама понимала, что не работаю на прежнем уровне, но физически уже не могла заставить себя что-либо изменить. В нашей команде о таком состоянии говорят: «была не в ресурсе». У меня не было даже сил искать новую работу. Я просто просиживала рабочий день, делала минимум задач и уходила домой.

В итоге я решила сообщить о своем уходе, потому что это было нечестным с моей стороны по отношению и к Руслану, и к команде. Он попросил меня не торопиться с окончательным решением. Для начала он предложил переключиться и немного отдохнуть. После двухнедельного отпуска мы снова вернулись к разговору. Мы обсуждали результаты моей предыдущей работы, а также говорили о том, чем я хочу заниматься, что меня вдохновляет и какие вещи понапрасну расходуют мои силы. Раз в две-три недели мы созванивались, чтобы обсудить и то, что я делаю, и как у меня это получается. Подобные сессии One on One через интернет стали определенным ритуалом.

Через какое-то время моя вовлеченность вернулась. Я снова стала работать с усердием, понимать, какой результат мне необходим и что я могу сделать для его выполнения. У меня появились новые задачи, не связанные напрямую с текстами, но сильно мотивирующие меня. Руслан и команда, от которой я также получала поддержку, вытащили меня из трясины профессионального выгорания. Теперь я точно понимаю, что работа с вовлеченностью и корпоративной культурой – это не просто способ представить свою организацию модной или прогрессивной. Это не рекламный трюк, а реальный способ сохранения людей, умеющих профессионально работать в твоей собственной команде. Это позволяет экономить на найме и обучении нового персонала и вместе с тем работать над сохранением своей репутации.

Звучит, конечно, ванильно и немного идеалистично, но сейчас я уверена, что, когда компания заботится о своих сотрудниках, она тем самым поднимает планку качества работы и отношений в коллективе в своем сегменте рынка. Чем больше организаций будут работать так же, тем более значительными будут их достижения и вовлеченность их специалистов в свою работу. По сути, такой подход – это совершенно иной способ коммуникаций топ-менеджмента и членов команды. Он гораздо более искренний и продуктивный. Более честный – для каждой из сторон.



Методы вовлечения сотрудников в жизнь компании

Невовлеченность сотрудников негативно сказывается на командном микроклимате, отражаясь на эффективности компании в целом. Западные корпорации используют ряд инструментов для того, чтобы вовлечь команду в рабочий процесс. Далее мы рассмотрим каждый из них, приводя в пример компании Штатов.

Миссия

Основная цель организации, смысл ее существования. Компания, находясь в трудной ситуации, в поиске ответа на вопрос обращается к миссии – если она не дает ответа, значит, направление выбрано неправильно.

Связь миссии и вовлеченности. Миссия – инструмент коммуникации между учредителями организации и сотрудниками. Она определяет, в каком направлении развивается компания и почему принимаются те или иные решения.

Примеры миссий известных корпораций

Apple: «Предлагать своим клиентам лучший пользовательский опыт с помощью своего инновационного оборудования, программного обеспечения и услуг».

Amazon: «Мы стремимся предлагать нашим клиентам самые низкие цены, лучший доступный выбор и максимальное удобство».

Google: «Упорядочить мировую информацию и сделать ее общедоступной и полезной».

Facebook: «Дать людям возможность делиться и делать мир более открытым и связанным».

Netflix: «Мы обещаем нашим клиентам безупречный сервис, нашим поставщикам – ценное партнерство, нашим инвесторам – перспективы устойчивого прибыльного роста, а нашим сотрудникам – очарование огромного влияния».

Salesforce: «Давать компаниям возможность общаться со своими клиентами совершенно новым способом».

Zappos: «Обеспечить наилучшее обслуживание клиентов. Сделать ВАУ! через свой сервис».

Walmart: «Сэкономить людям деньги, чтобы они могли жить лучше».

Tesla: «Ускорить переход мира к устойчивой энергетике».

Миссия делает компанию понятной для клиентов и сотрудников. Аналитики, рассматривая Tesla как автомобильную компанию, оценивают действия Илона Маска как автопроизводителя. Те, кто смотрят на Tesla через призму ее миссии, говорят о ней как об энергетической компании.

Важно: миссию компании нельзя писать «для галочки».

Миссия определяет вектор развития всего бизнеса. На постсоветском пространстве идеей нахождения собственной миссии прониклись многие предприятия. Их проблема состоит в том, что миссия, выраженная на бумаге или опубликованная на главной странице сайта, в большинстве случаев не соответствует реальным ориентирам бизнеса.

Утверждение «зарабатывание бабок» или «постоянное улучшение» не может быть миссией, как не может быть ею «создание мира во всем мире» – эти формулировки не отражают внутренней направленности самой коммерческой организации.

Миссия – это долгосрочная цель, к которой стремится организация, поэтапно реализуя ее. Миссию должен знать каждый сотрудник. Исходя из этого утверждения, формулировка миссии должна быть четкой, привлекательной, понятной и достаточно амбициозной.

Чтобы определить стадию миссии вашей компании, достаточно ответить на вопрос: какое из утверждений соответствует вам больше всего?

- У нас нет миссии.
- Мы не прописывали миссию, но понимаем, в чем ее суть.
- Миссия прописана, но мы не знаем конкретных условий ее достижения, и она еще требует доработок.
- Миссия прописана. У нее есть четко обозначенные рамки достижения. Доработок не требует. Все сотрудники знакомы с ней.

Последний пункт – эталон, согласно которому создается концепция движения бизнеса.

Цели компании

Через миссию выстраивается цепочка действий для достижения глобальной цели. Цели – это контрольные точки на векторе развития компании, то, что можно запланировать, проанализировать, отразить в цифрах. Реализация целей – основная миссия топ-менеджмента.

На начальном этапе развития компании учредитель выступает в качестве лидера-ориентира. По мере роста команды его роль меняется, функцию по поддержанию единства и слаженной работе он передает генеральному директору/управляющему. Задача последнего заключается в определении миссии, целей и утверждения стратегии развития компании – эти три элемента создают базу для всего последующего развития организации.

Существуют два вида целей – *краткосрочные* и *долгосрочные*. Реализовав их, компания приближается к своему видению.

У целей есть три источника:

- 1) пассивный (строятся исходя из проблем, угроз, потребностей, заданий);
- 2) конкурентный (строятся исходя из сравнения, борьбы интересов);
- 3) ценностный (строятся исходя из миссии и видения).

Видение

Видение – это описание способа, которым компания будет воплощать миссию в жизнь. Маршрутная карта достижения поставленных целей, дающая понимание плана действий по реализации долгосрочных планов компании.

Видение может меняться в ходе деятельности компании. Некоторые компании выпускают «ежегодное обновление» своего видения. Это помогает скорректировать курс, напомнить себе и команде, над какой глобальной целью они работают, в каком направлении движутся.

Вопросы, которые могут помочь сформулировать видение компании:

- Что представляет собой организация?
- Каковы ее сильные и слабые стороны?
- Каковы перспективы моей компании?
- Какой я хочу видеть организацию в будущем?

Принципы

На одной из встреч мне удалось лично пообщаться с Дагом Киркпатриком – одним из основоположников культуры организации, представителем Morning Star – производственной компании, занимающей 60–70 % рынка производства продуктов из томатов в США. Производитель знаменит тем, что вся оргструктура построена на миссии компании, в которой нет должностей и руководителей.

Штаб-квартира компании находится в часе езды от Пало-Альто, где я сейчас живу. Пока я прогуливался по заводу Morning Star, пил чай в конференц-зале, Даг рассказывал нашей группе историю.



Даг Киркпатрик

мировой эксперт по самоуправлению, консультант по организационному развитию, один из лидеров бирюзовой производственной компании Morning Star, которой принадлежит 60–70 % рынка производства продуктов из томатов в США

Он начал с того, что сегодня традиционные методы управления «сломаны». Бюрократия, менеджмент, лидерство – все. Сегодняшний мир можно назвать миром VUCA, который расшифровывается как нестабильность (*volatility*), неопределенность (*uncertainty*), сложность (*complexity*) и неоднозначность (*ambiguity*).

Многие называют его миром без будущего. Технологии развиваются так быстро, что люди не успевают за их скоростью. На сегодняшний день мы имеем дело с блокчейном, виртуальной реальностью, искусственным интеллектом, роботизацией, наноинженерией и генной инженерией. Уже сейчас мы можем печатать в 4D.

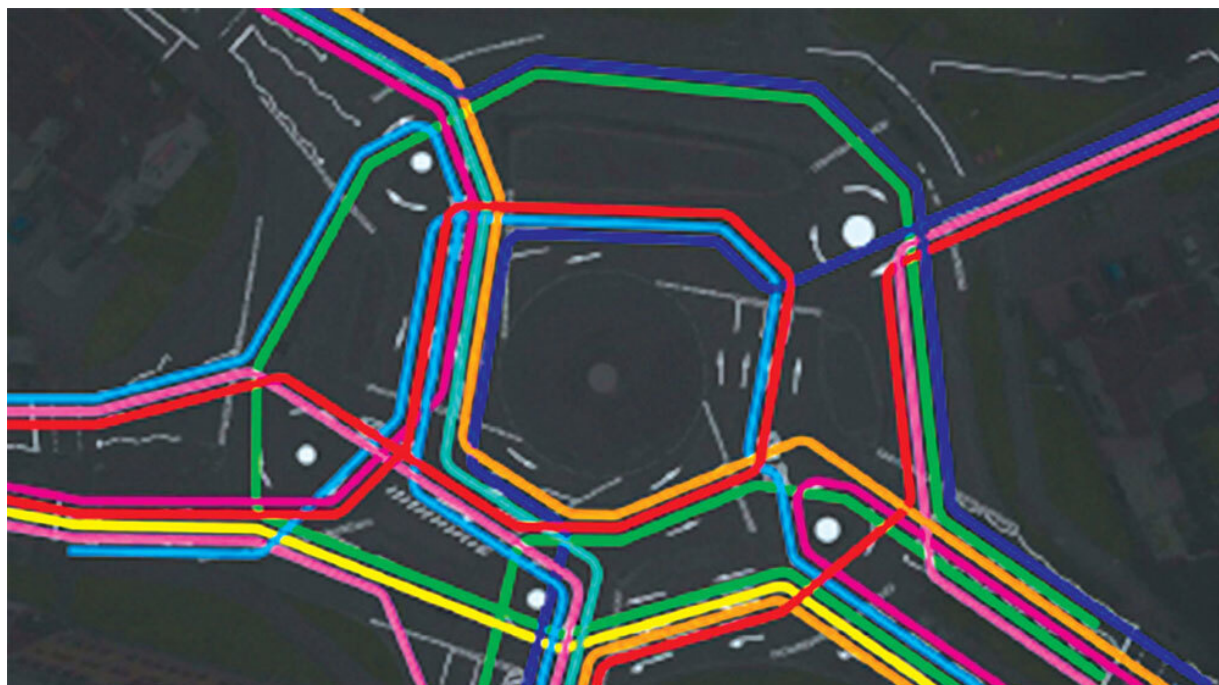
Многие современные лидеры сомневаются в своих способностях руководства. И это вводит общество в колоссальную нервозность и приносит определенные экономические последствия. Один из исследователей, Гари Хамел, говорит о том, что цена, которую платит общество в США, в частности за бюрократию, составляет \$3 трлн.

Две трети работников в компаниях сейчас не занимаются продуктивным выполнением своих обязанностей, а просто «просиживают» штаны или даже занимаются саботажем и «прогуливают» свое рабочее время. Для этой колоссальной проблемы не было решения последние 50 лет. Тот же Гари Хамел говорит о том, что 50 лет назад все компании, которые производили собачьи корма, работали по методологии Agile и не тратили много времени на бизнес-обучение. И за это время никакого прогресса не произошло.

Одна из главных современных проблем заключается в том, что мы используем старые методы управления, которые не подходят для современного мира. Мы рассматриваем людей как ресурс, но *человек – это не ресурс, а человек*. И выход из этой проблемы – дать возможность самим управлять собой. Дать возможность людям управлять работой подобно тому, как они управляют собой в обычной жизни.

Одно из знаменитых высказываний Ди Хока, основателя компании Visa: «Сложные правила ведут к простому глупому поведению.

Простые правила ведут к сложному и хорошему поведению».
Правда ли это? Давайте посмотрим на пример в реальном мире.



Источник: drivetribe.com

На этой фотографии изображено круговое движение в Англии: семь объездов, семь кольцевых. Есть множество путей для того, чтобы достичь конечной точки. И водителям нужно знать всего два простых правила.

Первое правило: **вы уступаете место всем, кто уже находится на кольце.**

Второе правило: **вы занимаете нужный ряд для нужного съезда.**

Два очень простых правила – и люди в этой ситуации управляют сами собой. Эти круговые перекрестки имеют меньшее влияние на окружающую среду по сравнению со стандартными перекрестками. На них происходит меньше аварий – это наиболее безопасная схема движения. Они обладают большей пропускной способностью на 80 %, чем обычные перекрестки, потому что люди управляют сами собой, следуя простым правилам. Можем ли мы применить этот принцип самоуправления для управления в современном бизнесе?

=====

Весной 1990 года Даг объединился с одним из предпринимателей Калифорнии – Крисом Руфером. Их задачей было разработать и поставить на ноги современнейшую технологию по производству еды. Проект назывался The Morning Star.

Они работали из гаража в Северной Калифорнии. Даг контролировал финансы этого проекта. А всего в команде было 24 человек. Большинство из них были механиками и электриками.

Однажды Крис пришел к ним и сказал, что хочет организовать собрание, чтобы обсудить кое-что невероятно важное. Договорились встретиться в трейлере для строительных работ. Вечером Крис представил программу, которая называлась «Принципы сотрудников Morning Star». Они сводились всего к двум правилам.

Люди не должны использовать силу или принуждения по отношению к другим людям. Этот принцип принят во всем мире. Каждый закон против кражи, воровства, нападения и избиения, похищения и убийства, а также всех остальных преступлений основывается на принципе, что люди не должны применять силу против других.

Люди должны выполнять свои обязательства. Это также основа любого права – гражданского и договорного.

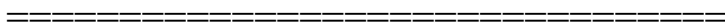
В течение нескольких часов они обсуждали эти принципы и в итоге договорились принять их. Эти принципы стали главными управляющими в нашей компании. Когда мы вышли из того

трейлера, компания стала самоуправляемой. Впереди нас ждало много работы, которую нужно было сделать.

Перед ними лежали тысячи гектар помидоров, которые нужно было переработать. Они должны были нанять 1000 людей для того, чтобы управлять грузовиками и работать на производстве. Из Италии на морских судах везли необходимое оборудование. Для его установки потребовалось нанять сотни специалистов, которые работали почти круглосуточно семь дней в неделю.

Наконец, 16 июля 1990 года, они запустили все процессы. Они умудрились произвести 45 млн кг томатной пасты. Они сделали все это без босса, опираясь на два простых принципа: не применять силу и продолжать делать свое дело.

Компания расширялась по системе распространения. Были открыты склады для того, чтобы обслуживать всех клиентов США. Позже они начали расширять свой бизнес в области транспортировки, посадки и сбора урожая. The Morning Star стала самым крупным производителем томатов в мире.



Заберите «Рабочий лист самоуправления» по QR-коду, который использует компания Morning Star для формирования договоренностей между сотрудниками



Многие задаются вопросом: «Как это работает?»

Есть миллион великолепных инструментов, систем, приложений, методик, подходов. Но, если не начать с принципов, это все равно что

строить дом без фундамента. У компании должно быть свое мировоззрение.

Поколение Z, или поколение миллениумов, не хотят выполнять тривиальную работу, у которой нет цели и смысла. Всем предпринимателям пора это понять. Мы должны найти способы привести цель в наши организации, чтобы, в свою очередь, привлечь людей, которые будут развиваться и делать свою работу как можно лучше.

То, как будет работать команда, чтобы достигать поставленных целей. Принципы определяют внутреннюю систему работы компании, устанавливая правила коммуникации и механизмы принятия решений.

Компания, согласно своим принципам, ищет, привлекает, продвигает и увольняет специалистов. Несогласного с принципами не возьмут в команду потому, что в итоге он не задержится, не имея должного уровня вовлеченности. Руководитель не станет развивать человека, не соответствующего общим ценностям компании, так как это будет идти вразрез с убеждениями всей команды.

Вопросы, которые могут помочь сформулировать принципы:

- Что ценится в моей компании?
- Что может и хочет компания дать сотрудникам?
- Чем она может привлечь специалистов, ищущих работу?

Примеры принципов нашей команды Malikspace

Каждый принцип и действия, описанные и принятые всей командой, зафиксированы в едином документе в Coda, который может посмотреть каждый из нас в любое время.

Мы описали наши принципы через конкретные действия. Все члены команды принимали в этом участие. Как результат, каждый из нас знает, что когда кто-то выполняет свою работу или взаимодействует с коллегой, он придерживается принципов.

При приеме на работу мы начинаем именно с того, что кандидат и новый член команды первым делом изучает наши принципы и рассказывает нам, как он реализовывал эти принципы в жизни или на предыдущем месте работы.

Помимо этого, каждую неделю во время разгонок мы разбираем любой из принципов в разрезе того, как каждый член команды проявился в работе или взаимодействии с командой.

Вот как мы трактуем каждый принцип через действия.

Первый принцип: Говори и ищи правду – это делает нас сильнее.

1. Когда я даю фидбэк, я спрашиваю, могу ли дать фидбэк, после озвучиваю качественную обратную связь, то есть три положительных комментария по моим действиям и одну зону роста, подкрепляя фактами.

2. Когда мне дают качественную обратную связь, я выслушиваю, потом говорю: «Спасибо, я учту твой фидбэк», оставляя за собой решение изменять свои действия или нет.

3. Когда я высказываю мнение или аргументирую свою позицию во время решения задач, ситуаций, конфликтов, говорю фактами или через призму «я чувствую» (по моему мнению).

4. Если я принимаю определенные правила внутри команды, говоря «я согласен», то я выполняю эти правила-метрики-договоренности. При этом, если я отклоняюсь от соблюдения правил и все равно приношу результат, мы командой пересматриваем эти правила.

5. Если метрики моей роли, выполненные мною в течение дня, ниже установленной нормы, я озвучу это на скраме и также озвучу действия, которые буду совершать, чтобы исправить показатели или же попрошу помощи в формировании плана действий.

6. Я делюсь с командой своим профессиональным опытом, информацией по продукту и рабочим процессам в компании, направляя материалы в рабочие группы и базу знаний. Также, если я вижу, что члену команды в работе может помочь информация, которой я владею, я подхожу к нему и спрашиваю: «У меня есть информация по твоей теме. Тебе ее передать?»

Второй принцип: **Собирай фидбэк и развивайся.**

1. Если я принимаю решение изменить свои действия, то я спрашиваю коллегу, который дал фидбэк, знает ли он инструмент, который может мне помочь.

2. Если я принимаю фидбэк, говоря: «Спасибо, я учту», и намерен выполнять задачу по-другому, я ищу образовательные материалы (книги, видео) в базе знаний и интернете, расписываю себе план тренировок, подхожу с задачей к коллеге, у которого результаты выше моих, и спрашиваю: «Можешь ли ты мне помочь?»

3. Если я вижу, что мои показатели-метрики ниже установленной планки, я подхожу к коллеге, который выполняет или перевыполняет план, и прошу дать мне фидбэк.

4. Когда я получаю фидбэк от коллеги, я выслушиваю, говорю: «Спасибо, я учту», и, независимо от того, принимаю я решение изменять свои действия или нет, я спрашиваю у коллеги, как он видит мои действия для улучшения показателей, после выполняю эти действия и сравниваю свои показатели-метрики с теми, что были до фидбэка.

5. Каждый день в ежедневном отчете я пишу, что я сделал хорошо и где я мог быть лучше, я смотрю на обратную связь как на возможность улучшить свою результативность.

6. Я слушаю, что говорит клиент, фиксирую его замечания, направляю в общий чат Malikspace для дальнейшего группового обсуждения.

Третий принцип: **Доверяй и зарабатывай доверие.**

1. Когда я беру на себя задачу, я выполняю ее к поставленному дедлайну или раньше. Если я пропустил срок выполнения задачи, я озвучиваю это на скраме, назначаю новый срок и также озвучиваю действия, которые буду совершать, чтобы выполнить задачу в новый срок.

2. Когда я выполняю проект совместно с коллегой, мы распределяем зоны ответственности, каждый из нас берет на себя равную долю задач и выполняет их к установленному дедлайну.

3. Если у меня есть задача и я вижу, что, исходя из фактов, показателей-метрик, с этой задачей мой коллега справится быстрее или лучше меня, я подхожу и спрашиваю: «Ты можешь мне помочь?», оставляя за коллегой право помогать или не помогать мне.

4. Когда я высказываю мнение, или аргументирую свою позицию во время решения задач, ситуаций, конфликтов, или даю фидбэк коллеге, я опираюсь на факты.

5. Я доверяю коллеге, когда он ответственно относится к своим задачам, а именно: следит за выполнением своих метрик, выполняет установленные договоренности и правила без дополнительных напоминаний.

6. Я зарабатываю доверие, когда я выполняю все свои задачи, договоренности, правила и метрики на 100 % ежедневно.

7. Поручая какую-то задачу коллеге или прося о помощи в выполнении задач, при этом получая согласие на выполнение, я по умолчанию верю, что он ее сделает или заранее, до дедлайна, или сообщит о причинах, почему он этого сделать не может.

Четвертый принцип: **Приспосабливайся и развивайся.**

1. Когда я принимаю на себя задачу, с которой я раньше не работал, я просматриваю прошлые аналогичные задачи, которые решали мои коллеги, выписываю их действия и выбираю те действия и инструменты, что помогут мне с решением моей задачи.

2. Когда я соответствую своей роли согласно документу № 1, я по своему желанию могу взять на себя новые задачи, которые помогут развитию компании.

3. При возникновении новой задачи я перераспределяю свой график, расставляю приоритеты и в зависимости от приоритетов корректирую свой рабочий день.

4. Когда я вижу, что появились новые инструменты, которые могут помочь, оптимизировать, облегчить работу в компании, я выношу внедрение этих инструментов на общее обсуждение.

5. Кроме изучения материалов по моей роли, я также использую различные источники (книги, статьи, подкасты, ютуб, тренинги, коммуникацию с другими людьми) для личного роста и расширения кругозора.

Пятый принцип: Мечтай, ставь цели и достигай результата.

1. Я составляю план на месяц и разбиваю его на ежедневные задачи, метрики.

2. Я концентрируюсь на конкретной задаче и приступаю к другой после выполнения первой.

3. Каждые полгода я прохожу Performance review, где фиксирую результаты, которых достиг, и прописываю план развития до следующего Performance review.

4. Я связываю свои цели с целями организации, понимаю, что ежедневные действия внутри компании приведут к реализации моих личных целей.

5. Когда мне нужно прописать план развития, я подхожу к наставнику и спрашиваю у него совета, чтобы он помог сделать корректировки по развитию моих компетенций.

Шестой принцип: Люби то, что делаешь, и делай лучшее из того, что можешь.

1. Когда я люблю, что делаю, я выполняю свои метрики и поставленные планы.

2. Когда я делаю лучшее из того, что могу, я отношусь ответственно к любой задаче в ракурсе: проясняю задачу, ставлю цель, разрабатываю план, нахожу ресурсы, решаю вопрос с ресурсами, делаю.

3. Когда я люблю то, что делаю, я предлагаю клиенту только тот продукт, который закрывает его потребности и отвечает его возможностям (который ему подойдет).

4. Когда я делаю лучшее из того, что могу, я отправляю всем клиентам, которых веду, новые выпуски день в день, остаюсь после работы, чтобы созвониться с клиентами, которым удобнее после 18:00 или на выходных, делаю счета во вне рабочее время.

Седьмой принцип: Требуй самых высоких стандартов от себя и от тех, с кем работаешь.

1. Когда я требую высоких стандартов, я фиксирую собственные показатели и метрики ежедневно у себя и у коллег.

2. Если результат моей работы ниже запланированных метрик, я встречаюсь с наставником, беру у него фидбэк, прописываю план достижения показателей.

3. Если я вижу, что коллега не справляется с задачей, с которой мне справиться легко, я подхожу и спрашиваю: «могу ли я помочь тебе с твоей задачей или научить, как справиться самостоятельно?»

4. Я слежу за изменениями потребностей клиентов, например проводя NPS-опросы после тура, обзванивая клиентов и собирая обратную связь, с целью повышения качества продукта.

5. Я создаю прозрачные (все всё видят, все всё знают) и объективные (привязанные к фактам) условия в компании, в NPS-оценке сотрудников, Performance review, аудите звонков, индексе счастья, ретроспективах и других процессах внутри компании.

Восьмой принцип: Бери в свою команду лучших и развивай их.

1. Я беру в свою команду лучших, когда я знаю, какие компетенции должен иметь новый член команды, и задаю ему вопросы по чек-листу

на собеседовании.

2. Я смотрю за его показателями в ежедневных отчетах и сgm, даю ему качественную обратную связь и информацию для изучения, которая поможет ему развиваться.

3. У каждого стажера есть свой наставник, с которым они вместе прописывают план развития нового члена команды на три, шесть, двенадцать месяцев.

Девятый принцип: *Делай людей счастливыми.*

1. Когда я делаю людей счастливыми, я соблюдаю правила openspace.

2. Для того чтобы мой коллега был счастлив, я подхожу к нему, спрашиваю, чем могу помочь, и обнимаю.

3. Когда я и мои коллеги выполняем свои метрики на 100 %, тем самым мы выполняем командный план.

4. Я делаю людей счастливыми, когда я передаю им положительные эмоции – улыбаюсь, интересуюсь их делами (личными и рабочими).

Десятый принцип: *Думай, планируй, делай масштабно.*

1. Когда я ставлю ежемесячный план, я задаю себе вопрос: «Могу ли я сделать больше планируемого?», если да, то пересматриваю свой план и делаю это.

2. Я ставлю себе промежуточные цели и план на год и на пять лет.

3. Для того чтобы включить детское, неограниченное мышление для решения сложных задач, я использую инструмент дизайн-мышления.

4. Когда я планирую следующий день, то я пишу ежедневный отчет каждый вечер, вижу, что я сделал сегодня, и ставлю себе цель на следующий день.

Проработать миссию и принципы помогают Даг из Morning Star и Николай Вовченко.

Смотрите выпуск «Рост капитализации в кризис. Открывая организации будущего. Культура компаний Кремниевой долины»



Принципы лидерства Amazon

Принципы – одна из главных составляющих, делающих эту компанию особенной. На них опираются при обсуждении новых идей и проектов. Согласно им принимают решения и выбирают тот подход, который будет соответствовать интересам компании. Ниже 14 принципов компании Amazon.

1. Одержимость клиентами. Лидеры начинают с клиента и работают в обратном направлении – от клиента к бизнесу. Лидеры работают энергично, чтобы заработать и удержать доверие клиентов.

2. Владение. Лидеры – владельцы. Они исходят из долгосрочных интересов компании и не жертвуют долгосрочной выгодой ради достижения краткосрочных результатов. Лидеры действуют от имени всей компании, помимо своей собственной команды. Они никогда не говорят: «Это не моя работа».

3. Изобретать и упрощать. Лидеры ожидают и требуют инноваций и изобретений от своих команд и всегда находят способы упрощения. Они знакомы с внешним миром, ищут новые идеи во всем мире и не ограничиваются фразой: «Это не мы придумали». Поскольку мы делаем что-то новое, мы согласны с тем, что нас могут неправильно понимать в течение длительного периода времени.

4. Правова. Лидеры правы. У них отличные бизнес-чутье и инстинкты. Они ищут разные возможности и работают, не боясь опровергнуть свои убеждения.

5. Учиться и быть любопытным. Лидеры никогда не заканчивают учиться и всегда стремятся улучшить себя. Они интересуются новыми возможностями и пытаются их исследовать.

6. Найм и развитие лучших. Лидеры поднимают планку производительности при найме каждого нового сотрудника и продвижении по службе текущего сотрудника. Они поддерживают исключительный талант и охотно перемещают его по всей организации. Лидеры развивают лидерские качества в других и серьезно относятся к своей роли в обучении.

7. Настаивайте на самых высоких стандартах. Лидеры имеют стабильно высокие стандарты, даже если многие люди думают, что эти стандарты необоснованно высоки. Лидеры постоянно поднимают планку и ведут свои команды для доставки высококачественных продуктов и услуг. Лидеры гарантируют, что дефектная продукция не будет отправляться клиентам по линии доставки и проблемы будут устранены.

8. Думайте о большом. Если думаешь о малом – это самоисполняющееся пророчество. Руководители создают и пропагандируют смелые направления развития, результаты которых вдохновляют. Они думают по-другому и смотрят вокруг для того, чтобы служить клиентам.

9. Действуйте. Скорость имеет значение в бизнесе. Многие решения и действия являются обратимыми и не требуют тщательного изучения. Мы оцениваем стоимость принимаемых рисков.

10. Будьте бережливыми. Достичь большего меньшими усилиями. Ограничения ресурсов порождают бережливость, самодостаточность и изобретательность.

11. Заработайте доверие. Лидеры внимательно слушают, говорят откровенно и относятся к другим с уважением. Они публично самокритичны, даже когда это неудобно или смущает. Лидеры не верят, что они и их команды всегда правы, и подвергают сомнению свои самые прочные убеждения. Они сравнивают себя и свои команды с лучшими.

12. Ныряйте глубоко. Лидеры работают на всех уровнях, постоянно анализируют детали, часто проверяют и скептически относятся к метрикам и рассказам. Ни одна задача не находится вне их пристального внимания.

13. Имейте стратегию. Умейте не соглашаться и комментировать. Лидеры обязаны уважительно оспаривать решения, когда они не согласны, даже если это неудобно или утомительно. Лидеры убеждены и упорны. Они не идут на компромисс ради социальной сплоченности. Но, как только решение будет принято, они его полноценно реализуют.

14. Достигайте результатов. Руководители сосредотачиваются на ключевых задачах своего бизнеса и своевременно реализуют их с правильным качеством. Несмотря на неудачи, они продолжают действовать и никогда не удовлетворяются сделанным.

Каждый из этих принципов дает четкое понимание того, какими должны быть действия команды в той или иной ситуации. При возникновении вопроса, на который сложно ответить или неясно, как правильно отреагировать, – стоит обратиться к принципам. Они пишутся не для галочки, как это часто бывает в некоторых компаниях, а как раз для того, чтобы, опираясь на них, команда из раза в раз находила верное решение.



ONE TO ONE

Инструменты вовлечения сотрудников в рабочий процесс

Встречи One on One

Посещая Apple, Google, Amazon и другие ведущие американские компании, я искал способ сделать мою команду такой же эффективной и вовлеченной, как это получилось у них. Со временем я понял, что методики выстраивания коммуникации не являются ключевыми. Неважно, какой способ организации выберут ваши сотрудники, – все держится на личных отношениях менеджера и членов его команды. Важно понимание «зачем мы делаем», а не условия, в которых мы работаем.

Я определил для себя два основных типа взаимоотношений с сотрудниками.

1. Напалм – директивный стиль управления. Управление командой кнутом. Как только надзиратель отворачивается, все расслабляются и переводят дух.

2. Фитилек – менеджер, периодически общаясь с подопечным, разжигает в нем огонь вовлеченности. Руководитель отходит, чтобы не мешать, а человек продолжает «гореть» идеей и продуктивно работает дальше. Через некоторое время фитилек начинает затухать, и менеджер вновь повторяет цикл.

Компании Кремниевой долины объединяет подход к управлению персоналом – встречи One on One, где менеджер команды лично встречается со своим сотрудником. Роль такого руководителя называется по-разному – коуч, ментор, наставник. Его задача – помочь человеку найти место внутри организации и дать возможность реализовать личные планы, предоставив соответствующие инструменты.

Смотрите выпуск «Как повысить продуктивность сотрудников? Встречи One on One. Современный менеджмент»



Как проводить встречи One on One

Менеджер, который будет проводить встречи, пишет нескольким членам команды примерно следующее письмо: «Ребята, я хочу начать проводить с вами встречи One on One. Они дадут вам понимание направления своего развития в компании, а я, как представитель организации, буду осознавать, чем смогу вам в этом помочь».

Уровень и должность сотрудника не имеют значения. Ключевым фактором является способность передавать свой опыт, брать ответственность и не бояться проводить подобные встречи с кем-то другим из команды. Каждый человек внутри компании должен уметь создавать ценность.

Руководители часто считают, что людям необходимо одно и то же. Важная задача любого менеджера – понять, как именно необходимо коммуницировать с каждым из членов команды.

Во время встречи One on One наставник и подопечный знакомятся заново. Менеджер задает сотруднику вопросы следующего характера:

- Опиши, когда ты делал свою лучшую работу?
- Где ты ее делал?
- Когда тебе надо сосредоточиться, что ты делаешь?
- Как ты учишься?
- Как тебе комфортнее всего общаться?
- Как бы ты хотел получать обратную связь?
- Что для тебя самое стрессовое в работе?
- Что тебя выводит из равновесия?

На следующем этапе менеджер анализирует ответы сотрудника, отвечая на вопросы: «Что важно этому человеку?» и «Как я могу помочь ему делать свою работу еще лучше, чтобы он был вдохновлен своей задачей?» Для каждого из команды существует индивидуальный внутренний документ с предварительным описанием ожиданий от

новой встречи. Там размещены не только вопросы к сотруднику, но и вопросы подчиненного к менеджеру.

Темы могут быть разными: от обсуждения сложной задачи до ссоры в семье, не дающей сосредоточиться на работе. В нашем сервисе `murs.ai` мы создали процесс, который повторяет ворк-шоп `peak experiences`. Наш ассистент задает вашему сотруднику вопросы и присылает вам собранные ответы. После вводной встречи менеджер и сотрудник общаются с периодичностью раз в две недели.

Последующие встречи делятся на три типа.

Тип 1. **Get Stuff Done** – работа над текущими метриками и обратная связь по ожиданиям друг от друга. Главное в ней – вопросы. Менеджер должен сделать так, чтобы говорил не он, а член команды. Задача такой встречи – выяснить, все ли понятно подопечному в его текущих задачах, а также узнать, что поможет человеку продуктивнее двигаться в достижении поставленных целей. Для этого менеджер задает следующие вопросы:

- Как я могу тебе помочь?
- Кого еще мы можем подключить для решения этой задачи?
- Насколько ты чувствуешь свою эффективность в предложенной роли?
- Что еще мы можем сделать для тебя, чтобы твой результат стал лучше?
- Какие ты видишь для себя главные препятствия?
- Как их можно преодолеть?

На данном этапе менеджер должен активно слушать, не давая готовых решений.

Тип. 2. **Learn** – менеджер помогает сотруднику осознать свое наиболее подходящее место внутри компании. Проводятся обучающие

встречи не реже, чем раз в квартал.

Действия менеджера:

- помочь сотруднику определить вектор его развития согласно собственным интересам. Для этого менеджер и сотрудник намечают план того, как последний внутри организации будет достигать тех целей, которые ему интересны в личной жизни;
- менеджер помогает синхронизировать цели сотрудника с целями организации. Процедура дает сотруднику понимание, зачем он работает внутри организации, на что влияет, как может брать на себя больше ответственности, чтобы больше зарабатывать;
- понять, как изменить роль сотрудника, чтобы не утратить его вовлеченность.

Тип 3. **Open up** – обратная связь в формате «что было сделано хорошо, а что можно сделать лучше».

Примеры вопросов для менеджера:

- Как я могу стать лучшим менеджером для тебя?
- Как я могу помочь тебе быть еще более вовлеченным и вдохновленным своей работой?

Каждая встреча заканчивается фиксированием договоренностей: какие задачи на следующий период берет на себя менеджер, а какие – сотрудник. Они дают друг другу обратную связь, анализируя, как прошел совместный рабочий период. Проводят ретроспективу, отмечают, что было сделано хорошо и что в будущем можно будет улучшить.

Результатом внедрения встреч One on One будет становление в команде сотрудника, искренне заботящегося о развитии компании. Впоследствии он будет думать не только о собственной выгоде, но и о пользе для всей команды.

Я уверен, что если вы проведете подобные встречи хотя бы с пятью своими сотрудниками, то приобретете пять вовлеченных людей. Когда они проведут еще по пять подобных встреч с другими, в команде появятся уже 25 переориентированных человек.

Где проводить встречи

Не рекомендуется проводить такие встречи в кабинете руководителя. Подобная обстановка не располагает к доверительной беседе и искренности. Идеальным будет перейти в нейтральное место, которое сгладит разницу в статусах. Менеджеру на время переговоров необходимо выйти из своей управляющей роли.

В условиях онлайн-встреч я провожу такие мероприятия, прогуливаясь по улице. Своему коллеге я предлагаю в момент беседы находиться в непринужденной обстановке.

Чтобы узнать, как именно работает данный инструмент, я обратился за помощью к Катерине Акман, которая консультировала меня по многим коучинговым вопросам. Катерина рассказала о том, как внедрить встречи One on One, чтобы ввести в компанию идеальную коучинговую модель, избегая типичных сложностей, и провести качественную оценку его эффективности.

=====

По сути, One on One – это встреча сотрудника и его наставника. В роли наставника может выступать и руководитель, и лидер, и тот, у кого больше знаний и опыта в компании. Формально встреча не предполагает постановку целей и достижение результатов. Это больше развивающее мероприятие, направленное на раскрытие потенциала сотрудника, чтобы помочь ему максимально реализовывать свои возможности. В основе встречи лежит формула эффективности. По-другому ее еще называют «формулой успеха», где успех = потенциал – препятствие. И главная задача встречи – максимально устранить препятствие и раскрыть потенциал сотрудника. К препятствиям относится не только отсутствие ресурсов, но и нехватка полномочий, незнание чего-либо, связанное с отсутствием информации, либо наличие ограничивающих убеждений, чувство разочарованности, усталости и прочее.

У данного инструмента есть одна главная особенность: коучинговый стиль, предполагающий партнерство. Если в компании принято смотреть на сотрудника сверху вниз и думать в формате «я – начальник, ты – дурак», то встреча One on One превратится в пустую формальность, где человек будет только оправдываться. Когда мы наравне и разговариваем как партнеры,

отстраняясь от должностной иерархии, эффекта будет больше. Также на встречах One on One собеседники должны быть освобождены от предвзятого отношения и негативных установок, связанных с прошлым опытом. Их точно не нужно ни транслировать, ни обмениваться ими друг с другом. В таком формате беседы не должно быть никаких указаний и давления. Это очень важно!

От руководства компании потребуются зрелость и осознанность для внедрения подобного инструмента. Не надо ждать мгновенных результатов. Это больше стратегический инструмент, генерирующий доверие и создающий атмосферу открытости, где каждый человек по-настоящему важен, а организация действительно заинтересована в его росте.

Компании с сильно развитой иерархической структурой, скорее всего, будет очень непросто перестроиться на новый формат общения. Ведь здесь совсем другой принцип – диалог. Да, конечно, все должно идти от главы, но в том смысле, что и он, и его топы должны подавать пример другим сотрудникам. Если компания готова, то остальное – дело практики. Только так все получится. В первую очередь сам владелец компании или генеральный директор выказывает желание проводить подобные встречи One on One. В идеале он прорабатывает и репетирует все с коучем и учится проводить такие встречи.

Встречи бывают двух видов: *тактические и развивающие*. Тактические – для сверки имеющихся результатов с поставленными целями, а развивающие нужны для анализа результатов развития. И в том и в другом случае у встречи должны быть конкретные цели. Будет малоэффективно, если такие мероприятия станут внедряться в отрыве от общего контекста. Они должны быть следствием общей стратегии компании и ее целей. В этом плане следует руководствоваться тремя базовыми принципами бизнеса: наличием стратегии цели, ценностей и компетенций. Когда все это у организации есть, можно переходить к самим встречам. Каждая встреча One on One – это обратная связь о том, куда движется сотрудник в своем развитии не только в профессиональном плане, но и в личной сфере.

Внедрение этого инструмента можно разделить на несколько этапов.

Обучение наставников – тех, кто будет проводить встречи. Хорошо, если они пройдут тематический тренинг или специальное обучение, чтобы стало понятно, насколько качественно они справятся с этой задачей. Важно и то, чтобы наставники также получали обратную связь от своих коучей и менторов.

Контроль эффективности – раз в полгода-год наблюдать за применением инструмента One on One в формате performance review. Получать обратную связь о том, насколько эффективно работает вся эта модель.

Каких результатов вообще можно ожидать – зависит от нужд самой компании. В этом плане нет особой разницы между российскими и зарубежными компаниями: эффективность везде остается эффективностью.

Расскажу по этому поводу историю из своей практики. Я проходила обучение в ActionCOACH – они специализируются на бизнес-коучинге и работают с самым большим количеством специалистов в мире. Обучение проходило в Штатах, а среди участников были владельцы фирм из разных стран: мужчина из Южной Африки, девушка из Техаса и я, из России. В один из дней мужчина из ЮАР заплакал. Такой высокий, крупный мужчина, серьезный бизнес-коуч, плакал на нашем эмоциональном обсуждении! Мне врезались в память его слова: «Я поражен! Мы все с вами работаем в бизнесе и при этом совершенно разные люди, с разных континентов, из разных стран и говорим на разных языках. У каждого из нас своя культура. Но насколько мы все внутри похожи, насколько нас волнуют одни и те же вещи, насколько для нас важно одно и то же: доверять, любить, быть признанным, чувствовать свою значимость!»

Я вспоминаю об этом случае каждый раз, когда кто-то говорит о том, что коучинговые инструменты могут работать только в Америке или Европе, но не в странах СНГ. Я с этим не согласен. Мы говорим про

человека и его потенциал. Инструмент One on One как раз помогает нам раскрыть эти способности и реализовать возможности.

Теперь давайте перейдем к обсуждению результатов использования One on One.

Во-первых, у руководителя появляется фокус на конкретных, измеримых, ожидаемых результатах работы. Сотрудник, в свою очередь, начинает отчетливее понимать, что от него ждут, чего он ждет сам от себя и куда ему двигаться.

Второе – это открытость коммуникации. Многие проблемы в компании возникают как раз из-за отсутствия нормального общения. Люди по-разному понимают значение одних и тех же слов, и на этой почве начинаются конфликты. Во время проведения One on One человек дает своему наставнику понимание, что он подразумевает под теми или иными словами. А менеджер или руководитель, в свою очередь, получает возможность уточнить, как понимаются его слова и что они значат для сотрудника.

В-третьих, повышается вовлеченность. Сейчас, конечно, каждая современная компания ценит вовлеченность сотрудников. Многими исследованиями уже давно доказано, что именно вовлеченность персонала оказывает большое влияние на коэффициент эффективности всей организации. Встречи One on One поднимают этот показатель на совершенно новый уровень. Потому что становится понятно: руководители готовы к диалогу, готовы слушать и слышать своих сотрудников, помогать устранять препятствия и посвящать время их развитию. И все это как раз и работает на повышение вовлеченности.

Именно руководитель во многом влияет на отношение сотрудника к работе. Не зря же говорят: «Человек приходит в компанию, а уходит от руководителя». Так что инструмент, о котором мы говорим, ощутимо влияет на удержание членов команды, сокращает текучесть кадров, а следовательно, и уменьшает расходы на подбор и обучение нового персонала. Мне кажется, что это один из тех ключевых инструментов, который может принести ощутимый позитивный эффект.

Безусловно, во встречах One on One, как и во всем другом, есть свои тонкости и сложности. Первое из них – это замедленный эффект. Ведь надо сначала научиться проводить эти встречи, передать сотрудникам их ценность, научить их раскрываться. С ходу может даже показаться, что это нерабочий инструмент, если, к примеру, наставник будет

недостаточно компетентным. Для преодоления этого препятствия нужно изначально понимать, что One on One требует сильной трансформации.

Не стоит верить сторонним специалистам, обещающим, что уже через неделю вы сможете проводить такие беседы и они дадут какой-то видимый результат. Даже самый продвинутый руководитель, обучаясь коучинговому диалогу, приходит к выводу, насколько он сам зашорен и сколько «тараканов у него в голове». Исходя из опыта обучения руководителей в коучинговом стиле, 9 из 10 человек на первом же занятии говорят: «Не передать словами, как много, оказывается, я упустил, используя другие способы! И как, оказывается, непросто задавать качественные вопросы и находиться в нужном состоянии!»

Другая сложность возникает, когда владелец бизнеса или руководитель хочет внедрить этот инструмент и делегирует задачу менеджеру, а сам тем временем продолжает демонстрировать некоучинговый стиль общения. Важно начинать внедрение и обучение именно с СЕО компании. Также следует помнить, что встречи One on One должны внедряться на основе стратегии, постановки четких целей и конкретном понимании, что мы хотим изменить. Нельзя внедрять встречи без опоры на ценности.

Третья сложность – это неготовность самих сотрудников к таким встречам. Нередко бывает так, что сотруднику необходимо больше времени, чтобы привыкнуть ко встречам One on One. Чаще всего такое случается потому, что этот разговор предполагает определенный уровень осознанности. Если ориентироваться на уровни осознанности по Дэвиду Логану и его книге «Лидер и племя», то для проведения встречи One on One у сотрудников должен быть третий, четвертый или даже пятый уровень, когда уже есть четко сформированные убеждения о себе и своем месте в обществе. Если человек пока на первом или втором уровне то, скорее всего, возникнет много сложностей.

Для хорошего результата нужна не только готовность руководителя, но и готовность сотрудника искать решения. В ситуации, когда сотрудник важен для команды, но у него никак не идут встречи One on One, он старается их игнорировать или закрывается, лучше поискать какой-то другой подход. А к этому инструменту можно будет вернуться позже.

Для того чтобы встречи One on One давали результаты, надо быть уверенным, что собеседник располагает всей необходимой информацией, которая будет помогать ему добиваться целей. Не стоит торопиться проводить встречи с новичками, кто только учится или входит в должность. Это время обучения, и на встрече главную инициативу должен брать на себя коуч. В свою очередь, на коучинговых беседах все происходит наоборот и больше должен говорить сам сотрудник.

Когда же предприниматели задумываются о внедрении инструмента One on One? Чаще всего это бизнес, который уже многое пережил и функционирует в нормальном режиме. У них уже отлажены бизнес-процессы, они знают свой продукт и своих клиентов. Но сотрудники в таких компаниях чаще ориентируются на указания сверху, чем на проявления собственной инициативы. В такой ситуации, как правило, владелец бизнеса выбирает этот инструмент, чтобы повысить вовлеченность команды.

Другой случай – когда компания считает, что она стремится к бюрократическому стилю и плоскому управлению. Все уже понимают, что такое коучинговый менеджмент, но им не хватает определенного алгоритма, методов и технологий, которые можно будет масштабировать. Также к встречам One on One приходят, когда компания хочет повысить уровень своего HR-бренда. Например, после проведения исследований оказалось, что индекс вовлеченности довольно низок и многие сотрудники увольняются.

One on One – это эффективный инструмент для компаний, которые работают на перспективу и имеют стратегические цели. Думаю, что не имеет смысла инвестировать время и деньги в процесс внедрения One on One, если в компании высокая текучесть кадров считается нормой, или компания осознанно регулярно обновляет свой штат.

ЗАДАНИЕ: пройдите по QR-коду и проведите через процесс peak experiences трех своих сотрудников. Поделитесь результатами в Telegram-чате @svccpro



Как мы автоматизировали встречи One on One в Malikspace через murs.ai

В сервисе murs.ai есть возможность автоматизировать встречи. Через него можно запланировать график таких встреч, чтобы они запускались автоматически в назначенное время. Чтобы зафиксировать договоренности по итогам каждой встречи, для каждого сотрудника создается отдельный документ в облаке (или google-документ), ссылка на него добавляется в процесс.

В момент запуска процесса виртуальный ассистент присылает эту ссылку сотруднику, которому назначена встреча, для того, чтобы он еще раз прочитал договоренности, сформулированные на предыдущей встрече, и предлагает написать повестку предстоящей.

После этого присылает ссылку на видеовстречу сотруднику и его руководителю.

После того как закончилась встреча, виртуальный ассистент просит написать сформулированные договоренности, а также оценить прошедшую встречу.

ЗАДАНИЕ: получите инструкцию по подключению этого процесса и возможность протестировать его по QR-коду. Поделитесь результатами в Telegram-чате @svccpro или задайте вопросы



Как вовлекать сотрудников во время командных встреч

Катерина Акман поделилась правилами проведения общих собраний по подведению итогов в компании Coca-Cola.



Катерина Акман

первый представитель ActionCOACH в России, основатель Международной академии бизнес-коучинга 2WIN

Наличие определенных правил в команде. Во время собрания должны быть оговорены договоренности о том, как должна проходить встреча, что команда должна и не должна делать.

Примеры правил

- Приходим с решениями, а не с проблемами.
- Соблюдаем тайминг 30 мин.
- Фокусируемся на возможностях.
- Прекращаем групповое обсуждение, когда оно не требуется.

Обзор предыдущих договоренностей по протоколу. Собрания должны начинаться с просмотра предыдущей встречи – о чем договорились?

Качество обсуждаемых показателей. У каждой компании есть свои определенные метрики. У кого-то их может быть 5, 10, или 15. Важно, чтобы они были связаны со стратегией, были измеримы и управляемы. Количество показателей должно быть минимально.

Клиентские ключевые показатели. К ним относятся, например, лояльность клиента, его удовлетворенность продуктом или услугой и т. д. Важно, чтобы во время собрания учитывались и внутренние организационные показатели, и клиентские.

Отслеживание стандарта ключевых показателей. Стандарт необходим для того, чтобы команда видела, выполнен ли план и насколько хорошо. Например, стандарт продажи какого-либо продукта – 100 000 в месяц. Если по результатам спринта/месяца эта цифра превышена – значит, команда выполнила свой план.

Достоверная система мониторинга. Важно знать не только цифровые показатели, но и исходник, откуда они взялись. Например, это может быть CRM-система.

Техника трех вопросов. Ответы на эти вопросы ищутся совместно.

1. Каковы фактические результаты?
2. Почему фактические результаты ниже плановых? (по ситуации).
3. Что сделано или нужно сделать для устранения отставания? (найти решение, составить план последующих действий).

Предварительная подготовка участников. На собрания сотрудники должны приходить с готовыми решениями. Например, если план был не выполнен или был выполнен недостаточно хорошо, команда предварительно должна проанализировать результаты и придумать решение, как их можно улучшить в следующем спринте.

Анализ, поиск решений. Значительную роль во время собрания играет анализ показателей. Например, почему клиенты оставляли негативный отзыв, возвращали товар, не хотели покупать продукт.

Действия для решения проблемы. Были ли предприняты какие-то шаги для решения проблемы? Для этого команде следует ответить на четыре вопроса: Что? Как? Когда? Кто?

Соответствующий стиль лидера собрания. Есть четыре вида лидера:

1) лидер делегирует: участники полностью проводят встречу самостоятельно;

2) лидер поддерживает: дает возможность вести встречу, частично участвует в решении проблем;

3) лидер развивает: подсказывает направление решения проблем либо учит, разъясняя причинно-следственные связи;

4) лидер управляет: сам указывает на причины и предлагает варианты решения проблем.

Организованность. Действовал ли лидер встречи организованно? Отслеживалось ли время собрания? Каждый ли участник успел презентовать свои результаты?

Обсуждение горячих тем. На собрании следует уделять внимание не только итоговым показателям, но и другим важным темам.

Назначение индивидуальной встречи. Если лидер чувствует, что собрания не хватило для решения определенных вопросов, он назначает индивидуальные встречи.

Важно! В конце собрания следует уделить пять минут, чтобы каждый участник встречи высказался о том, что он чувствует и думает. Не забывайте, что вы работаете с людьми, а не роботами.



GAMIFICATION

Геймификация

Игровые методы в моей команде появились благодаря дочке Зарине. Сейчас она учится в американской школе. В один из дней она пришла домой и стала везде открывать передо мной двери. На мое удивление она ответила, что в их классе повесили доску, разделенную на цветные уровни, и каждому ученику выдали прищепку с его именем. Вначале все прищепки установлены на один уровень – примерно посередине. Затем, в зависимости от поведения, они начинают перемещаться. Мешаешь уроку – спускаешься, помогаешь учителю навести порядок в классе после занятий – поднимаешься. Присутствие на низшей отметке грозит разговором с директором, добрался до верхней – тебя уважает весь класс. Ученик, который долгое время ведет себя хорошо, получает на свою прищепку бриллиант. Его прищепка опускается на середину шкалы и ученик получает возможность еще раз повторить путь. Количество бриллиантов не ограничено. Геймификация учебного процесса учит ребенка принимать статусность как часть обычной жизни. Дети, достигшие вершин в оценке своего статуса, получают возможность стать более понятными для остальных.

=====

Однажды Зарина пришла из школы и сообщила нам, что у нее был один из лучших дней в ее жизни. Серьезное заявление – я поспешил поинтересоваться, что произошло. Она рассказала, что всему ее классу дали по монетке, которая может менять цвет. «Вау, покажи!» – попросил я дочку. Она достала пластиковый кружок, один из тех, что продается по 1000 штук за \$1. Заметив промелькнувший в моих глазах скепсис, дочь объяснила: «Понимаешь, нам давно обещали, что если мы сможем в течение недели отлично вести себя всем классом, то каждый получит в награду монету, меняющую цвет». Моя девочка по-настоящему светилась от счастья.

=====

Общение с дочерью дало понимание, что наши конечные представления о хорошем и плохом не несут ценности – ценность в

истории, в том, что нам рассказали про само событие. Изучая организации Долины, я заметил, как похожая геймификация помогает организациям быстрее двигаться вперед. Amazon, Google, Facebook используют похожие процессы, чтобы мотивировать людей внутри команды общаться друг с другом, выражать коллегам благодарность, выполнять ключевые метрики.

Говоря профессиональным языком, геймификация – это наложение игровых механик на неигровые бизнес-процессы. Использовать ее можно не везде. Она очень хорошо ложится на те процессы, где есть показатели и цели, а вот при разработке подходит не всегда.

Для чего нужна геймификация? Для того чтобы сотрудники постоянно ощущали вкус маленьких побед и достижений, которые ведут к успеху. К тому же использование геймификации в работе может стать своеобразным способом давать обратную связь.

Основные составные элементы геймификации

Динамика – каркас:

- ограничения (сотрудники продают один продукт);
- эмоции (получают чувство завершенности, победы);
- повествование;
- прогресс;
- результат.

Механика – то, что побуждает двигаться:

- задания;
- шанс получить приз;
- соперничество;
- обратная связь;
- совместная работы команды;
- получение приза.

Компоненты – реализация предыдущих пунктов:

- достижения;
- бейджики;
- уровни;
- очки;
- рейтинг;
- подарки.

Например, в компания Zappos у каждого сотрудника есть 50 долларов и 100 золларов, которые он может передать любому из своих коллег за взаимопомощь и отзывчивость. «Золлары» – это внутренняя валюта компании, за которые сотрудник может купить какие-либо

продукты компании. Золлары можно получить в качестве прибавки к своей зарплате.

В банке CHASE у каждого сотрудника, который обслуживает клиентов, на столе стоит табличка, на которой не только зафиксирована его должность, но и изображено специальное поле с медалями. Оно может быть заполнено медалями полностью или не полностью. Каждая медаль означает: сотрудник что-то сделал для банка, внес какой-то вклад в его развитие. Когда клиент видит количество медалей на табличке, он понимает, какого уровня сотрудник его обслуживает. В свою очередь, сотрудник понимает по количеству своих медалей, что ему есть куда расти. У каждого сотрудника появляется мотивация заполнить поле медалями полностью.

Уровень вовлеченности можно сравнить с зарабатыванием нового уровня в компьютерной игре. Уверен, что вы видели геймеров, готовых отказаться от еды и сна, лишь бы взять новый уровень – живой пример сумасшедшей вовлеченности в процесс. А если перенести такое сравнение, как бизнес-процесс, в команду, – стимулировать желание делать свою работу с такой же страстью, можете представить, как возрастут результаты вашей команды?

Я вижу примеры геймификации не только в школе и компании, занимающейся компьютерными играми. Игровыми инструментами пользуются и крупные корпорации. Во время нашего бизнес-тура мы посещали складские помещения Amazon. Первым, что мы увидели, были несколько больших мониторов с именами сотрудников. «Это наши лучшие специалисты», – объяснил нам гид. То, насколько усердно готовы работать люди, чтобы просто попасть на один из таких экранов, нужно увидеть своими глазами.

Amazon внедряет геймификацию на разных уровнях. У корпорации есть внутренняя платформа, нечто вроде своей социальной сети, с аккаунтом для каждого сотрудника. В этом аккаунте написано, в какой роли работает специалист, в каких направлениях силен и... сколько и какие значки отличия он получил! Такие значки сотрудники получают за прохождение обучения, помощь команде в решении задачи. Доходит до того, что значки используют даже для мотивации работы в инновационных проектах. Например, на почту приходит письмо: «Команда Алексы тестирует новый продукт. Кто хочет заполнить

опросник?» В ответ тишина... Но стоит повторить e-mail, добавив кодовую фразу: «Мы дадим значок», – мгновенно выстраивается очередь на заполнение!

В команде Malikspace также работает инструмент геймификации. Мы внедрили уровни развития, как в рассказе про школу. Получение значков дополнили возможностью получать подарки из таких компаний, как Boeing, Amazon, Apple и некоторых других. Сейчас каждый наш сотрудник получает магнитик, отмечающий его заслуги на специальной стене: короткий цикл сделки, высокую теплоту трафика и т. д. Акцент специально сделан на том, что упускается из виду. Цель такого подхода – помочь команде держать фокус на главных метриках за счет нематериальной мотивации, превращая работу в игру.

Сложно управлять бизнесом и искать ошибки, ориентируясь лишь на конечные показатели. Конечно же, финансовое благополучие – важная вещь для каждого человека. Но деньги не нужны просто так. Они призваны решать вполне конкретные задачи: показать свою значимость, похвастаться достижениями, стать первым в чем-то. Так зачем создавать промежуточный шаг в виде материальной мотивации, когда через геймификацию мы сразу можем закрыть потребности человека?

Геймификация процесса тренировок по скриптам в Malikspace

В сервисе есть система голосовых тренировок менеджеров отдела продаж, которые анализируют разговор на соответствие установленным скриптам продаж. Для того чтобы запустить тренировку, нужно вписать скрипты в систему в виде обычного текста и задать контекст тренировки через виртуального ассистента, после чего этот процесс можно запускать на отделы продаж любого размера.

Когда запускается процесс тренировки, менеджер получает приглашение пройти тренировку в свой мессенджер. Как только он принимает приглашение – тренировка начинается. Первым же сообщением виртуальный ассистент задает контекст ситуации, например: «Представь, что ты звонишь клиенту. Нажми значок микрофона и проговори скрипт приветствия». После того как менеджер сделал приветствие и отправил голосовое сообщение

виртуальному ассистенту, оно отправляется на сервер, где транскрибируется в текст и сверяется с эталонным скриптом, который был заранее занесен в систему и определяет степень соответствия по шкале от 1 до 100. Это происходит за считанные секунды, а тренировка тем временем продолжается, и виртуальный ассистент задает следующий вопрос, описывая контекст, например: «Клиент говорит, что это дорого. Что ты ему ответишь?» – и менеджер снова диктует голосовое сообщение. После того как на все вопросы был получен ответ, вычисляется среднее арифметическое от соответствия каждого скрипта, который продиктовал менеджер, эталонному и формируется итоговый средний балл, что и является общей оценкой за тренировку, которая отправляется менеджеру и его руководителю (или в отдельный чат, в зависимости от настроек).

Кроме того, в процессе тренировки ассистент анализирует речь на слова-паразиты и стоп-слова, такие как «ну... э... не знаю...» и, если они были, указывает их в итоговом отчете. Также он хранит в памяти худший и лучший результат этой тренировки среди всех менеджеров и каждый раз дополняет отчет цифрами баллов, полученных за лучшую и за худшую тренировку. Это позволяет мотивировать отстающих и поощрять лучших.

ЗАДАНИЕ: перейдите по QR-коду, протестируйте тренировку по продажам и поделитесь впечатлениями в Telegram-чате книги @svccpro



В сервисе есть возможность геймификации практически любых процессов. Суть геймификации – использование игровых механик в достижении неигровых целей.

Например, для того чтобы создать дополнительную мотивацию для сотрудника в заполнении ежедневных отчетов (они заполняются прямо

через виртуального ассистента), можно создать правило в сервисе: каждый сотрудник, который на протяжении недели (или месяца/квартала, можно настроить так, как нужно вам) заполнит все отчеты без единого пропуска, получит так называемое достижение, которое автоматически выдается ему в момент, когда он выполнил условие – заполнил все отчеты без пропусков.

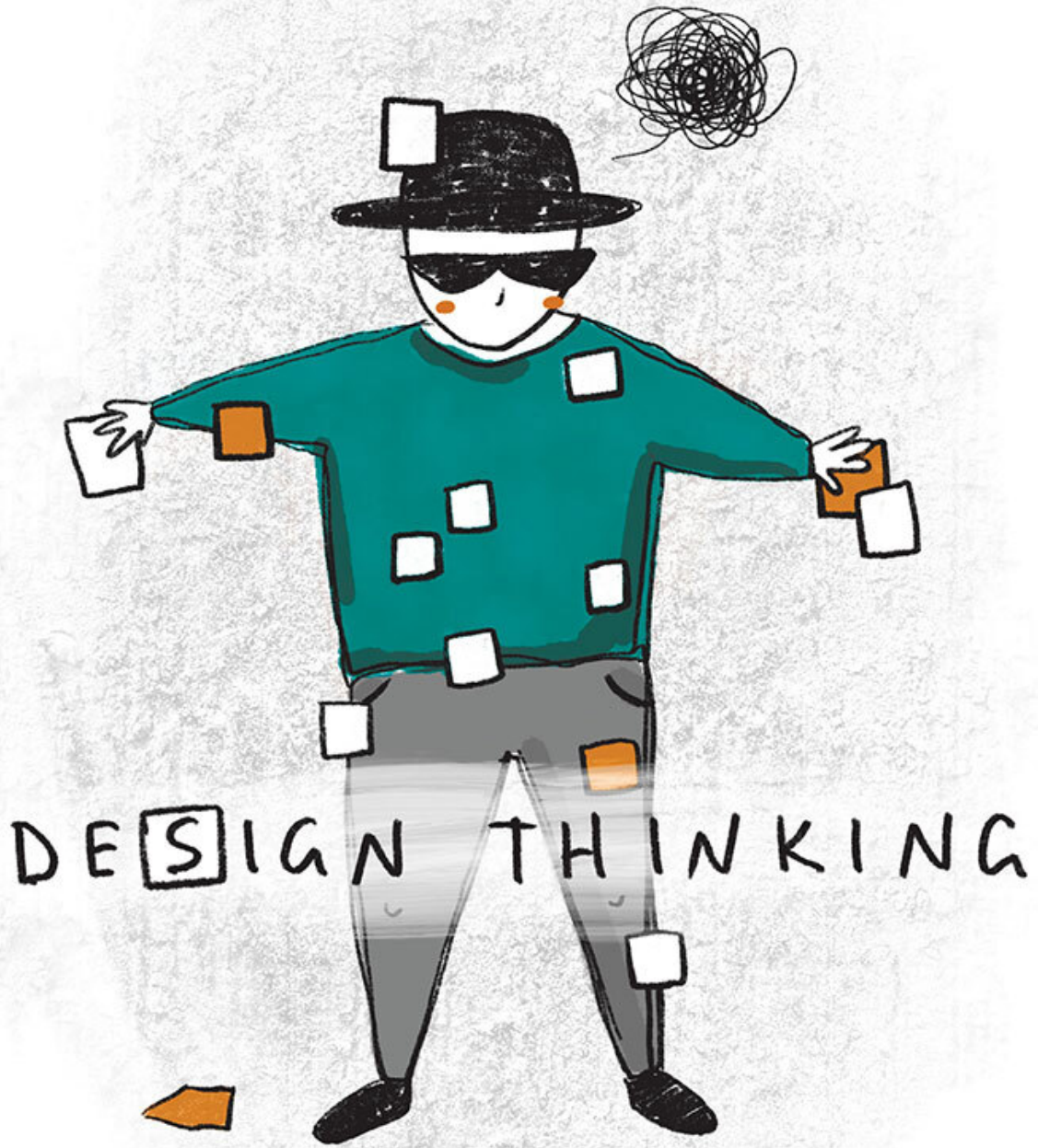
Он получит уведомление о выдаче этого достижения в личные сообщения от виртуального ассистента, весь список своих достижений он может посмотреть через специальное меню, в разделе «Мои достижения».

Также достижения каждого сотрудника появляются в виде отдельных значков с описанием и датой получения в профиле сотрудника на murs.ai.

Другой пример: вы создаете условие, согласно которому каждый сотрудник, который за месяц «выговаривает» 1000 минут, получает достижение «золотой телефон». Каждый рабочий день в отчете он указывает количество минут, которые выговорил сегодня. Если в течение месяца он сумеет суммарно набрать 1000 минут – в этот момент ему автоматически присваивается это достижение, если же он не успел и начался новый месяц – набранные минуты обнуляются, и счет начинается заново.

Есть множество вариантов использования геймификации. Благодаря ей вы получаете автоматизированного беспристрастного «судью», который внимательно следит за ключевыми действиями сотрудников, и в случае, если кто-то из них выполняет нужное для награды условие, – сотрудник сразу же получает ее.

Задание: напишите в Telegram-чате [@svccpro](https://t.me/svccpro) о своем опыте использования геймификации в процессах компании и/или поделитесь своими идеями геймификации процессов – наша команда поможет реализовать интересные идеи в murs.ai



DESIGN THINKING

Дизайн-мышление

Стиву Джобсу принадлежит фраза: «Дизайн – это не то, как выглядит что-то или как оно ощущается. Это то, как оно работает».

Дизайн-мышление – инструмент, который позволяет использовать более эмпатические концепции для решения проблем. Обеспечивает понимание клиента и решает его конкретные задачи. Но надо понимать, что это не просто мозговой штурм со стикерами. Этот инструмент имеет значительно больше применений, и тому есть немало примеров.

В 2017 году медиа взорвались новостью о создании необычного аппарата для магнитно-резонансной томографии, который был разработан благодаря применению дизайн-мышления.

Дуг Дитц из GE Healthcare разработал новый аппарат для МРТ-исследований, который получил признание научного сообщества. Первым его пациентом стала шестилетняя девочка. Ребенок, увидев аппарат МРТ, пришел в ужас. Для того чтобы исследование состоялось, врачу пришлось использовать наркоз, чтобы ребенок смог успокоиться.

МРТ-машина, идеальная для медицинской диагностики, не учитывала интересы конечного потребителя, на месте которого мог оказаться любой человек, включая ребенка. Дитц стал изучать поведение детей, пришел к выводу, что для них крайне важен полет фантазии – креативность и необычность самого процесса. Руководствуясь результатами исследований, он изменил подход к диагностике. Опираясь на принципы дизайн-мышления, он изменил внешний вид кабинета: в машине разместил мультипликационные плакаты, а интерьер помещения украсил декорациями. Попадая в такой кабинет, ребенок воспринимал процедуру МРТ и сам аппарат как часть увлекательной игры, забывая о страхе. Применение анестезии для детей теперь требовалось лишь в исключительных случаях, и она проводилась не более двух раз в году.

Родителем дизайн-мышления была компания IDEO, основанная профессорами Стэнфорда Дэвидом Келли и Биллом МоGRIDжем. Им принадлежит первый макет ноутбука и компьютерной мыши. Именно они стали первой дизайн-студией Apple и по сей день остаются

экспертами в процессах, которые помогают компаниям себя «организовать» и воплотить новые идеи в жизнь. Тим Браун, бывший исполнительный директор компании IDEO, дает дизайнерскому мышлению такое определение: «Это ориентированный на человека подход к инновациям, основанный на наборе инструментов дизайнера для интеграции потребностей людей, возможностей технологии и требований для успеха в бизнесе».

Дизайн-мышление я изучал в Cisco – глобальном лидере информационных технологий. Компания занимается разработкой и продажей сетевого оборудования для крупных организаций и телекоммуникационных предприятий. Их команда – многоязычное, многокультурное сообщество из 135 000 сотрудников, работающих в 100 странах на четырех континентах.

Смотрите выпуск «Как выглядит „американская мечта“? Стереотипы про Америку»



Многие проблемы Cisco удавалось преодолевать за счет своего имени – заказчики полностью доверялись их мнению и опыту. Меняющийся рынок и стремительный рост новых компаний-конкурентов вынудил их искать альтернативные решения. Метод дизайн-мышления и рыночная ситуация натолкнули их на создание системы, в которой любой клиент мог прийти в подразделение компании и, общаясь со специалистами, создать свое конкретное решение. Компания отказалась от прежнего подхода: «Вот наше решение – покупайте!», в пользу: «Давайте встретимся и решим проблему вместе!» Из подхода родился целый бизнес-процесс, который увеличил их конверсию и позволил сохранить позиции на рынке.

В Malikspace мы используем дизайн-мышление для обсуждения проблем без очевидного решения. Сессии по такой технологии дают понимание, как действовать дальше, и повышают вовлеченность команды. Инструмент позволяет сотруднику влиять на результат и сократить дистанцию между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками.

Мы собираемся вместе и озвучиваем проблему, которую необходимо решить. На стикерах каждый человек пишет свои варианты решения. Правило таково: один стикер – один ответ. Затем стикеры развешиваются на доске. Участники читают предложения и анонимно, с помощью наклеек, голосуют за наиболее понравившиеся. У каждого из сотрудников имеется в распоряжении равное количество голосов-наклеек.

На следующем этапе команда собирает стикеры, получившие наибольшее количество голосов, и ранжирует результаты. Процесс выглядит просто и решает указанные ниже проблемы.

- Предложение любого человека будет рассмотрено. Не имеет значения его навык публичной презентации. Метод позволяет интровертам делиться мыслями, избегая попадания в центр внимания.

- Исключены ситуации, когда необходимо делать выбор под воздействием дедлайна, ответственности или усталости. Наклейки для голосования имеют одинаковую форму, размер и цвет. Это позволяет концентрироваться на проблеме, не выбирая стикер по принципу «за что там директор проголосовал?» Оригинальные, нетипичные идеи становятся заметны вне зависимости от того, кто их предложил.

- Подобные мероприятия значительно сближают команду, объединяя людей общей целью.

Performance review

Performance review – оценка продуктивности сотрудников, используемая в Кремниевой долине, является одним из индикаторов вовлеченности сотрудников. Показывает, насколько члены команды достигают установленных планов, развиваются и приносят в работу организации новые инструменты.

Внедрение Performance review как инструмента в Malikspace привело к тому, что в последние несколько лет я не увольняю людей. Сотрудники, составляя отчет о проделанной работе, сами видят свой прогресс или регресс. В сложившейся ситуации они либо начинают работать с проблемой, снова становясь эффективным членом команды, либо уходят, понимая, что не могут двигаться с той же скоростью, с которой работает вся компания.

Важное отличие Performance review от встреч One on One состоит в том, что в первом случае сотрудник оценивает себя сам и предлагает пути своего развития, в то время как встречи One on One состоят в том, чтобы прояснить и решить свои блокеры с лидером.

Специалист должен уметь себя продавать: «Если ты хочешь повышения и знаешь, что достоин чего-то лучшего, скажи нам об этом». Менеджер не может продвигать сотрудника, если последний сам в этом не заинтересован.

Каждый член команды пишет отчет о проделанной работе в рамках временного периода и прописывает свои цели на следующий.

Метод оценивает адекватность специалиста и определяет то, как он умеет ставить амбициозные цели, понимает ли, как будет их достигать. В заключительной части Performance review человек должен указать ссылку на нескольких своих коллег, которые могут подтвердить его слова.

В Apple сотрудники рассказывают о себе в эссе в разрезе трех показателей:

1. Каких я добился результатов в команде. С кем и как взаимодействовал, к каким результатам пришел;
2. Какие ставил себе задачи, чего я достиг или не достиг;
3. Какие инновации я привнес в работу.

В Malikspace мы взяли за основу вопросы из Apple и дополнили их.

1. Что я делаю ежедневно, что говорит о росте моих компетенций? Можно ли сказать, что я делаю больше того, о чем мы договорились с командой?

2. Какие дополнительные обязанности я взял на себя в период с последнего проведенного Performance review? Какие результаты показал?

3. Кому и как я помогал? Насколько ценной, на мой взгляд, была помощь для коллег и каким был результат этой помощи?

4. Опиши проекты, над которыми ты работал, сошлись на людей, которые могут оценить твою продуктивность.

5. Расскажи про себя в разрезе трех показателей: работа в команде, достижение поставленных целей, привнесение инноваций.

На следующем этапе коллеги, на которых ссылается сотрудник, оценивают истинность и полноту ответов коллеги: не преувеличил ли он свои достижения и не рассказал ли он о себе слишком скромно.

Лидер группы может помочь, задав им примерно следующие вопросы:

1. В чем, на твой взгляд, Валера был крутым?
2. Что у него было самое крутое?
3. Что ему можно улучшить?
4. Какие проекты благодаря ему запустились в нужный срок и с нужными показателями?

Менеджер команды может корректировать список отвечающих на свое усмотрение. Задача на данном этапе – получить адекватную оценку сотрудника. Без положительных отзывов о повышении можно забыть.

Сам менеджер дает отзыв на заключительном этапе Performance review. Он обобщает полученную от команды информацию и раскрывает собственное видение. Его задача – составить полную картину продуктивности члена команды и дать ему обратную связь в ходе встречи One on One.

Менеджер не сообщает, от кого он получил отзывы о работе сотрудника. Анонимность исключает возникновение конфликтов внутри коллектива. В ходе этапа лидер прорабатывает с сотрудником траекторию его развития – проводят «работу над ошибками» и планируют новые цели. На встрече не говорят о повышении зарплаты – фокус только на профессиональном развитии. Об изменении финансовой мотивации говорят только через несколько недель.

Как Performance review помогает людям быть вовлеченными?

Performance review – это веха, способ замедлиться и оглядеться. Сотрудники сверяются со своей траекторией развития, как путешественники с картой. Приходит понимание того, нравится ли им то, чем они занимаются, двигаются ли они в выбранном направлении или стагнируют. В ежедневной рутине ответить на такие вопросы бывает непросто. Performance review помогает вынырнуть из нее, найти новые, интересные для себя направления и получить вдохновляющую обратную связь от коллег.

Как найм и адаптация сотрудников влияют на вовлеченность команды

Поиск кандидата

В большинстве компаний Кремниевой долины, несмотря на большие HR-отделы, решение о приеме нового сотрудника принимает команда. Все начинается с запроса: если команда понимает, что они не справляются с возрастающим количеством задач старым составом либо им нужны сотрудники узких специфических компетенций, они передают рекрутерам компании запрос: «Нам нужен человек».

Структура действий эйчара

1. Рекрутер пишет «в холодную» всем, кто соответствует вакансии. В том числе тем, кто работает в компаниях-конкурентах.

2. Он ищет подходящих специалистов на LinkedIn, в собственной базе и в любых других местах. Иногда о специалисте узнают через сарафанное радио, и тогда HR просто пишет ему сообщение на Facebook. Его действия – дотянуться до каждого, кого он сможет найти.

3. Получает ответы от тех, кто готов рассмотреть предложение о работе. При первом контакте рекрутер задает следующие вопросы.

- Расскажи, чем тебе интересно заниматься?
- Хочешь ли ты рассмотреть кардинально новые для себя направления?

Его задача – получить согласие на дальнейший этап собеседования. На данном шаге абсолютно не важно, какую роль будет закрывать специалист, ее определяют на последней фазе собеседования. Рекрутер продает своего работодателя специалисту – в его задачу не входит определение того, подходит человек компании или нет. Хорошему специалисту, который *не ищет работу*, приходит порядка пяти предложений в день. В такой ситуации нет смысла мериться зарплатами. Эйчару необходимо понять, хочет ли человек вообще менять компанию и в каком направлении стремится развиваться.

4. Рекрутер из 1000 резюме самостоятельно отбирает порядка семидесяти. Каждое резюме соответствует направлению запроса нанимающего менеджера.

5. Нанимающий менеджер делает выборку по резюме, прозванивает тех, кто интересен. Из откликнувшихся он отбирает на интервью в офис не менее пяти человек.

6. Когда кандидаты приходят в офис, их интервьюирует команда, с которой они будут работать.

В ходе бесед начинается продажа позиции. Менеджер оценивает, подходит ли кандидат команде по компетенциям. На встрече присутствуют любой из членов команды по выбору менеджера. К примеру – технический специалист, который оценивает узкие компетенции кандидатов. Он может попросить составить отрывок кода для решения какой-либо задачи.

Ни на одном этапе кандидат не получает точного ответа на вопрос: «Я понравился?» По умолчанию всегда «прошел» – хотя по факту гарантий попадания в команду нет.

Финальное решение о принятии в команду или отказе остается за командой после прохождения пятого этапа.

Прохождение coach fit

Это диалог, на котором компания и кандидат выясняют, насколько их ценности совпадают. В разных компаниях порядок разный, но чаще всего такое собеседование проводит менеджер и несколько других членов команды, в которую претендует прийти кандидат.

Прежде чем проводить собеседование, каждый член команды обучается тому, как это делать правильно. Ключевой навык, которым должен владеть интервьюер, – оставить у кандидата приятное впечатление о компании при любом результате собеседования. Если сотрудник по каким-либо причинам не подходит команде, то принятие им отказа о найме должно быть максимально комфортным – без негатива и каких-либо недомолвок. Если кандидат действительно крут,

то задача команды провести собеседование таким образом, чтобы он захотел остаться работать в команде.

Такие навыки требуют значительной подготовки и затрат. Несмотря на изначальную трудоемкость процедуры, передача роли собеседующих сотрудникам несет в себе положительный эффект:

- высвобождает время собственника;
- ответственность за найм и адаптацию несет существующая команда.

После собеседования все сотрудники, которые общались с человеком, пишут короткое эссе и ставят оценку. Чаще всего результат определяется по пятибалльной шкале:

- 1 – 100 % не нанимать;
- 2 – думаю, не нанимать;
- 3 – нейтрально;
- 4 – думаю, нанимать;
- 5 – 100 % нанимать.

Участники процесса читают отзывы и подсчитывают голоса. Если большинство выступают «за», то выясняют, чем именно понравился кандидат. Каждому, кто был против, задают вопрос: «Вы все еще против или поменяли свое мнение?» Человека принимают на работу, если 100 % команды проголосовали за него. Нейтрального ответа быть не должно. Если кто-то из команды затрудняется объяснить свою позицию, его подробно расспрашивают, почему он сомневается. Даже если четыре человека из пяти согласны нанять кандидата, а один не уверен, – назначают дополнительное собеседование.

Важно понимать: во всем процессе участвует не HR-команда, а те, кому предстоит работать с новым сотрудником, то есть маркетологи, разработчики, менеджеры по продажам, инженеры и т. д. Именно эти люди берут на себя ответственность за новичка и его будущий результат в командной работе.

Команда всегда уделяет внимание тому, какое впечатление получает сам рекрутер. В крупных компаниях есть правило: если сотрудник видит, что возле рекрутера сидит незнакомец, то нужно подойти к нему и спросить, как дела. Это повышает доверие к компании.

Отказ в трудоустройстве

Компании заботятся о своем имени. Если кандидат не прошел, он никогда не получит негативной обратной связи. Связано с тем, что есть шанс, что ситуация всплывет в социальных сетях и негативно отразится на имидже компании. О том, что кандидат не подошел, сообщают мягко, с позиции не «вы нам не подходите», а «мы не то, что вы ищете».

Обсуждение зарплаты и бенефитов

Происходит на последнем этапе собеседований, когда команда высказалась за найм кандидата. В Долине разница в зарплате между компаниями минимальная. Значение имеют дополнительные бонусы: страховка, отпуск, скидки на продукцию, возможность получить опционы и прочее.

Адаптация

После оформления необходимых документов начинается адаптация. У разных компаний она занимает от нескольких недель до месяцев. Google, например, дает новичкам три недели, а Facebook – шесть. Первые три-четыре дня посвящены обмену ценностями. В этот период о работе не говорят. Рассказывают о том, «почему наша компания лучше всех», – продолжается продажа компании. Действия направлены на то, чтобы человек втянулся в обстановку компании и стал ее настоящим фанатом.

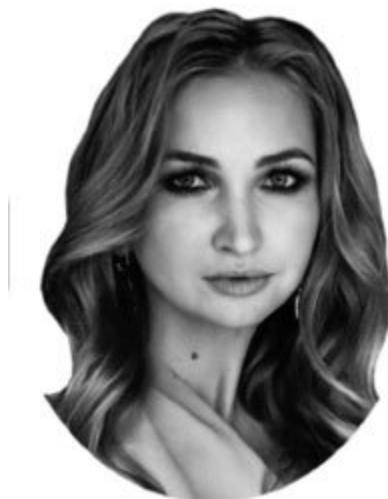
Связь процесса найма персонала с вовлеченностью

Обратите внимание на то, как тщательно кандидата проверяют на соответствие миссии и ценностям компании, еще до официального трудоустройства. Подход дает возможность узнать друг друга лучше, чем знакомство по факту после трудоустройства. Команда, которая тщательно и долго подбирает своего нового коллегу, дорожит им.

Вливаясь в коллектив, стажер осознает, в какое классное место он попал, чувствуя, что о нем заботятся, помогают, отвечают на вопросы. Так уж устроена человеческая психология: при таком отношении специалист по-настоящему увлекается работой – отчасти из чувства благодарности, отчасти от восторга перед масштабом организации.

Еще немного о найме в западных корпорациях

Лиля Валеева, ex-директор по персоналу в «Тинькофф», работает в HR более 12 лет. Начинала в кадровом агентстве, где подбирала специалистов в западные и российские компании.



Лиля Валеева
ex-директор по персоналу в группе компаний «Тинькофф»

В своей работе я использую опыт не только американских, но и европейских компаний, так как первые ориентированы на результат, вторые – на людей. Европейцы заботливее относятся к сотрудникам. Впрочем, у них и законодательство следит за этим гораздо строже, чем в Америке.

Одна из главных проблем подбора персонала в российских компаниях – это отсутствие системности. В западных компаниях процесс прописан до мельчайших подробностей и регламентирован на всех уровнях от поиска кандидатов до выходного интервью при увольнении. У нас же, на постсоветском пространстве, найм проходит как-то очень расплывчато: есть отдел кадров, он делает что-то, как умеет, и на том спасибо. Например, еще встречаются отголоски советского прошлого, когда многие сотрудники недолюбливают отдел кадров. Им кажется, что кадровики только бумажки перебирают. В США и в Европе все, что касается кадрового документооборота и вообще сотрудников, уводят на аутсорсинг, чтобы избежать ненужного напряжения. Это гораздо проще, чем разбираться самому. Да и государство, и налоговые органы жестко регламентируют все процессы в этой сфере. Проще заплатить компаниям, которые на этом специализируются.

Я считаю, что вполне возможно полностью скопировать и перенести американские инструменты в свой бизнес. Важно только понимать, что это связано с большими затратами. Просто приехать в США, увидеть все и перенести это к себе невозможно. Систему надо выстраивать, решая возникающие проблемы по ходу дела.

Еще есть проблема в образованности специалистов. В США HR, даже после получения профессионального образования, знает, какие дополнительные курсы он должен пройти, чтобы достичь определенного профессионального уровня. У нас такого нет: эйчаром может стать кто угодно, несмотря на образование, опыт и навыки. Вот пример: существует такое направление – анализ и дизайн должности. Это один из этапов подбора персонала, в котором обязательно есть разработка плана. То есть HR должен понимать финансовые возможности компании, планировать структуру команды на год вперед совместно с бухгалтерией, а также знать, сколько человек должно приступать к работе каждый месяц. Это полноценное финансовое планирование, и HR должен в совершенстве владеть этим навыком. Кроме того, он обязан уметь строить систему, позволяющую четко определить, какой человек подходит компании, а какой – нет. При этом не опираться на интуицию или чувства, а иметь под рукой понятную логичную инструкцию с последовательностью действий.

Мне кажется, что, в отличие от многих других инструментов, такой продвинутый найм стоит вводить с первых дней работы компании. Потому что когда в организацию приходит новый человек, он так или иначе подстраивается под все, что происходит, и привыкает к этому. Когда же в давно работающей фирме начинается перестройка, новой системе придется обучать не только тех, кто работает с кадрами, но вообще всю команду целиком. HR в такой ситуации обязательно должен быть на одной стороне с собственником. Если же у вас на найме консервативные люди, убежденные, что в России это все не сработает, – ничего и не получится. HR нового формата – это прежде всего те люди, кто каждый день общается с сотрудниками, помогает им адаптироваться, привыкнуть к новому. Только так можно добиться результата.

Есть еще один принципиальный момент. Отдел кадров крайне сложно превратить в HR. Отдел кадров – это те, кто работает с бумажками и документами, а HR работает с системой и людьми. Тот же отдел подбора персонала гораздо реальнее переделать в HR. Ведь, чтобы правильно подобрать персонал, вам необходимо понимать бизнес-процессы, которые есть в компании, и выстраивать в соответствии с ними весь процесс.

Я работала с производствами, была рекрутером и повидала многое. Была и свидетелем такого, когда HR-отдел завода больше двух лет не мог закрыть одну сложную вакансию. Сложность заключалась в том, что руководитель HR-отдела не понимал специфику данной должности. Подобных заводов, как наш, по СНГ было всего шесть. А сотрудники, знающие установку, для которой мы подбирали человека, вообще были только на трех из них. Всю эту информацию я получила постепенно, когда мы уже провели ряд собеседований и потратили значительное количество времени и средств. Хотя все должны были сообщить сразу, чтобы ускорить процесс.

Перестройка актуальна для компании в любой сфере. Правда, скорость внедрения зависит в большей степени от размера команды. В организации до 100 человек все, конечно, пройдет быстрее. В крупном бизнесе придется делить на несколько этапов и последовательно их прорабатывать: сначала работать с топ-менеджерами, потом с управляющими по командам, и так далее по цепочке.

Например, стоит задача систематизировать работу команды отдела продаж. Сначала разбираемся, что надо владельцу: он хочет пересмотреть всю воронку продаж или пришла пора вводить CRM. Скорее всего, у отдела есть РОП – руководитель отдела продаж, который несет ответственность за выполнение плана. Смотрим его мотивацию. Многие совершают ошибку и руководителю отдела продаж ставят личный план по продажам. Это не работает. Потому что, если человек знает, что ему нужно еще и продавать, чтобы заработать, в первую очередь он будет зарабатывать сам, а не развивать свою команду. А если он понимает, что его KPI зависит от прибыли всего отдела, то будет заниматься своими сотрудниками: контролировать воронку продаж, оценивать количество и качество звонков, продумывать обучение.

У меня есть много историй, когда решение проблемы структурированного найма стало большим плюсом для компании. Например, была у меня организация из сферы ритейла. Они в этой нише около четырех лет. Рынок высококонкурентный, и есть крупные компании, с которыми тяжело тягаться. Как им стать конкурентоспособными? Они выбрали путь качественного обслуживания клиентов. А как сделать так, чтобы продавцы хорошо обслуживали клиентов, если у тебя большая сеть и ты не можешь проконтролировать каждого?

Они решили внедрить очень крутую HR-службу. Для этого они выкупили очень классных специалистов со всего рынка и начали свое развитие в сторону бирюзовых саморазвивающихся организаций. Каждый блок, каждую функцию в компании возглавлял отдельный человек и нес за нее полную ответственность. Продавцы получили долю в компании. Да, пускай небольшую, но, по сути, они стали собственниками компании и у них появился стимул делать свою работу просто идеально. К слову, в «Тинькофф» подарили 4 % акций компании «своим лучшим и самым лояльным сотрудникам», чтобы они трудились и работали уже на себя.

В кризис трансформация HR-отдела также актуальна. Сейчас происходит очень мощный прыжок в онлайн-сервисы, когда они смогут реально показать свою эффективность. Так или иначе, все компании будут теперь представлены в онлайн, потому что либо ты это принимаешь, либо просто закрываешься.

Сейчас все говорят про удаленку и дистанционную работу сотрудников. А как перевести свою команду в такой формат – вообще непонятно. Экстренно всех перевели домой, а инструменты управления и контроля не дали. Как теперь измерять вовлеченность, как вообще не потерять команду? Люди и компании оказались не готовы. И здесь именно HR выходят на первый план: если сейчас служба персонала сработает плохо и неправильно переведет сотрудников на удаленку, компанию сразу ожидает большая просадка.

Скорее всего, в недалеком будущем все будут работать в проектных офисах. Это когда люди могут находиться далеко друг от друга, даже на разных континентах, и работать совместно на результат. Офис просто не понадобится. Только, чтобы такая система заработала, нужна определенная осознанность каждого его участника. Если в вашей компании правильно подобран персонал и работают осознанные люди, то вы быстро сможете перевести их на удаленный формат и еще больше выиграете от этого. Но если четко определенных инструментов нет и сотрудники взяты без тщательного отбора, то придется вернуть их обратно в офис, понеся существенные убытки за время карантина.

Смотрите выпуск «Переход на удаленку один, два, три»



При найме кандидатов можно разделить на три уровня – А, В и С. А-Players – мечта каждого работодателя. Как его отличить?

A-Player – Уделяем 80 % времени.

• На собеседовании спрашивают о том, чем они будут заниматься в компании (задачи, проекты). Им интересны карьерный рост и развитие.

- Очень требовательны и любят ответственность.
- Увлечены своим делом, стремятся к успеху.
- Постоянно развиваются.
- Обладают высокой работоспособностью.
- Делают то, что обещают.
- Превосходно выполняют свою работу.

B-Player – Развиваем.

- У них пока нет подтвержденных высоких результатов.
- Есть высокий потенциал и талант для определенной работы.
- Разделяют ваши ценности.
- Не имеют богатого опыта работы.
- Хотят развития.
- Не боятся экспериментировать с местом.

B-Player – Не трогаем.

- Надежно выполняют основную работу.
- При найме их интересуют дополнительные бонусы.
- Им важно работать только в четко обозначенное время.
- Им не хватает изобретательности и самостоятельности при решении проблем.

C-Player – Увольняем.

- Плохие исполнители.
- Плохо отзываються о предыдущем месте работы.
- Токсичные сотрудники.
- Ищут во всем негатив.
- Не решают проблемы, а создают.

Как мы автоматизировали найм через murs.ai

Автоматизация найма состоит из нескольких связанных между собой процессов.

Прежде всего необходимо сформировать портрет кандидата, для этого сотрудник запускает процесс, который помогает ему создать этот портрет, последовательно задавая ряд вопросов по желаемому кандидату, чтобы в итоге составить готовую анкету.

После этого запускается процесс найма, для которого нужно выбрать сотрудников, оценивающих кандидата после предварительного виртуального собеседования, а также сотрудника, который будет принимать решение о приглашении кандидата на следующий этап собеседования.

В результате формируется уникальная ссылка, которую достаточно скопировать и высылать кандидатам, откликнувшимся на вакансию, предлагая пройти предварительное интервью.

Как только кандидат переходит по ссылке, ему предлагается написать свое имя и фамилию, после этого начинается сам процесс интервью. К первому сообщению виртуальный ассистент прикрепляет видео, которое я записал специально для кандидатов, мое вступительное слово с приглашением пройти это интервью. После этого ассистент начинает последовательно задавать вопросы собеседуемому. Некоторые вопросы могут требовать записи голосового или даже видеосообщения в качестве ответа – это помогает получить наиболее полное представление о кандидате.

После того как кандидат прошел интервью – все его ответы пересылаются тем сотрудникам, которых мы указали в качестве ответственных за оценку, они просматривают его ответы и ставят ему субъективную оценку, а также отвечают на вопрос – хотели бы они пригласить этого кандидата на собеседование.

Все кандидаты, их ответы, а также их оценка ответственными сотрудниками отправляются человеку, которого мы указали в качестве ответственного за принятие решения, – ему остается только ознакомиться с результатами и принять решение, кого именно стоит приглашать на интервью.

Каждый кандидат, а также его ответы сохраняются в сервисе murs.ai в специальном разделе, и их можно посмотреть в любой момент при необходимости.

Как устроен найм в Malikspace

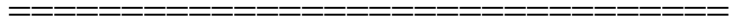
В моей команде найм и адаптация выстроены следующим образом. Этим занимается полностью команда. Все инструкции и алгоритмы прописаны в документе в Coda, и каждый может разобраться в этом процессе. Как правило, если стоит задача нанять новых сотрудников, собирается HR-комитет. Они ведут этот процесс точно так же, как любой из проектов: ставят цели на спринт, распределяют зоны ответственности и проводят ретроспективу.

В автоматизации процесса нам помогает MURS. Мы переложили этапы найма, которые помогают вести любого человека «за руку» и разобраться в этом процессе.

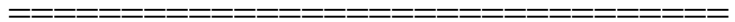
Все начинается с определения целевого портрета кандидата. Ассистент ведет по конкретным вопросам, ответив на которые, формирует портрет, и далее портрет уходит к тем, кто будет размещать рекламу о вакансии. На этапе анкетирования кандидат отвечает на важные вопросы через MURS, анкета приходит всем членам HR-комитета, и они могут прямо с телефона дать оценку кандидату. Также через виртуального ассистента мы автоматизировали и другие процессы: сбор и проверку рекомендаций, напоминание о собеседовании, обратную связь от кандидата по процессу найма, информирование о том, как подготовиться к первому рабочему дню.

ЗАДАНИЕ: настройте процесс найма прямо сейчас по QR-коду. Поделитесь результатами в Telegram-чате @svccpro, задавайте вопросы





Повышение профессиональных навыков или изучение дополнительных также организовано через MURS. Например, каждый день отдел продаж тренирует скрипт через ассистента, он дает оценку и выводит общий рейтинг каждого, на основе которого выдаются значки геймификации.



Что дает решение проблемы невовлеченности

Цифры и аналитика. Американский институт общественного мнения Gallup провел исследование компаний со штатом более 500 человек. Ученые выяснили, что около 71 % руководителей считают вовлеченность сотрудников важным фактором в достижении поставленных компанией целей. При этом только 33 % работников говорят, что они вовлечены в процесс, что обходится компаниям в \$550 млрд ежегодных потерь. Если представить, что из команды в 100 человек 33 увлечены своей работой, а 67 создают видимость деятельности, то руководителям стоит задуматься о том, как будет расти их бизнес.

Приведенная статистика актуальна для организаций, в которых менеджеры не работают с вовлеченностью команд. Компании, которые заботятся о вовлеченности своих сотрудников, гораздо более эффективны, чем организации с командами, где менеджеры выполняют роль контролеров. Ученые перевели уровень вовлеченности в возможную прибыль и выяснили, что увеличение инвестиций в вовлеченность команды на 10 % увеличит прибыль компании на \$2400 в год в пересчете на каждого сотрудника.

Специалисты из Harvard Business Review сообщили, что компании, инвестирующие в вовлеченность сотрудников, на 48 % реже сталкиваются с чрезвычайными ситуациями на рабочем месте. Вовлеченные сотрудники более внимательны к тому, что их окружает, более заботливы к коллегам и охотнее следуют инструкциям по безопасности. Они воспринимают все правила как естественный рабочий процесс.

Преимущества работы с вовлеченностью. Работа с вовлеченностью внутри компании – способ отстроиться от конкурентов в гонке за талантливыми специалистами. Все больше компаний начинают изучать и внедрять эту методику, снижая как текучесть кадров, так и расходы по найму. Согласно Forbes, сотрудники, увлеченно занимающиеся своей работой, остаются преданными своему работодателю. Они закрывают большее количество бизнес-задач, продвигая организацию на рынке.

Рынок диктует следующие тенденции:

- разбираться в том, как правильно создавать эффективную команду;
- смотреть, как продуктивные люди вашей организации уходят туда, где этой проблеме уделяют внимание.

Работа с вовлеченностью решает для бизнеса целый комплекс фундаментальных проблем:

- повышает работоспособность каждого члена команды;
- уменьшает количество конфликтов внутри коллектива;
- создает безопасность на рабочем месте;
- предотвращает чрезмерную текучку специалистов.

Забота о вовлеченности команды – это игра по совсем новым правилам для постсоветского пространства. Такие принципы можно масштабировать как угодно и куда угодно. Представьте, что так же будет строиться не только бизнес, но и все государство. А что если мы все будем взаимодействовать, как футбольная команда? В ней нет главных или второстепенных игроков. Кто важнее: вратарь, защитник или нападающий? Кто отвечает за забитый гол? А кто – за пропущенный в свои ворота мяч? Только ли тот, кто был к этому мячу ближе всего? Есть ли в команде такие, кто не любит футбол? А как реагирует команда на тех, кто часто тупит и ошибается? Главного нет и быть не может! Участвуют и выкладываются по полной все! Конечно, нужны тренеры и судьи, которые следят за правилами и выдают карточки за их нарушение.

А теперь попробуйте мысленно перенести эту модель на свой бизнес.

- Что если давать сотрудникам возможность выбирать свою роль, как будто игроки футбольной команды сами выбирают, кто хочет быть нападающим, а кто защитником?
- Что если дать своим менеджерам возможность принимать решение и ошибаться, как команда дает возможность нападающему бить по воротам, понимая риск перехвата мяча другой командой?
- Что если стать для команды не надзирателем, а тренером, который подскажет, как убрать препятствие?

- Что если сделать работу ясной, показать людям понятные цифры, дать ориентиры: рейтинг попаданий, отбитых мячей, выигранных игр. Набирать людей в команду не просто за деньги, а опираясь на ценности, умение работать с другими людьми, способности делать результат.

На примере Malikspace я увидел, что, принимая такие правила, команде не придется работать с теми, у кого большое эго, но нет результата: все органично самоорганизуется. Мы играем не за деньги, а за наш образ жизни: делая лучшее из того, что можем.

Западные технологии у нас: кейсы и методы внедрения

Эту тему я обсуждал с бизнесменами из разных сфер. Кто-то из них давно изучает инструменты американских компаний и уже получил результат после внедрения, другие пока только делают первые шаги в этом направлении. Новаторы уверены: если сработало за океаном, сработает и у нас. Смотрите ниже кейс из банковской сферы.

Один из таких предпринимателей – Андрей Завадских, финансовый директор банка «Точка». Он рассказал, что его основным запросом в поездке было посмотреть, какие инструменты бывают вообще. Когда компания небольшая – довольно просто формировать среду, в которой работают люди. Если в команде 100 человек, ты можешь дотянуться до каждого, внедрить любой фреймворк, попробовать разный опыт. Когда в организации уже 2000 человек, возникает вопрос: каким образом выстроить процессы и влиять на среду, сохраняя ее однородной, так, чтобы цели компании были приняты всеми сотрудниками.

У компании Андрея есть свое видение – какой она должна быть и по каким принципам должна существовать в будущем. Когда численность сотрудников превысила 2000 человек, он задался вопросом: «Как донести до каждого из них то, что в голове у топ-менеджера?» С этим запросом он полетел в Америку, чтобы увидеть, как компании Штатов решают похожие задачи.

Из заокеанского опыта его больше всего впечатлила простота. Суть инструментов заключается в простоте формулировок и понятных тезисах. В западных компаниях менеджер тратит 80 % рабочего времени на коммуникацию с людьми. Он не продуктовый визионер, а просто менеджер: больше других общается с командой в абсолютно разных форматах. Простая штука, но очень круто работает. Основная задача такого менеджера – поддерживать работу всех процессов и быстро убирать любые возникающие очаги напряженности.

Андрея впечатлило, что в американских компаниях принято, что менеджер и его сотрудник раз в две недели идут вместе пить кофе. Они просто разговаривают обо всем что угодно. Менеджеру важно увидеть, в каком состоянии находится сотрудник, что его тревожит, что у него получается и чего он боится. Российскому менталитету такое несвойственно. Спросить у своего сотрудника: «Как дела?» – уже нестандартная ситуация. Привычнее разговаривать командами и указаниями. Конечно, есть разные руководители и компании, но вот встречаться со своим сотрудником – для нас это нонсенс.

После поездки Андрею удалось внедрить у себя систему OKR – определенный подход к тому, как ставить цели, каскадировать их внутри компании и доносить до каждого сотрудника. В ней заложен здоровый принцип того, как относиться к амбициям. История про то, что, если ты достиг цели на 100 %, значит, ты плохо ее поставил. Надо максимально растягивать компанию, чтобы люди не боялись ставить амбициозные цели и понимали, что не всегда можно добежать до них, но всегда нужно пробовать и стремиться.

Сейчас внутри компании работают следующие инструменты:

- performance review;
- уровни;
- система OKR.

У американцев очень сильно развит принцип дифференциации: если у человека, скажем, 7-й уровень в компании, то дают, например, корпоративную машину и место на парковке, если же 12-й – получает супербольшой бонус. Все знают, кто на какой строчке иерархии находится: принцип прозрачности хороший. Но в этой схеме вызывает вопросы видимое разделение между более значимыми сотрудниками для компании и менее значимыми, создать реально справедливые критерии оценки крайне тяжело. Этот принцип американской ментальности очень глубоко сидит в головах сотрудников. У нас, наоборот, люди сильно страдают от сравнений. Вот скажешь, например: «Ты 6-го уровня, а ты 5-го», а

человек сразу спрашивает: «Чем мой вклад менее ценный, чем у шестого?» Начинаются долгие разговоры.

Андрей, учитывая различия менталитета, предложил для своей компании подход на основе роли и уровней внутри этой роли. Если хочешь внедрить уровни, то можно сделать грейд внутри роли. Такой подход даст сотруднику понимание, что у него есть какой-то потолок. Например, он получает 100 тыс. рублей, а может получать 200 тыс. – он видит свое развитие в этой роли и с определенной регулярностью поднимает требования к себе, пробует нарастить навыки. Если сотрудник делает это, то никаких проблем с пониманием, как выглядит завтрашний день и его развитие в компании, не возникает. Сейчас в компании есть витрины ролей и другие процедуры, когда человек может попробовать себя в другой роли. Такие подходы частично присутствуют и у американцев. В некоторых случаях просто наши соотечественники их адаптировали под свои реалии.

Для внедрения технологий по управлению людьми нужны:

- основа и тезисы, которые составляют миссию компании, – необходима база, на которую эти ценности «сядут»;
- четкое понимание, в каких случаях сотрудника увольняют и за что могут повысить в должности;
- что «плохо» или что «несовместимо с работой компании» – должно быть доведено до каждого работающего в организации.

Каждая формулировка должна трактоваться однозначно. К примеру, если компания клиентоцентричная и на первом месте стоит клиент, нужно донести до сотрудника: «Если ты в любом виде приносишь вред клиенту – ты не работаешь в компании. И это твой выбор – принять условие или искать то, что больше тебе подходит».

В компании должен быть заложен фундамент, а дальше управленец просто подбирает оптимальную цепочку из определенных инструментов и внедряет ее. Вся работа должна строиться на уровне здравого смысла, нельзя выбрать один план

или, наоборот, внедрять огромное количество практик – это не сработает.

Также Андрей рассказал, что после поездки внедрил в своей компании инструмент NPS. Он помогает оценить результаты работы по внутренним критериям. С точки зрения культуры в компании проводятся опросы и мониторинг удовлетворенности людей, изучаются их заботы и проблемы. Сотрудникам дается возможность брать на себя полную ответственность за свои проекты и результат. В компании уже не первый год используются холакратические принципы. Компания является самой большой организацией в России, использующей холакратию. Из американских компаний холакратия популярна в Zappos. И здесь главное не в том, как выглядит фреймворк, а что в него закладывается на ценностном уровне. Один из принципов холакратии как раз про ответственность.

Когда в компании такой принцип работает, например, на 500 менеджеров по продажам, то каждый из них понимает, что для него это в первую очередь возможность. В команде возникает больше инициатив, становятся видны люди, которым можно доверять. Менеджер дает им возможность что-то попробовать, в результате чего возникают ошибки или истории успеха. Люди проявляются и быстро развиваются, что, согласно модели, отражается на финансовых результатах. Человек будет работать хорошо в том случае, если ему нравится то, что он делает. Менеджер собирает команду по общему принципу, которая в итоге приносит хороший результат. Для того чтобы менеджер мог «просто собирать», должен быть заложен прочный фундамент из миссии, целей и видения.

При таком подходе проще начинать и внедрять какие-то новые бизнес-процессы. Допустим, вы решили протестировать определенную методику в отделе продаж.

В текущих условиях вы:

- хотите проверить, рабочая ли ваша концепция;
- не можете гарантировать отличный результат, так как тема новая.

При наличии команды, которая четко понимает свои функции, – просто берете и начинаете делать. Любой исход вашего эксперимента не приведет к разрушению бизнеса.

В качестве примера Андрей описал, как внедрил у себя в компании новую систему мотивации. В компаниях на территории СНГ частой бывает ситуация, когда некто прописывает систему мотивации и отдает ее продавцам со словами: «Вот, ребята, так выглядит система мотивации!» В лучшем случае люди могут дать обратную связь – ее слышат и корректируют систему, в противном – все остается так, как утвердили «сверху».

В случае Андрея происходило так:

- обсудили, вывели основные моменты;
- сделали определенную итерацию с ключевыми сотрудниками из отдела продаж;
- начали масштабировать на сеть.

В компании было несколько сотен человек, которые попадали под эти изменения. Нововведения сотрудники восприняли в штыки, на что менеджеры обратились к ним с предложением самостоятельно описать процесс того, как сами продавцы видят свою систему мотивации. Для этого менеджеры объяснили командам, зачем это все делается и что нужно получить в итоге.

В результате мозгового штурма ребята из Питера прислали письмо со своим видением системы мотивации – оставив суть, они буквально переделали ее заново.



Смотрите выпуск «А что если ставить цели вместе?»

Действия руководителей в такой ситуации:

- изучили;
- доработали;
- запустили их вариант.

На реализацию всего проекта понадобилась одна рабочая неделя.

=====

Это пример того, что важен не только инструмент, а среда и принципы, которые закладываются в суть работы. На эту базу можно накладывать уже любые фреймворки, которые будут работать.

Системный подход к внедрению описанных инструментов

Сотрудники всегда сопротивляются изменениям. Это нужно учитывать, должна быть какая-то поддерживающая система. Если происходит что-то сложное, нужно закладывать время на то, что люди сначала присмотрятся, привыкнут, втянутся. Нужно много говорить, объяснять, почему нужны изменения, и делать это так, чтобы можно было дотянуться практически до каждого. Нововведения нужно продать – тогда они будут работать правильно. Когда сами сотрудники увидят плюсы, то перестанут сопротивляться.

Когда в компании была внедрена холакратия, команды получили четкое описание того, как принимать решения, как проводить встречи и тому подобные вещи. Все надо делать так, как написано. Подобные вещи вызывают сопротивление. И когда их применяешь неправильно, они приносят больше вреда, чем пользы. Например, холакратию иногда воспринимают как полную свободу, анархию, и начинают ею злоупотреблять. Такое происходит, если менеджеры неправильно объяснили, что суть этого инструмента не в свободе, а в личной ответственности каждого.

Задачей руководителя является донесение всех особенностей и функций инструмента до коллектива. Какой бы плоской ни была система управления, такие вещи лучше внедрять сверху – кто-то должен прийти и сказать: «Делаем так». Другой вопрос в том, что все эксперименты должны находиться в зоне ответственности конкретных людей. Например, дали кому-то участок ответственности – IT, продажи или бухгалтерию – и они уже сами, на своем уровне, могут пробовать любые подходы, придерживаясь базовых тезисов. Верхушке остается только контролировать, чтобы новшество работало везде.

Правильная интерпретация

Многие системы имеют особенности, из-за которых их внедрение протекает неоднозначно. В Америке, например, сейчас многие

компании отказываются от KPI в пользу OKR. На самом деле, не может быть так, что KPI – плохо для всех бизнесов, а OKR – хорошо для всех. В некоторых случаях неправильная интерпретация OKR будет означать тот же KPI. Так сейчас работает Google. У них нет KPI, но есть OKR.

Разница

За всем этим стоят фактические цифры: с помощью KPI можно заработать миллиард и с помощью OKR можно заработать тот же миллиард – разницы нет. Вопрос только в том, как люди относятся к самому инструменту и какая философия за ним стоит. Если есть цель заработать миллиард, а ты не зарабатываешь, то тебе не платят бонус – суть KPI. В OKR будет все несколько по-другому: растягивание цели по компании, ее спуск на нижние уровни, а затем интеграция между условно исполнителем и заказчиком.

Для любых инструментов практически нереально измерить эффект от их внедрения. Это совокупность очень многих факторов. Нельзя назвать хотя бы одного конкретного человека, который бы сказал: «Я внедрил это, и у меня вырос конкретный показатель на 20 %». Если он так говорит о бизнес-показателях, то, скорее всего, он просто не разбирается в теме. Для поддержания лояльности сотрудников необходимо периодически пересматривать рабочие процедуры и внедрять новые. К примеру, при введении системы новых метрик важно точно понимать, что компания считает главным результатом и что влияет на его достижение. При идеальных условиях вся компания должна быть увешана различными метриками и индикаторами, позволяющими проанализировать происходящее, лучше понимать, как идут все процессы и за счет чего работают.

«Знакомство с офисом»

Это – название инструмента, внедренного в компании Андрея. Команды разбросаны по всей России, главный офис находится в Екатеринбурге. Через полгода работы в организации каждый

сотрудник посещает главный офис, несколько дней проводя внутри каждого подразделения. Такое знакомство дает следующие результаты:

- сотрудник лучше понимает суть всего, что происходит вокруг;
- снижается уровень недопонимания с коллегами, и люди начинают лучше относиться друг к другу и к выполняемым задачам.

Скорость работы компании и ее успех напрямую зависят от качества коммуникации и слаженности этого процесса. За каждой выполняемой функцией стоит вполне конкретный живой человек. Только из-за того, что кто-то в компании думает иначе, чем его коллега, возникает множество конфликтных ситуаций, из-за чего страдают как интересы клиентов, так и результат общей работы организации.

С менеджерами возникают такие же загвоздки. В странах СНГ руководитель всегда ассоциируется с указаниями и распоряжениями.

В США все иначе – главный принцип работы менеджера: команда собрана из нужных людей с нужными компетенциями. Его задача:

- расставить людей на местах;
- организовать вокруг них процессы;
- наладить коммуникации внутри команды.

Если все это посажено на правильные ценности с добавлением инструментов вроде холакратии, стимулирующих ответственность, то компания начинает быстро и эффективно двигаться к успеху. В этом заключается основная проблема больших компаний: они неповоротливые, часто не могут быстро адаптироваться под изменения рынка. Не принимая во внимание свой истинный размер, компания должна оставаться маленькой по своей сути и духу. Это позволит ей быстро меняться, двигаться, жить в нужном ритме и вместе с тем оставаться однородной средой.

К чему ведет непринятие изменений

Кризис сегодня отражается на работе организаций и требует от них гибкости. Те из компаний, которые намерены не просто выжить, но и продолжать расти, начинают развивать актуальные на сегодняшний день направления. В компании Андрея есть услуга открытия счета. Ее предоставляют либо дистанционно, либо через выезд менеджера к клиенту. Долгое время руководители компании пытались изменить соотношение этих двух категорий клиентов, а в текущих условиях это

произошло органично всего за неделю, при этом показатель дистанционного открытия счета вырос в два раза в сравнении с выездным. Этот кейс – про быструю адаптацию к условиям. При возникновении внешней угрозы нужно максимально быстро принять решение и перестроить работу компании в соответствии с новыми условиями.

Если в компании создана культура принятия решений и их внедрения – и правильное отношение к ним, – за короткий промежуток времени можно сделать то, что не получится у других.

В кризисный период помогают выжить две главные концепции: умение быстро меняться, направляя на это все ресурсы, и искать новые возможности. Трудность заключается в том, что это противоположные паттерны поведения: спасти себя и искать новое. Бегство для человека привычнее, поэтому стоит держать в фокусе сохранение баланса между паттернами.

Насколько будут серьезными последствия для деловой среды после окончания пандемии коронавируса – сказать сложно. Если явление затянется, то ущерб для мировой экономики будет колоссальным. Плюсом в сложившейся ситуации будет то, что и предприниматели, и клиенты изменят паттерны своего поведения. То, что раньше казалось только возможностью, станет обычной практикой. Соль происходящего в том, что за относительно короткий промежуток времени появится возможность глобально изменить свои потребительские привычки. Они, свою очередь, повлияют на изменения в сферах бизнеса и повлекут развитие новых направлений.

Мне уже сейчас понятно, что не все бизнесы откатятся обратно после снятия запретов и ограничений. Что-то вернется в привычные границы, а что-то станет нормой: например онлайн-сервисы и удаленная работа. Представьте, к примеру, в каком положении окажутся владельцы офисных зданий, когда арендаторы уйдут. Что они предпримут?

Полгода назад человеку трудно было примерить такую модель на себя, а сейчас, когда весь мир работает в таком режиме, последний становится привычным ритмом жизни.

Взять сервисы доставки – они точно пойдут вверх: в создавшихся условиях, когда люди вынуждены пользоваться услугами курьеров, стимулируется развитие компетенций интернет-магазинов.

По статистике еду на дом до пандемии заказывали порядка 5 % людей, сейчас эта цифра существенно изменится, показывая рост. Это приведет к пустующим зданиям огромных продуктовых магазинов, которые станут просто невыгодными.

Для кого-то это крах бизнеса, а для других – окно возможностей. В этом вся суть кризисов.

Как внедрять инструменты американских компаний в свой бизнес

Мы рассмотрели различные инструменты и методы американских компаний. Изучили, что и с какой целью стоит внедрять в свою работу. Я собрал опыт специалистов из разных компаний, которые поделились со мной своим видением применения методик компаний Штатов. Пошагово рассмотрим, как внедрять изученные технологии.

Смотрите выпуск с Денисом «Секреты работы Amazon»



OKR

О том, как внедрить его в свою компанию, мне рассказал Денис Лигер.



Денис Лигер

ex-tech lead at Amazon Web Services (AWS – сервисы облачных вычислений Amazon), Founder стартапа B6 Games (мобильные игры), CEO стартапа Ok. Wiki – платформы для коллективной работы и обмена знаниями удаленных команд

У каждой компании, вне зависимости от ее размера, есть своя корпоративная культура. Главная ее часть – это миссия и цели. Они всегда четко транслируются на любом управленческом уровне. Так, например, Google хочет сделать информацию более доступной. Amazon создает самый клиентоориентированный сервис и стремится дать возможность покупать любые вещи онлайн. Компании России и СНГ также прописывают свои миссии, но чаще всего те выполняют функцию рекламного слогана, а не реальной идеи.

Все коммерческие организации состоят из подразделений, у каждого из которых тоже есть своя миссия, согласующаяся с общей глобальной миссией. Внутри подразделений создаются проекты, и у них также есть миссии. Получается такая большая матрешка из миссий. Благодаря подобной структуре, компания помогает сотруднику в достижении его личных целей, а сотрудник, в свою очередь, помогает компании работать над реализацией ее миссии.

Обычно компании формулируют свои основные постулаты в документе, который может уместиться на одном листе: все должно быть четко и понятно. Не стоит «перегружать» мозг сложными

формулировками и непонятыми словами. Чем проще – тем лучше. Вполне нормально, что спустя какое-то время основные законы компании претерпевают изменения, чтобы соответствовать нынешним реалиям. Американские компании очень четко и системно транслируют свои цели и миссию всем сотрудникам. Часто общие корпоративные встречи начинаются именно с напоминания, куда и зачем компания движется. Такие же процессы вполне реально выстроить и в российских компаниях. Это даст возможность эволюционного развития бизнеса.

Раньше каждая компания работала по своей системе. С появлением KPI его стали повсеместно внедрять и использовать. Но потом поняли, что KPI завязан на определенную метрику и не отражает реальную картину происходящего – с его помощью трудно оценить глобальное положение дел. Возьмем, для примера, программистов: в США их основной KPI – количество написанных строк кода. Так действительно было у Microsoft. В США ушли от KPI, потому что происходит фокусировка на одной метрике.

В Америке все развивается крайне быстро, и поэтому появление новых концепций или инструментов происходит раньше, чем в других странах. Обычно бывает, что в Штатах инструмент внедрили, протестировали и отказались от него. А до стран СНГ он только дошел и стал внедряться. Размер прибыли и другие количественные показатели работы приобретают самое главное значение. Тем не менее это не означает, что бизнес удовлетворяет потребности клиентов в полной мере. Производя много функционала, мы не согласовываем свою работу с целями компании. Возможно, это позволит заработать больше конкретно в текущем периоде времени, но в долгосрочной перспективе грозит потерей клиентов.

Сейчас KPI трансформировалось в целеполагание, упор делается на миссию:

- отсутствуют важные показатели;
- есть движение в одном направлении;
- члены команды получают удовольствие от работы;
- они счастливы верить в цель, которую выбрали вместе с компанией.

Звучит утопично, но стремиться к этому надо. Для российских компаний, которые собираются внедрять OKR, хорошо бы уяснить, что целеполагание не исключает метрик. Также менеджерам надо разобраться, делает ли выбранный KPI счастливее команду? Получают ли все больше удовольствия от работы или нет?

Главное отличие старого подхода KPI от нового подхода OKR в том, что KPI приносил команде менеджер и ставил задачи, а OKR ставят сами члены команды, исходя из понимания миссии, принципов и главных приоритетов организации. Каждая команда действует в соответствии со своими компетенциями и пониманием задачи верхнего уровня. Это помогает им самостоятельно сформулировать себе задачи на следующие периоды. Далее цели разных команд согласовываются друг с другом, чтобы двигаться к ним, как единая сплоченная команда. Это существенно отличается от того, когда цель приносит в команду менеджер.

Есть такая известная история.

К строителю подходят и спрашивают, что он делает. «Я кирпичи кладу», – отвечает он. Подходят к другому с тем же вопросом, он отвечает: «Я вот строю дом, чтобы в нем могли жить люди». Вроде бы два человека делают одно и то же, но у них совершенно разные миссии. У одного основная задача – положить столько-то кирпичей – выполнить KPI, а у другого – построить качественный дом. Проблемы, с которыми строители столкнутся в процессе работы, они будут решать по-разному. Даже несмотря на то, что делают, на первый взгляд одно и то же.

ЗАДАНИЕ: заберите материалы по OKR и сформулируйте OKR компании и ключевых подразделений на следующий квартал. О результатах опишите в Telegram-чате книги @svccpro



Чек-лист внедрения целеполагания в организации

1. Формулируем миссию компании. Миссия должна давать ответы на следующие вопросы:

- Куда мы вместе с командой идем?
- Для чего вообще приходим на работу?

Например, миссия Netflix – стать лучшим глобальным сервисом по распространению развлечений. Они выбрали ее для себя, когда начали сдавать в аренду CD/DVD-диски. Когда рынок проката начал схлопываться, они стали акцентировать внимание на интернет-стриминге. Миссия не поменялась – они изменили способ ее реализации.

2. Определить этапы внедрения миссии. Миссию выбирают глобальную и недостижимую, чтобы к ней можно было стремиться постоянно.

3. Поиск и определение целей на уровне департаментов и подразделений. Видение глобальной цели компании по

организационному дереву спускается до каждого сотрудника на самом низком уровне.

Цели должны:

- соответствовать общей миссии компании;
- всех приближать к ее достижению.

4. После получения сотрудником глобального видения развития компании:

- сотрудник ставит себе личную цель на определенный период;
- задает уровень, которого он хочет достичь, развиваясь в рамках работы в компании.

Личные цели всегда синхронизируются с целью проекта и компании. Каждому человеку интересно в чем-то разбираться. Интерес не должен быть хаотичным – должен двигать организацию по намеченному пути.

5. Список всех необходимых действий фиксируют в документе и передают менеджеру. Затем, с определенной периодичностью, сотрудник и менеджер встречаются, чтобы обсудить прогресс и выяснить, что уже получилось, чего не хватает и что мешает либо представляется ненужным. В конце года проходит ретроспектива: каким был рост человека, идет ли развитие.

Большинство американских компаний работают по такому плану. Весь процесс развития организации строится с первого дня существования.

В СНГ в таком ключе не работают. Я считаю, что сейчас самое время переходить к новому способу работы. Более качественно сформулированная цель способна значительно улучшить развитие всего бизнеса. Пока люди ходят на работу, чтобы зарабатывать

деньги, – они зациклены больше на собственном материальном благополучии. Клиентский сервис или качество товара, который они производят, отходят на второй план.

Внедрение принципов и миссии

В качестве примера мы приведем основные тезисы беседы с Николаем Вовченко, бизнес-тренером, коучем, бизнес-консультантом, М.А. NLP, Master Trainer of NLP, аспирантом кафедры психологии «Университета менеджмента образования».

ЗАДАНИЕ: поделитесь в Telegram-чате книги @svccpro, какие принципы уже использует ваша команда и насколько они эффективны.



Николай Вовченко
master-Trainer NLP, психолог

Смотрите запись прямого эфира Руслана и Николая Вовченко



Я был в туре Руслана в Америке и смотрел, как работают знаменитые корпорации. Мое внимание было сосредоточено, во-первых, на корпоративной культуре, а во-вторых, на том, как построен процесс обучения и развития сотрудника.

Я пришел к выводу, что для тех компаний, которые сейчас только начинают формироваться, стоит начинать именно с прописывания корпоративной культуры и только затем переходить к бизнес-модели. А тем, кто уже работает, прямо сейчас стоит обратить внимание на имеющуюся у них корпоративную культуру.

Корпоративная культура – это то, как на самом деле организована работа в компании, какие правила и стандарты действуют, как работают люди, как они себя позиционируют и т. д. Если нет четко прописанных формулировок – это не значит, что культуры нет совсем. Все равно есть какие-то установки, которыми вся команда руководствуется при коммуникации друг с другом, клиентами и партнерами. Все это формирует культуру организации.

Признак сильной корпоративной культуры: существование декларированной корпоративной философии.

Команда работает вместе и согласует каждый принцип:

- наличие системы трансляции корпоративной философии.

Недостаточно распечатать плакат и просто повесить на стену. Для того чтобы корпоративная культура существовала, необходимо, чтобы у людей произошел сдвиг в сознании и их убеждениях:

- разделение большинством членов организации декларируемой философии.

Согласно исследованиям, если 70–80 % сотрудников будут разделять корпоративную философию, этого будет достаточно для того, чтобы сказать, что корпоративная культура компании сильная:

- совпадение реальных действий с декларированными ценностями.

Сотрудники и компания не только рассказывают о своей корпоративной культуре, но и следуют ей на уровне поведения.

Исследователи в этой области выделяют три уровня корпоративной культуры.

1. Поверхностный. К нему относятся внешние атрибуты, которые транслируются клиентам, партнерам и всему миру. Это то,

- как выглядит офис;
- какой у компании логотип;
- какой принят дресс-код для сотрудников;
- какая музыка звучит в ее павильонах и офисах;
- как сотрудники разговаривают друг с другом в присутствии клиентов.

2. Подповерхностный уровень.

К нему относятся четыре ключевых момента, так называемая корпоративная философия.

Видение – то желаемое будущее, в которое мы хотим попасть.

Дает ответ на вопрос, где компания хочет быть через три, пять, десять и двадцать лет. Например, Джобс хотел изменить мир, Маск хочет покорить Марс – это и есть видение компаний, которые они создавали, и то, куда они стремятся попасть.

Непосредственно сама миссия.

Миссия отвечает на вопросы: «Ради чего создана компания? Зачем она существует?» Очень часто, особенно в постсоветском пространстве, собственники и руководители говорят: «Наша миссия – зарабатывать деньги». Это бессмысленно, поэтому в корне неправильно. Любой бизнес создается ради заработка денег.

Для собственника и группы людей, которые управляют компанией, очень важно ответить на вопросы:

- Зачем мы вообще эту компанию создали, помимо получения денег?
- Что я даю миру?

В этом и заключается суть формулирования миссии. Например: «Персональный компьютер в каждый дом» – первичная миссия у Apple, «Сделать информацию доступной для всех» – для Google. Идея миссии в том, чтобы показать – компания создана для людей, чтобы сделать их жизнь лучше.

Ценности – это то, что для людей важно и значимо.

Их подбирают, когда миссия уже сформулирована. Ценности воплощают миссию, создавая правила, по которым она будет реализована.

Важно понимать, что:

- ценности должны быть четко сформулированы;
- сотрудники компании должны однозначно согласованно понимать, что компания подразумевает под тем или иным словом в формулировке ценностей.

Например, в популярной книге «Доставляя счастье», которую написал основатель компании Zappos, рассказано о 10 ценностях этой организации. Одна из ценностей – «давать Вау-эффект». Чтобы было понятно, что управленцы имели в виду под этим принципом, они не просто расписали пункты в каком-то документе. Они для каждого члена команды расписали должностные инструкции, которые объясняют, как в этой конкретной роли будут реализовать себя те или иные ценности.

Большая ошибка многих компаний на постсоветском пространстве заключается в том, что они не воспринимают всерьез миссию и ценности, которые сами же сформулировали. При этом сотрудники совершенно не понимают, какой в них заложен смысл. В этом вопросе на первый план выходит качественный подбор кадров – людей, разделяющих ценности компании и способных работать в соответствии с ее миссией.

На сегодняшний день все большей популярностью пользуется такая тенденция: ты можешь быть хорошим специалистом, но тебя не возьмут в компанию, так как ты не разделяешь ценности и не подходишь нам по человеческим качествам. В Кремниевой долине огромное внимание уделяют именно soft skills – гибкости мышления, навыкам общения, коммуникабельности, умению давать обратную связь и другим составляющим эмоционального интеллекта. Они становятся намного важнее, чем hard skills – технические навыки

специалиста. При найме сначала смотрят на то, как человек ведет себя, как общается, и только потом оценивают его профессиональные умения.

Четко сформулированные и понятные долгосрочные и краткосрочные цели компании.

3. Глубинный уровень принципов и миссии

Это психология самого собственника или того человека, который в настоящий момент управляет компанией и принимает решения. Важны его внутренние установки, стандарты поведения и то, как он мыслит. Эти составляющие должны быть согласованы с миссией и целями компании. В идеале корпоративная культура должна исходить от самого собственника. Но владелец также должен понимать, что и ему придется меняться, иначе он своими решениями и неумением быть гибким будет разрушать корпоративную культуру изнутри. Собственник в первую очередь должен сам быть защитником ценностей, тех правил и стандартов, которые транслируют в корпоративной культуре. Тогда видение будет идти сверху вниз и люди будут находить подтверждение, что слова не расходятся с делом.

Глубинный уровень по важности должен находиться на первом месте в системе ценностей компании. Недаром говорят: «Рыба гниет с головы...» Собственник должен меняться сам. Успешные навыки, которые на каком-то этапе помогли ему достичь промежуточной цели, на новом витке развития станут разрушать то, что создано. Это коррелируется с концепцией глубинных мотивов. Корпоративную культуру можно наложить на психологическую методику глубинных мотивов власти, достижения и причастности. Через эту концепцию

можно легко сформулировать корпоративную культуру Netflix, Amazon, Zappos, Apple, Google, Facebook.

Собственнику важно понять и принять тот факт, что если он не хочет меняться, то что бы он ни делал, создать идеальную корпоративную культуру не получится.

В такой ситуации для него есть два выхода:

- 1) оставить все как есть;
- 2) отойти в сторону и взять наемного менеджера, который будет управлять организацией.

К слову, есть в истории довольно крутые примеры привлечения управляющих, которые смогли создать сильный бизнес. Один из них – это Ли Якокка, бывший генеральный директор компании Ford. Его многие знают как спасителя Chrysler. В своей книге «Карьера менеджера» он подробно рассказывает об этом опыте. Другой – это Джек Уэлч, CEO General Electric. Уэлч, как только пришел в компанию, сразу же перестроил ее под себя. Из отечественных примеров приходит на ум реструктуризация Сбербанка Германом Грефом. Это как раз демонстрация того, как люди со стороны меняют корпоративную культуру большой и старой компании.

Собственник или управляющий должен понимать, что все будет работать только тогда, когда он сам включится на полную катушку.

Просто скопировать инструменты не получится. Собственник или наемный менеджер обязаны жить и работать по внедряемым ими инструментам.

Прописать документ – полдела. Гораздо сложнее спустить этот документ сверху вниз и донести его суть до каждого сотрудника – здесь важно продумать каналы передачи ценностей.

Сообщить о ценностях недостаточно – люди послушают и забудут. Важно донести до каждого смысл, после чего транслировать его собственным примером.

Для качественной передачи информации сверху вниз существует огромное количество инструментов: от настенных плакатов до

ежеквартального обращения топ-менеджеров к своим сотрудникам. Так, например, сторителлинг достаточно хороший инструмент, способный передать ценности компании через истории. Он объясняет, почему важно действовать именно так, а не иначе.

Идея миссии и ценностей будет работать абсолютно везде. На Западе по этой модели устроена даже армия. Эти инструменты по полезности для компании сравнимы с детоксом для организма. Когда ценности будут прописаны и озвучены сотрудникам, есть вероятность, что те, кому они не понравились, сразу же уволятся. Люди осознают, что теперь все будет по-другому – они не смогут действовать, как раньше: придется работать. Надо научиться радоваться этому, потому что команда будет трудиться круче и лучше, не затрачивая много сил и ресурсов из-за неосознанных саботажников.

Многих предпринимателей волнует, как измерить результат после внедрения инструмента. Ощущением того, что методика работает, будут:

- исчезновение конфликтов из-за того, что сотрудники плохо понимают происходящее и не желают в этом разбираться;
- люди начинают понимать, как измерять и качественно улучшать эффективность своей работы;
- защита от людей, которые не хотят разбираться. Если все четко прописано, то нет лазейки не понять.

Например, по стандартам Zappos ответить на e-mail необходимо в течение трех часов. Это при условии, что во всех остальных компаниях считается нормальным ответ в течение 10–12 часов. Это конкретная метрика, которая показывает результат работы.

Для оценки внедрения инструмента используются разные моменты:

- атмосфера в коллективе стала лучше;
- метрики продуктивности подросли;
- прибыль увеличилась.

Нужно учитывать, что это индивидуально и зависит от конкретных задач предприятия. Есть такое выражение: «Все люди счастливы одинаково, а несчастны по-своему». Здесь с точностью до наоборот. Не всем, например, нужно большое количество продаж. Можно сделать одну продажу, но вытащить 90 % месячного плана, а можно сделать 1000, не достигнув и половины.

При внедрении корпоративной культуры очень ценно то, что в команде уменьшается количество конфликтов, у людей появляется понимание, как действовать. Начинается осмысленная работа со стандартами. Уникальность стандартов в том, что каждая компания создает их под себя, под свою специфику бизнеса. И даже если конкурент их скопирует, у него все равно ничего не получится, потому что там нет понимания логики, почему действует именно такой стандарт и какова его задача.

Решение проблемы невовлеченности на примере компании Netflix

Netflix – один из самых известных потоковых сервисов во всем мире. Их капитализация составляет более \$200 млрд. На них подписаны 169 млн человек. За 22 года существования компания трижды меняла свою бизнес-модель. Начинали как прокатный сервис, работающий по модели предзаказа DVD, после переориентировались на подписку. Подписка на DVD включала в себя неограниченное количество прокатов в месяц без дополнительных сборов. Клиенты могли хранить диски как угодно долго, не имея возможности брать новые, пока не вернут старые.

Компания переживала взлеты и падения.

- В 2001 году случился кризис доткомов, негативно отразившийся на отношении к электронной коммерции и к таким компаниям, как Netflix.

- В сентябре 2002 года основатели сервиса Марк Рэндольф и Рид Хастингс встретились с руководством Blockbuster LLC, чтобы обсудить объединение компаний. Blockbuster LLC мог купить Netflix за \$50 млн, но генеральный директор решил, что это шутка, и отказался от сделки. За 2019 год выручка Netflix составила \$20,156 млрд, а Blockbuster заявили о банкротстве.

- В 2005 году компания Netflix впервые публично объявила об инвестициях в технологию потокового видео и запустила собственное вещание.

- В 2008 году открыли для подписчиков неограниченный доступ к видео, пройдя путь от ограниченной потоковой передачи до исключительно потоковой.

- В 2011 году произошел переломный момент в истории: компания заявила про разделение планов для подписчиков на отдельные DVD и видео. Пользователи восприняли это крайне отрицательно – за четыре месяца Netflix потеряла более 800 тыс. подписчиков и 77 % стоимости своих акций.

- В апреле 2020 года Netflix сообщила о рекордном приросте на 15,77 млн подписчиков со всего мира, что привело к росту цен акций более чем на 65 %.

- На июль 2020 года у Netflix 182,8 млн подписчиков. Их капитализация составляет \$241,33 млрд.

На плаву компанию из года в год поддерживала уникальная корпоративная культура. Принципы работы компании прописаны в Netflix Culture Deck. Шерил Сэндберг, технический директор Facebook, назвал этот документ важнейшим в истории Долины.

Компания начинала с команды в 30 сотрудников, увеличив штат до 6700 человек в 2019 году. Netflix легко увольняет и тщательно нанимает сотрудников, привлекая к себе лучших специалистов со всего мира.

Поддерживать сумасшедшую вовлеченность каждого из 6700 сотрудников им помогают принципы, которым они следуют неуклонно.

1. Поощрять самостоятельное принятие решений сотрудниками.
2. Обмениваться информацией открыто, широко и сознательно.
3. Быть необычайно откровенными друг с другом.
4. Работать только с высокоэффективными людьми.
5. Избегать правил.

Netflix не считает себя в полной мере горизонтальной компанией. Несмотря на это, многие вопросы в командах решаются с помощью самоуправления – вместе с менеджером, путем обсуждения и согласования. Почти автоматически работает система подтверждения расходов: запросили – получили подтверждение – пользуемся. Многие незначительные расходы можно даже не запрашивать официально. Если сотрудник тратит деньги на что-то необходимое ему для работы, компания возместит затраты практически во всех случаях. Главное правило, которого они придерживаются: «Действовать в интересах компании».

Инженер, с которым мы общались в компании, рассказал такую историю: «Я летал на конференцию в качестве докладчика, посчитав, что это в интересах компании. Меня никто не проверял, не требовал отчета, не отправлял туда. Я принял решение, что это важно для компании и для меня, – и полетел. Постфактум внес в систему все расходы на билеты, отель и т. д. И компания вернула мне деньги».

Это вопрос доверия. Кажется, что при таком отношении сотрудники начнут пользоваться преимуществами системы и своим положением. Однако люди знают не только то, что компания доверяет своим сотрудникам, но и то, как легко она теряет это доверие и увольняет. Сотрудникам выгоднее поступать честно и пользоваться благами, чем один раз отклониться от принципов и остаться без работы.

Смотрите выпуск с нашим другом Дмитрием из Netflix и делитесь в чате своими впечатлениями



Изучая Netflix, я прочел книгу Патти МакКорд «Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix», которая очень повлияла на мое мировоззрение, рекомендую ее каждому.

Как все устроено: внутренняя кухня мировых лидеров которые вдохновляют меня

Инструменты, о которых я рассказывал в предыдущих разделах, в Долине используют многие компании с капитализацией в миллиарды, а то и в триллионы долларов. Каждая из них вносит свои корректировки в процесс. Впервые услышав о них от сотрудников этих организаций, я не сразу поверил в то, что это действительно помогает решить проблему невовлеченности. Но прожив здесь несколько лет, пообщавшись за это время с сотнями разработчиков и менеджеров, я понял, что нашел рабочие методы и подходы к тому, как корпоративная культура может изменить бизнес.

Выше я уже приводил компанию Netflix в пример. Тем не менее, рассказывая о внутренней кухне мировых лидеров, не могу обойти вниманием эту компанию.



Netflix

Есть много компаний, которые любят заявлять: «Мы семья. Работать с нами – это большая честь. Ты должен проникнуться нашим духом!» Netflix говорит другое: «Мы НЕ семья. Мы команда профессионалов. Мы все работаем здесь, потому что нам нравится эта работа».

Никто не скажет: «Мы не поднимем тебе зарплату, но ты только представь, какие важные и полезные вещи ты делаешь!» Без разницы, какие полезные вещи ты делаешь, если ты профессионал. Netflix можно сравнить с баскетбольной командой: каждый игрок вносит свой вклад в достижение цели. Есть общая цель выиграть, и никто не будет говорить, что они собрались здесь, потому что стали друзьями или семьей. Слишком большая компания и слишком много сотрудников, чтобы заявлять такое.

Netflix нанимает только сильных, опытных людей, например инженеров не ниже уровня senior researcher. Каждый в компании свободен в выборе делать то, что считает нужным. Здесь не контролируют отпуска, не следят за присутствием/отсутствием человека. Если работа сделана, то всем все равно, есть ли сотрудник в офисе или нет.

Прием на работу

В Netflix есть первоначальные рекрутеры, которые находят инженеров и менеджеров. Есть менеджеры команды, а также менеджеры менеджеров – управленцы более высокого уровня. В каждой команде процесс найма проходит по-своему. Собеседование часто заканчивается двумя этапами.

1. Собеседование первого уровня. На этих встречах кто-то собеседует новичка всей командой, кто-то отдает это менеджеру.

2. Собеседование второго уровня. Кандидат встречается с несколькими топ-менеджерами.

Кандидатам задают много вопросов по soft skills. Для Netflix это очень важно, потому что не каждый человек может работать в парадигме самоуправления. Основная идея: «Тебе никто не будет говорить, что делать». Можно даже прийти в офис и целый месяц просто просидеть, ничего не делая.

Netflix декларирует, что каждый человек должен быть способен понять, что нужно делать для его команды. А если он этого не понимает, то должен знать, к кому подойти, чтобы узнать нужную информацию.

Самостоятельность

Здесь ценятся инициатива и качество коммуникаций. Никто не дает четкого технического задания. Надо самому разбираться, какие команды могут решить эту задачу, какие люди и системы для выполнения понадобятся. Способность к коммуникациям как раз и проверяется на собеседованиях. Там задают вполне конкретные вопросы: «Какие у тебя были ситуации на прошлой работе? Как получилось их решить? Что бы ты сделал в таком конкретном случае?»

Такое внутреннее устройство легко принять за хаос. Но именно в такой обстановке и рождаются идеи, помогающие компании быстро меняться в соответствии с динамикой рынка. Следуя выбранной

стратегии, компания обеспечивает своим сотрудникам уровень дохода выше, чем в среднем по Кремниевой долине.

Зарплата

К зарплате у Netflix собственный подход. Многие компании в Долине делят зарплату на части: первая часть – базовая либо оклад, вторая – это акции, третья – бонусы. Netflix платит только оклад, суммарно перекрывающий доходы по акциям, бонусам и другим привилегиям вместе взятым. Они объясняют это так: «Мы не хотим влиять на зарплату людей работой менеджмента». От того что менеджмент компании сработал плохо и акции упали, не должна страдать зарплата конкретного сотрудника. Если же сотрудник хочет получить акции, он может купить их через опционы – такую возможность получают вне зависимости от заслуг и прочих факторов.

Еще одна уникальная фишка Netflix – адаптация зарплаты к рынку. Менеджеры постоянно изучают рынок, и если какой-то человек получает зарплату ниже, чем он мог бы получать где-то в другой компании, то его зарплату поднимают автоматически. Например, инженеру, с которым мы общались, в прошлом году повысили зарплату на 15 %. Это повышение дается не по заслугам, а только из-за условий рынка, чтобы зарплата оставалась конкурентной и специалист никуда не ушел. По заслугам здесь сложно получить повышение – по умолчанию компания ожидает от каждого максимум производительности.

Отпуск

В компании нет определенной политики по отпускам. Уйти отдохнуть можно в любое время и на любой срок. Главный критерий: у сотрудника нет недоделанной работы и открытых проектов. Команда, которая закончила работу, может уйти в отпуск полным составом. Если один человек закончил свою часть работы, а его компетенции не понадобятся команде для завершения проекта, он тоже может спокойно отдохнуть.

По исследованиям, проведенным в Долине, при безлимитном отпуске люди гораздо реже и на менее короткий срок уходят отдыхать.

Потому что при фиксированном отпуске раз в год им хочется обязательно «отгулять» положенное время и это психологически давит на человека. При безлимите давления нет. В Netflix, в среднем, сотрудники уходят в отпуск на 1–1,5 месяца, и это их полностью устраивает. Опять же, вопрос доверия: компания считает, что, если человек работает у нее, значит, он и дальше будет работать на максимально высоком уровне. А если его постоянно приходится мотивировать, уговаривать работать – дверь всегда открыта. Так что основной мотиватор сотрудников – сохранить отличное рабочее место.

Считается, что в Америке непросто уволить человека, если ты уже принял его в компанию. Но на самом деле именно Америка – та страна, где это происходит проще всего. Любой сотрудник может быть уволен со словами: «У тебя есть пять минут на сборы. Компьютер не трогать. Пропуск сдать». Ты работаешь, пока нужен.

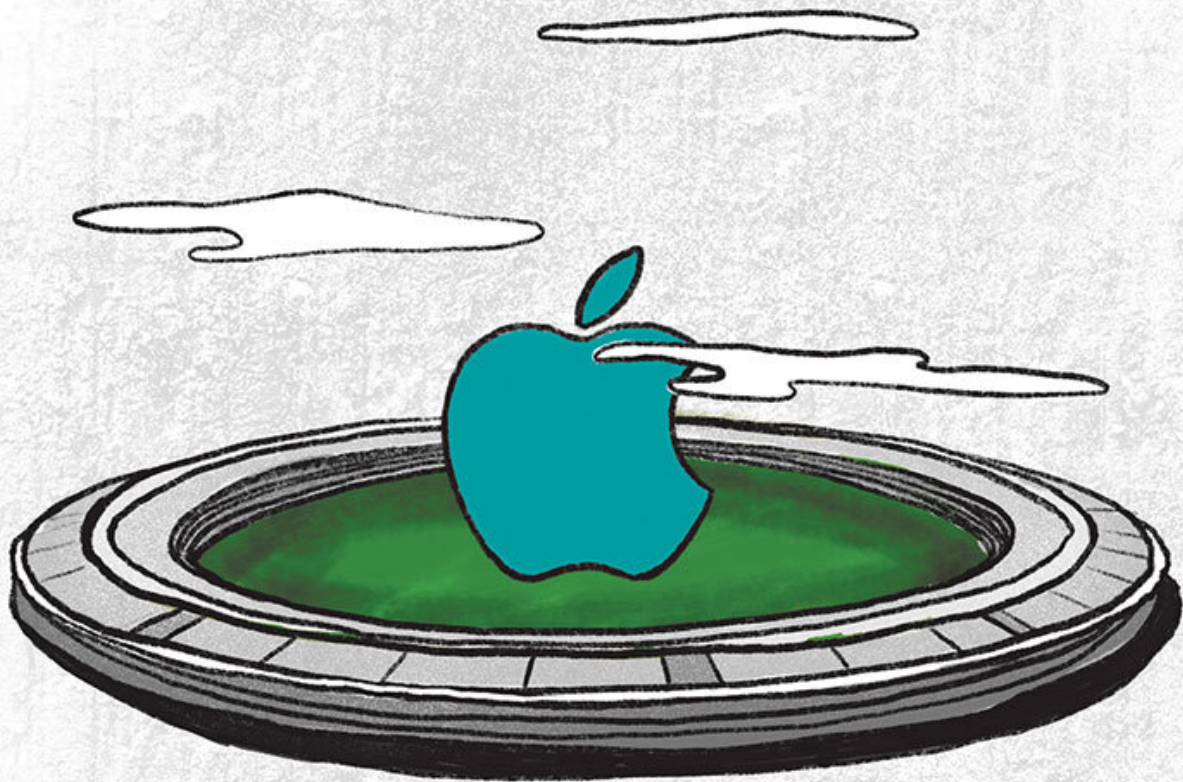
С другой стороны, сотрудник также может уйти в любой день, просто позвонив своему менеджеру: «Все, с сегодняшнего дня я больше не работаю. Жду от вас выплат всех финансовых задолженностей. До свидания!» Такова реальность. Правда, у некоторых компаний есть свои внутренние правила, по которым им сложно уволить сотрудника, пока он не провинится довольно сильно, например целый месяц не будет нормально работать. Такая ситуация возможна потому, что в США крайне важен личный и корпоративный бренд. После увольнения человек будет искать новую работу, и будущий работодатель обязательно позвонит на предыдущее место работы, чтобы взять характеристику. И наоборот, в компанию, которая увольняет каждого второго, со временем никто не придет работать.

Так, например, в Amazon менеджеры очень не любят увольнять людей. Если человек не справляется со своими задачами, то менеджер должен:

- поставить его на обучающий тренинг;
- написать ему план развития на каждую неделю;
- в течение трех месяцев составлять отчет о том, как сотрудник справляется с заданиями.

И только если улучшений не происходит более трех месяцев, ставится вопрос об увольнении. В Amazon чаще не увольняют людей, а просто перекидывают в другую команду. Вылететь с Amazona очень сложно.

А вот попрощаться с Netflix – проще некуда! Компания может позволить себе увольнять людей легко. Здесь платят выше рынка, к тому же при увольнении компания выплачивает бывшему сотруднику зарплату в размере четырехмесячного оклада. Согласитесь, более чем весомая компенсация. У сотрудника, которому сказали: «Ты уволен», нет шансов остаться. Обычно на это начинают намекать заранее.



Apple

Смотрите выпуск «День в Apple»



Я всегда мечтал попасть в Apple, потому что во многом стараюсь брать с них пример. Мне нравился их лидер Стив Джобс. Я фанат их дизайна и перфекционизма в мелочах. Мне повезло познакомиться с людьми, которые работали в команде с Джобсом, и с теми, кто прямо сейчас трудится в корпорации, создавая будущее.

Здесь работают самые умные и талантливые люди мира. Для многих попасть в корпорацию и работать в ней – показатель верха профессионализма и карьерного роста.

Когда мы были в Apple, нам показалось, что люди здесь выглядят более взрослыми и какими-то аристократичными. В Facebook, Google и других компаниях Кремниевой долины, к примеру, в командах преобладает молодой коллектив, больше похожий на студентов. В Apple более взрослая, возрастная аудитория сильных специалистов с большим бэкграундом работы в других корпорациях. Люди, которые там работают, – это элита. Они держатся по-другому, выглядят по-другому. Можно без ложной скромности сказать, что они занимаются созданием будущего, которое затронет все человечество.

Сейчас Apple – самая дорогая компания мира. Появилась 44 года назад, когда основных конкурентов по стоимости – Google и Amazon – еще и в помине не было. В текущий момент эти корпорации конкурируют не по своим продуктам, а по сумме капитализации и эффективности работы.

На первых этапах существования корпорация имела очень жесткую и четкую иерархию. Сегодня она подстраивается под требования времени и становится более самоорганизованной. Работает без деления на начальников и подчиненных, с минимальным количеством

менеджеров. Некоторые отголоски строгого структурирования ощущаются только в головном офисе.

Для менеджера здесь очень важны отношения с людьми в команде. Члены команды знают, что, если по личным причинам им нужно покинуть рабочее место, руководитель, скорее всего, пойдет им навстречу. В то же время, если менеджеру понадобится кто-то для выхода в праздники или для вечерней доработки, он будет вправе попросить об этом.

Брать новых людей в такую атмосферу, сохраняя баланс между рабочей и дружественной – задача трудная. Для ее решения все менеджеры Apple проводят с членами своих команды встречи One on One. Также бывают и командные встречи. Некоторые из них оплачивает компания, некоторые – сам менеджер. В таком формате проще поддерживать хороший климат в коллективе. Офисные сплетни, интриги и неформальные отношения будут всегда. Задача руководителя – сохранять контроль над ситуацией, потому что в противном случае в течение времени в коллективе возникнут необратимые проблемы.

Руководитель обеспечивает коммуникации с другими командами, чтобы подчиненные не испытывали дискомфорта. Например, приходит к менеджеру парень: «Слушай, я пытаюсь достучаться до Джона. Четыре раза уже e-мейл посылал, а он не отвечает». Дальнейшее выяснение отношений – не его работа. Менеджер идет к Джону и говорит: «У нас проблемы?» Оказывается, у того мама болеет. Решаем: «Понял тебя. Давай, чтобы работа не простаивала, передадим задачу другому человеку. А ты пока поможешь маме».

Менеджер занимается следующими вопросами:

- помогает распределить задачи в команде по приоритетности;
- следит за тем, чтобы команда не занималась тем, на чем не специализируется. Руководитель не вмешивается только в узкие задания;
- устраняет внешние препятствия – начиная от поиска ресурсов и распределения бюджета до нахождения компьютера, необходимого для работы сотрудника, обеспечивает качество производимой работы;
- если видит, что в команде начинает скапливаться много задач, то обязательно открывает вакансию.

В Apple проводят Performance review – в свою команду Malikspace я внедрил этот процесс именно по их примеру. Благодаря инструменту сотрудника – по итогу его работы – могут повысить или, наоборот, обратить внимание на его низкую эффективность. Здесь не ругают, не наказывают и не увольняют – эти моменты берутся на проработку менеджером. Для увольнения из Apple сотрудник должен нарушить какой-то сакральный принцип, например раскрыть данные о секретном или перспективном проекте. За опоздание, для начала, просто пожурят. Потом поговорят с ним. После нескольких раз проведут серьезную беседу. На следующем этапе спросят, почему начальник так плохо с ним работает. И последняя стадия – самая низшая – сотрудника обяжут сдавать каждый день отчет о том, каким образом, сколько и над чем он работал. Также могут сказать: «Знаешь, у нас были проблемы: ты постоянно не выполняешь задания, которые тебе дают. Давай попробуем, чтобы ты приходил пораньше. Может, тебе просто времени не хватает?»

Во многих корпорациях специалистам разрешают работать из дома или удаленно. В Apple политика компании такова, что работать нужно только в офисе. Если у человека есть необходимость, менеджер позволит поработать из дома, но это будет не более чем исключение.

В отличие от других корпораций Кремниевой долины, в Apple платный кофе – компания ценит каждый цент, который зарабатывает. Здесь везде есть какие-то продукты для перекуса, площадки для обеда и отдыха. Они стоят очень дешево, в сравнении с ценами других заведений, но никогда не бывают бесплатными, потому что бесплатное не ценится.

В качестве мотивации Apple предоставляет свои акции. Те, кто проработал достаточно много, смогли значительно увеличить свое состояние только лишь за счет рыночного роста стоимости компании. Люди, получившие акции в 2006–2010 годах, увеличили свой достаток в несколько раз.



Amazon

Посмотрите выпуск об Amazon и поделитесь в чате книги, какие инструменты вы бы взяли в работу для своей команды



Amazon нельзя назвать полностью горизонтальной компанией. В сравнении с Facebook и другими молодыми командами, самый большой интернет-магазин мира располагается где-то посередине между иерархическими и горизонтальными структурами.

Размер одной команды в Amazon в среднем 10 человек. Существует негласное правило: количество человек в команде не должно превышать количество людей, которых можно накормить двумя большими пиццами. Иногда это правило не соблюдают, но в таком случае команду дробят на несколько частей.

Команда находится в одном офисе. Так у них есть возможность видеть, кто и чем занимается и на какой стадии решения находится задача. Есть возможность работать удаленно, но большинство предпочитают офисную работу. Если кто-то проседает в своей работе, то подключается специальный менеджер, помогающий войти в заданное русло. В его обязанности входит общение с коллегами, выяснение проблемы и помощь в ее устранении.

Amazon предпочитает сохранять людей в команде, потому что потеря специалиста – это лишние расходы на поиск и обучение нового специалиста, грозящие простоем в работе. С точки зрения профессионального общения в Amazon доминируют инженеры. Им важно, чтобы специалисты на других ролях разговаривали с ними на одном языке, чтобы новички показывали, что хотят разобраться в теме, прикладывали усилия. Когда приходит новый человек, к нему относятся с посылом: «Покажи, что ты умеешь. Если ничего не

умеешь, покажи, чему хочешь научиться, и через полгода покажи результат».

Здесь полезно общаться с лидерами и программистами более высокого уровня, делающими важную часть продукта. Это помогает быть в фокусе и лучше понимать задачи. Коммуникации внутри команды – это обычные совещания. В Amazon с первых дней не принято приглашать коллег на большое количество совещаний, все стараются ценить время друг друга. Когда совещаний становится больше, от них есть возможность мотивированно отказаться.

Каждая команда может использовать для себя те инструменты, которые считает удобными. Важно, чтобы они прошли проверку отдела безопасности, потому что клиенты, особенно в Amazon Web Services, требовательны к этому пункту. Например, многие используют Skype, потому что Slack не прошел проверку отдела.

В компании ценят самостоятельность. Например, есть внутренняя платформа для общения между командами. Она сыровата, но сотрудники пользуются ей, потому что хотят дать фидбэк, который поможет развить проект. Если захотят, они могут перейти на другую площадку – строгих правил или ограничений в этом плане нет. Менеджмент поощряет общение сотрудников между командами для того, чтобы конечный продукт хорошо работал.

Постановка целей компании и команд внутри самой Amazon – это взаимосвязанный процесс. Руководители компании и совет директоров обсуждают, над какими проектами будут работать, а какие могут отложить на потом. На основе обсуждений утверждают планы на следующий год. Похожий процесс происходит и внутри команд.

Каждый участник заполняет документ «Что я хочу сделать в следующем году» и предлагает свои идеи для разработки. В компании приветствуются новые идеи и перспективные решения. Они проходят несколько фильтров и попадают к вице-президентам, которые их согласовывают, утверждают или отклоняют. После этой процедуры все предложения возвращаются снова на уровень команд с поддержкой инициативы: «Сами придумали – сами делаем».

После постановки задачи команда сама:

- занимается разработкой метрик и их согласованием с менеджерами;
- распределяет задачи между сотрудниками, и они договариваются о параметрах оценки результатов.

Трекинг эффективности проходит с интервалом раз в месяц. Результаты уходят топ-менеджерам для анализа и далее распределяются по менеджерам, в зависимости от профиля и приоритетности проекта.

Amazon живет по документам. Здесь почти не тратят время на презентации, используя их лишь по вескому поводу или для показа пользователям. Для внутренних задач компания применяет документы в разных форматах: пресс-релизы, работы над ошибками и т. д. Так, например, пресс-релиз пишут, даже когда хотят показать новую идею, еще до начала работы над проектом. Задача ставится следующая: «Опиши это так, будто показываешь результат пользователям на пресс-конференции».

В корпорации нет централизованного автоматизированного хранилища документов – нет возможности просмотреть все документы, созданные командой за определенный период времени. Каждая команда самостоятельно вручную загружает документы во внутреннюю систему по типу Википедии. Там публикуют все, что описывает работу системы, материалы, получившие согласование, и те, которые не пошли в продакшн, но их изучение будет необходимым, по мнению сотрудников.

Один из механизмов, придуманный Джеффом Безосом и руководством компании, – это работа над ошибками. После любого проекта, признанного неприбыльным или провальным, люди, отвечающие за этот проект, заполняют специальный документ – Correction of errors. Ошибкой считают даже те события, которые были

незаметны для пользователей, но через несколько итераций могли повлиять на них. При любом явном промахе в Amazon заполняют Correction. У документа есть определенный формат, позволяющий разобраться, что произошло, и найти настоящую причину ошибки. Сотрудник должен ответить на следующие вопросы.

- Первый вопрос: В чем была проблема?
- Второй вопрос: Как мы ее исправили?
- *Третий, четвертый, пятый и шестой вопросы одинаковые: Почему?*

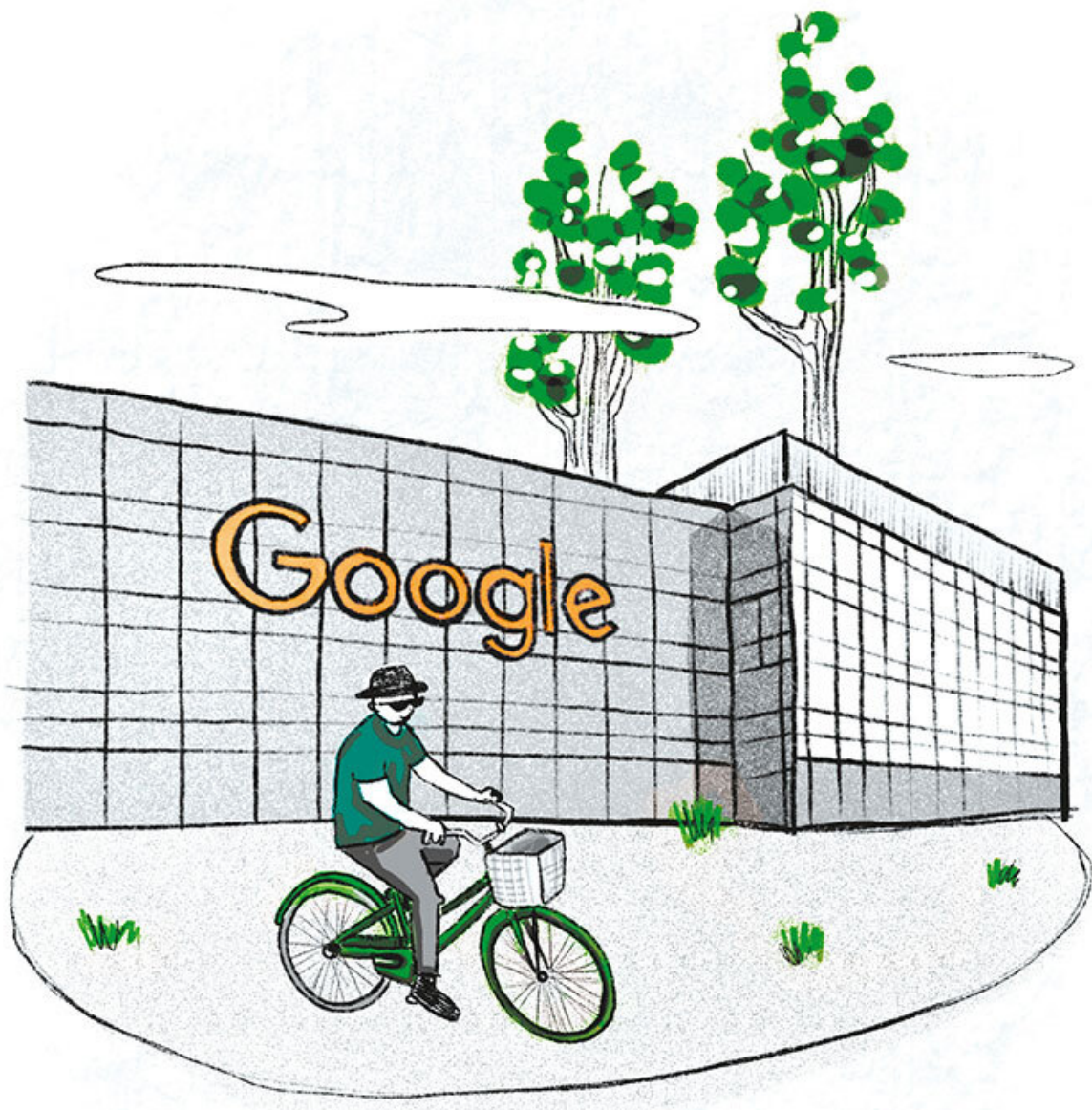
У нас упал сервис – почему он упал? – потому что он не справился с нагрузкой – почему он не справился с нагрузкой? – потому что не сработала та часть, которая отвечает за добавление нагрузки, – почему она не сработала? – потому что не сработала одна из метрик, по которой она должна была сработать? – почему эта метрика не сработала, – потому что ее неправильно поставили или система дала задержку.

- Седьмой вопрос: Чему мы научились?
- Восьмой вопрос: Что мы сделали, чтобы эта проблема не повторилась во второй раз?

Так повторяют пять раз, чтобы сотрудник не просто написал отмазку, а действительно задумался и выяснил реальную причину проблемы. Работа над ошибками – это процесс, который говорит человеку: если что-то случится, то ты будешь долго и упорно работать над тем, чтобы это исправить.

Обычно такие отчеты пишут лидеры команд. Также они могут привлекать любого участника команды, по своему усмотрению. Например, компетентный инженер, который может написать любой отчет без подсказок и помощи, распределяет написание разных частей документа по коллегам, чтобы они тоже научились это делать. Иногда работу над ошибками дают заполнить Junior-инженерам^[1]. Так развивают чувство причастности к процессу и ответственность. Приобретение навыков способствует более быстрому продвижению по карьерной лестнице.

Работу над ошибками проверяют коллеги более высокого уровня. После заполнения формы проходят встречи до тех пор, пока все участники процесса не будут довольны и не засчитают, что работа над ошибками действительно проделана.



Google

Смотрите интервью с Вовой из Google и поделитесь инсайтами в чате книги



Компания всегда нанимает самых умных людей, которые хотят делать правильные вещи. Каждый кандидат проходит шесть этапов собеседования.

1. Просмотр резюме. Формальный отбор кандидатов.
2. Скрининг собеседования. Общение с кандидатом по телефону, чтобы понять, что он собой представляет.
3. Прохождение пяти технических интервью. Включает в себя несколько уровней, например технический, совмещенный с архитектурой, проектный и т. д.
4. Отбор и анализ документов, принятие решения.
5. Заключение. Просмотр и визирование документов ответственным руководителем.
6. Собеседование с командой, которая возьмет его к себе.

После трудоустройства сотрудник должен самостоятельно найти себе проект. Первое задание – примерно полтора месяца – гулять по всей компании и наблюдать за тем, чем планируешь заниматься. Например, если кто-то хочет быть офис-менеджером, то берет пробное задание в этой области. Сотрудник передвигается по офису, ему дают тренировочные задания, без реального проекта. Этот промежуток времени оплачивается компанией.

В Google повышают сотрудников, когда они решают сверхзадачи: эффективно реализуют крупные и амбициозные проекты.

Как здесь **не** работают:

- «Мы построим БАМ» или «Мы сделаем самую большую Олимпиаду в мире, только давайте нам самый большой бюджет».

Проекты основываются на четкой логике:

- «Мы построим самый большой в мире поисковик, но работать он будет на компьютерах, которые мы будем выпрашивать бесплатно и собирать их корпуса из легоблоков», – реальная, к слову, история из жизни компании, показывающая саму суть корпоративной культуры.

Google не работает с теми, кто зарабатывает деньги, а после разъезжает на роллс-ройсе. Кроме больших амбиций и эффективных решений, для повышения сотрудника в должности нужна еще и личная скромность. Все, включая фаундеров, не выпендриваются, ходят в кедах. Иначе просто не принято.

В компании все нацелено на мотивацию сотрудников, здесь очень хорошая зарплата. Разработчик, с которым мы общались, получает \$210 000 в год. Кроме оклада, сотрудник может получать еще и бонусы. Их назначают в благодарность от коллег, которым помог человек. Это, как правило, не очень крупные суммы. Большой бонус выплачивается в случае, когда сотрудник спасает проект от провала или решает критическую задачу.

Кроме материальной мотивации, в Google есть много других инструментов поощрения;

- бесплатная еда;
- полная медстраховка;
- фитнес;
- транспорт, доставляющий на работу и домой;
- обширная база знаний. Если хочешь дополнительно учиться, компания компенсирует 2/3 стоимости профильного обучения до \$10 000 и 1/3 до \$1000 при обучении не по профилю;
- приехавшему из другой страны сотруднику компания выделяет \$5000 на изучение английского.

В компании 11 уровней профессионального роста сотрудников.

1. Кандидат.

2. Интерн.

3. Full time – сотрудник может самостоятельно выполнять разные задания, но за ним надо следить. Если сотрудник долго засиделся на этом уровне, например, четыре – пять лет, его могут уволить – компания ожидает роста. С 5-го уровня сотрудник может работать, не двигаясь на другие уровни.

4. Individual Contributor – индивидуальный специалист-автономник, может работать один.

5. Senior Contributor – старший специалист. Ему можно доверить проект и через три – шесть месяцев забрать результат. Такой сотрудник разбирается в технологиях, находит нужных людей для реализации проекта. В основном все останавливаются именно на этом уровне.

6. Менеджер. На этот уровень переходят те, кто отличился, сгруппировал команду и является ее лидером. Его задача: ходить на встречи, общаться с менеджерами других команд, узнавать новости. Следить за командой и ее результатом. Он ответственен за проект. Он работает с вовлеченностью команды.

7. Коуч, который помог нескольким коллегам вырасти до 6-го уровня. Если есть какой-то вопрос, связанный с его тематикой, идут к

нему – эксперт в своей области.

8. Директор – курирует несколько команд.

9. Директор департаментов. Сотрудник переходит на этот уровень, если придумал и запустил новый продукт.

10. Топ-менеджеры – люди, которых знает весь мир.

11. На этом уровне всего один человек. Компания хотела повысить человека, который достиг 10-го уровня. Специально для него создали новый. Его проект – Google Brain^[2].

Компания составляет ожидания для каждого сотрудника по формуле «сложнее уровень – сложнее задача». Ожидается, что инженеры – это будущие лидеры, которые будут делиться опытом с другими.

Уровень можно повышать раз в полгода. Сотруднику необходимо об этом заявить письменно. Он собирает пакет документов, примерно на 15 страницах, с данными о себе, показывая себя в выгодном свете. Задача таких документов – максимально хорошо себя «продать». К пакету документов нужно приложить рекомендации от сотрудников из прямого окружения и команды. Командные рекомендации – самые ценные, их должно быть как минимум три-четыре. Решение принимает комиссия. Она состоит из менеджеров высоких уровней и сеньоров, присутствует менеджер от команды. Очень важно, чтобы он был заинтересован в сотруднике: это влияет на результат. Комиссия разбирает кандидатуру по двум основным моментам:

- 1) личность сотрудника, его регалии, что он сделал за полгода-год;
- 2) рекомендации коллег.

После рассмотрения кандидатуры комиссия переходит к голосованию. Если есть вакантное место, а сотрудник получил положительный результат по голосованию, то он переходит на

следующий карьерный уровень. Если же квоты нет, то повышение откладывается. Например, в команде есть пять человек 6-го уровня, а возможности расширить штатное расписание – нет. Это не значит, что сотрудник недостойн или не соответствует. Просто при следующем цикле, когда появится соответствующая вакантная должность с функционалом, он автоматически перейдет на новый уровень.

Кого увольняет Google?

Увольняют засранцев. Каким умным ни был бы человек, если он «плохиш», то с ним точно попрощаются – это вопрос времени. Однако и здесь есть свои особенности, о которых достаточно хорошо осведомлен Павел Черкашин – венчурный инвестор, сооснователь и управляющий партнер Mindrock Capital и управляющий партнер GVA Capital.

Увольнение «засранцев» – это следствие подковерной борьбы за выживание сотрудников. Например, человека можно объявить «недостаточно помогающим другим». Зачастую «засранцы» объединяются и выдавливают инакомыслящих. Из-за этого в компании бывают проблемы с diversity, sexual harassment и т. д. Но если «засранец» добивается результата, то ему обеспечат всю поддержку, включая увольнение «незасранцев».

Есть два портрета «кандидатов на вылет».

1. Человек, который делает людей вокруг себя несчастливими. Он может быть эффективным руководителем, но люди вокруг него страдают. Такой человек не думает о благополучии и комфорте работы своих коллег. Он может быть гениальным инженером, но если при этом подпортит жизнь 10, 20 или 50 другим, которые уйдут, то этот факт может очень негативно сказаться на репутации Google. Это значит, что в компанию не придут десятки новых талантливых специалистов. В конечном счете вся ситуация приведет к убыткам.

2. Приспособленцы – категория подстраивающихся людей, хорошо мимикрирующих под разные ситуации. Они делают вид, что подвижны

высокими идеями, но на самом деле их волнует лишь то, сколько денег они получают. Такие не задерживаются в компании.

Фидбэк – хороший способ просеять неподходящих. В Google хорошо построен процесс фидбэка с помощью Performance review: два раза в год все сотрудники дают друг другу оценку. Людям зачастую тяжело давать о коллегах негативный отзыв, но менеджер объясняет, почему этот инструмент полезен и для чего он нужен. Первый фидбэк сотрудника, который рассказывал нам о компании, был чудовищным, но в то же время он назвал это лучшим подарком в его жизни:

=====

Только представьте, я получил 10 листов формата А4, на которых несколько очень умных людей, проработавших со мной какое-то время, вылили на меня отборный ушат помоев. Я очень расстроился: это было невероятно тяжело читать, но лучшего подарка было просто не найти. Даже если бы на этом этапе все мое сотрудничество с Google закончилось, оно, однозначно, стоило одного такого испытания. Десять отборных людей со всего мира, с разными бэкграундами, ежедневно смотрели за тем, как я работаю, а потом подробно рассказали, что я делаю хорошо, а что мне нужно исправить. Раньше я был руководителем, и никто не мог мне сказать ничего подобного!

=====

Внедрение и поощрение фидбэка может значительно повысить эффективность работы команд. Руководитель должен на собственном примере показывать, как важно принимать любую характеристику в свой адрес, и показывать, что высказываться – вполне безопасно.

Ларри Пейдж и Сергей Брин практиковали публичные выступления перед аудиторией в течение всего периода существования компании – каждую пятницу они неизменно выходили на сцену, мочили шутки, а потом отвечали на вопросы любых сотрудников – от лидера до инженера, который вчера устроился в компанию. Бывало, им задавали

сложные и очень неудобные вопросы, но тем не менее ни одно выступление не закончилось словами: «Пошел вон! Ты уволен!»

Структура управления

После определения главных критериев корпоративной культуры в компании появляется такая форма управления, как самоорганизация. Когда у тебя есть культурные векторы, легко организовать себя и свою работу. В большой компании не может быть единой вертикальной корпоративной структуры с четким описанием процессов. Это как огромная гроздь винограда с большим количеством ягод, где каждая может управляться иначе, чем соседняя. Структуры управления могут быть разными: плоскими, иерархическими – в каких-то будут четкие процессы, в каких-то нет. Все будет объединено общим культурным кодом. На разных стадиях проекта нужны совершенно различные виды культур и способы управления.

Про корпоративную культуру Google нам рассказал Андрей Дороничев, один из спикеров наших бизнес-трипов и участник выпусков на канале в YouTube. Вы также могли видеть Андрея в выпуске на канале Юрия Дудя «IT-столица мира». Вот что он сказал.



Андрей Дороничев

инвестор, директор по продуктам Google, работал над такими проектами, как YouTube Mobile и др.

Структура управления в Google очень разнообразна и сильно децентрализована. Предполагается, что люди, которых сюда нанимают, настолько умные и правильные, что на них можно положиться. Они правильно организуют работу на своем локальном месте. Отсюда и знаменитая на весь мир сложность попадания в Google. У компании есть возможность выбирать лучших из лучших, чтобы потом экономить на контроле. Ты просто знаешь, что люди не будут делать ерунду и все будет эффективно и красиво.

Zappos

Смотрите выпуск «Опыт компаний GOOGLE и Zappos. Как повысить эффективность бизнеса?»



Zappos – это популярный в Америке интернет-магазин обуви. В широком понимании они – яркий пример горизонтальной модели управления, внимательного отношения к корпоративной культуре и каждому сотруднику. Для многих предпринимателей модель управления Zappos стала культовой. Я узнал о них, прочитав книгу «Доставляя счастье», написанную основателем компании Тони Шей. В ходе наших бизнес-туров мы неоднократно посещали их офисы, изучая, как работает организация. Zappos, в отличие от других гигантов, находится в Лас-Вегасе, а не в привычной читателю Кремниевой долине. Сейчас они занимают здание, в котором раньше находилась мэрия города.

У основателя Тони Шей была гипотеза: «Если сделать сотрудников счастливыми, они сделают счастливыми клиентов». Идея заключалась в том, что неважно, сколько ты получаешь, важно – насколько ты удовлетворен своей работой. В свою первую команду Тони позвал друзей, что впоследствии отразилось на результатах работы компании. В стремлении исправить положение и организовать деятельность команды он предложил им разработать принципы, на которых бы строился их рабочий процесс. Шей подготовил для команды вопросы: «Что для вас значит культура? Что важно для вас?», на основе которых были выработаны 37 принципов. В процессе дальнейшей работы часть из них сократили и переосмыслили. В 2006 году компания рассказала о 10 основных принципах, по которым они работают до сих пор.

10 заповедей Zappos

1. Делать так, чтобы было «ВАУ!».
2. Постоянно меняться, поддерживать изменения.
3. Создавать хорошее настроение и быть оригинальным.
4. Быть креативным, открывать новое.
5. Постоянно расти через обучение.
6. Быть честным и создавать открытые отношения.
7. Создать позитивную команду, надежную, как семья.
8. Делать больше, затрачивая меньше усилий.
9. Быть осознанным.
10. Быть скромным.

Zappos использует принципы для развития бизнеса, при найме на работу и увольнении. Все принимаемые решения основаны на этих 10 заповедях, которыми компания живет и дышит.

Здесь используют разные способы материальной и нематериальной мотивации. Так, например, для сотрудников есть разные варианты обедов: платные и бесплатные. Первые – не дороже \$5-6. Столовые и кафе здесь не просто места для принятия пищи – это площадки, где можно собрать свою команду, познакомиться и пообщаться. Благодаря выстраиванию неформальных дружеских отношений команде в последующем легче работать друг с другом.

Много мелочей направлены на то, чтобы люди больше общались.

- В компании нет кабинетов – только открытые пространства.
- У каждого сотрудника на столе стоит табличка с его именем и сроком работы в компании, которую торжественно вручают после окончания четырехнедельного испытательного срока.
- У компании есть своя валюта – золлары. Когда кто-то хочет отблагодарить за помощь другого, то делает это в местной валюте, которую можно обменять в местном магазине. Также можно раз в

месяц поблагодарить человека \$50 из бюджета компании.

Такими методами компания поощряет сотрудников к коллаборациям, поддерживает их интерес к культуре компании и работе в команде.

Визуально в офисе Zappos больше всего впечатляют столы. Здесь каждое рабочее место как отдельное государство: значки, плакаты, игрушки, сувениры и многое другое. Каждый сотрудник, выражая себя, может украшать свой стол как хочет.

В каждом пространстве на стене висит табличка, где видно, сколько за вчерашний день было звонков и сколько по времени отвечали на звонок. Есть аналитика, но нет скриптов, нет продавцов и ограничений по времени общения с клиентами. Главная метрика – время ответа на звонок. Если показатель составляет больше 20 секунд, значит, для общения с клиентами нужно подключить большее количество сотрудников. Главное правило – поднять трубку в течение первых 20 секунд, после чего можно разговаривать с клиентом сколько угодно.

В дни праздников у компании начинается сезон распродаж с очень большим потоком клиентов. В это время все сотрудники Zappos, вне зависимости от должности и выполняемой роли, начинают работать в клиентском сервисе. Тони Шей также лично отвечает на звонки – вся компания превращается в сплошной клиентский сервис.

Здесь много свободы, где каждый сотрудник может быть счастлив на 100 % и оставаться самим собой. Основная форма коммуникации в компании – это e-мейлы. Все индивидуально и зависит от команды и личных предпочтений. В компании нет менеджеров, супервайзеров. Поощряется проявление сотрудником инициативы – человек несет ответственность за результат своей команды. Каждый самостоятельно принимает решение, как помочь клиенту: кому сделать возврат, кому послать бесплатную пару обуви и т. д. Это работа первого принципа компании: делай «ВАУ!».

Прием на работу

При трудоустройстве кандидат проходит четырехнедельное обучение. Сначала ему восемь часов показывают видеоролик об

истории компании и рассказывают, как здесь принято взаимодействовать с клиентами. После новичок проходит два теста: один письменный, другой – практика по звонкам. Если кандидат проваливает их, то его не возьмут. На все дается только одна попытка. После успешного прохождения обучения компания предлагает материальную компенсацию в размере месячной зарплаты, чтобы кандидат покинул компанию. Zarros таким образом отсеивает тех, кто пришел ради денег и не готов становиться частью корпоративной культуры.

Раз в год каждый специалист дает своему коллеге Performance Review-оценку, основанную на 10 принципах компании. Затем индивидуально, One on One, оценка обсуждается. У компании даже есть специальный софт для проведения Performance review. По всем 10 принципам коллега ставит оценку от одного до ста баллов каждому сотруднику. Потом программа автоматически высчитывает и выдает результат в процентном соотношении. После получения оценок сотрудник обращается к своим коллегам за помощью с вопросом: «Как мне улучшить свои показатели и что я делаю не так?»

Чек-лист процессов корпораций Apple, Google, Facebook



Вместо заключения

Решение написать эту книгу связано с тем, что, пребывая в Штатах, я выяснил, что разница между инструментами, которые используют успешные компании на Западе, и теми, которые до сих пор применяются в странах СНГ, колоссальна. До сих пор сохраняется разрыв между подходами к ведению бизнеса и его восприятию.

Последние два года мы с семьей живем в Калифорнии. За это время я погрузился в те социальные практики, которые присущи этому месту. Мне удалось похудеть на 20 килограммов, начать осознанно заниматься йогой и медитировать. Нас окружают крутые люди, которые ежедневно подталкивают мою семью к новому уровню развития.

В заключение я приглашаю вас вступить в наше сообщество – обязательно стучитесь в наш telegram-канал, подписывайтесь на меня в instagram. Буду считать, что книга принесла вам пользу, если вы поделитесь о ней в своих сторис с хэштегом #svcc и отметите меня. Я с удовольствием прочту о ваших инсайтах и поделюсь ими со своей аудиторией.

Год 2020-й стал переломным моментом, который обнажил слабые стороны старых подходов к ведению бизнеса. Эти методы показали свою неэффективность – отсутствие гибкости, невозможность быстрой перестройки под стремительно меняющиеся условия рынка. Многие предприниматели оказались к этому не готовы – здесь и сейчас идет жесткое противостояние между теми, кто продолжает двигаться вперед, несмотря ни на что, и теми, кто, опустив руки, впал в депрессию и оказал сопротивление новаторам. В то время, пока смелые предприниматели тестируют новые инструменты для увеличения эффективности своего бизнеса, другие всячески пытаются доказать, что «у нас» такие методы не работают. Это не так.

В августе 2020 года рыночная стоимость корпорации Apple достигла \$2 трлн. Это означает, что она подорожала в два раза в сравнении с той цифрой, которую называли аналитики до начала кризиса. И это вовсе не результат биржевых гонок. В июле 2020 года Apple продала продукции больше, чем в июле 2019 года. При этом продажи айфонов

упали, так как люди стали менее мобильны, но увеличились продажи часов и Mac-ов, поскольку люди начали более активно заниматься здоровьем, спортом и работать из дома. Это говорит о том, что описанные в книге инструменты работают – именно благодаря им Apple сумела без серьезных потерь перераспределить свою команду на удаленную работу. Даже в кризис она продолжала эффективно развиваться, подстраиваясь под новые формы рынка. Он, в свою очередь, ответил высокой оценкой, верой и поддержкой.

Я уверен, что если вы внедрите описанные мной инструменты, то сможете повторить успех Apple, сделав похожую компанию – быструю, гибкую, способную адекватно реагировать на изменение рынка. Вы сможете сделать свой бизнес более эффективным и успешным, чем ранее, а людей в этом бизнесе – более осознанными. Потому что одного без другого не бывает.

Меня часто спрашивают, какие действия нужно предпринять, чтобы организация стала более плоской. Я предлагаю пять шагов к самоорганизации компании.

Шаг первый. В первую очередь изменений должен захотеть собственник. Для этого вы уже прочитали эту книгу и примерно представляете то, какой может быть организация.

Если вы хотите больше примеров от американского автора, прочитайте книгу «Открывая организации будущего» Фредерика Лалу и примите решение.

Принимая его, необходимо осознавать ответственность сделанного шага, потому что изменения внутри организации – это в первую очередь изменения внутри собственника, руководящего состава. Практика показывает, что большинство менеджеров к этому не готовы.

Ниже мой список литературы, который я рекомендую каждому, кто начал менять себя и свою компанию изнутри.

1. Руслан Гафаров «Сам себе босс».
2. Тони Шей «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук».
3. Деннис Баке «Человек решающий».
4. Патрик Ленсиони «Пять пороков команды».
5. Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры».
6. Уолтер Айзексон «Стив Джобс».
7. Эшли Вэнс «Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее».
8. Фил Найт «Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем».
9. Игл Алан, Шмидт Эрик «Как работает Google».
10. Сэм Уолтон «Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart».
11. Говард Бехар «Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks».

Шаг второй. Затем нужно проанализировать то, что было почерпнуто из книги. Для этого стоит нарисовать свою модель компании, собрав ее из тех элементов, которые зацепили в прочитанном материале. Результат проделанной работы должен представлять собой эссе, содержащее ответы на следующие вопросы.

- Какой я вижу свою организацию через пять лет?
- Кто в ней работает?
- Чем гордится компания?
- Что я буду делать в ближайший год, месяц для того, чтобы моя организация стала такой?
- Набросать структуру своей организации будущего с учетом всех инструментов и способов взаимодействий, о которых ты узнал в этой книге.

Шаг третий. Обратиться к человеку, который уже прошел переход от вертикального к горизонтальному управлению. Попросить его показать свой набросок структуры и оценить, как он видит будущую структуру, взаимодействие ее частей и как он представляет саму самоорганизацию. Необходимо узнать его видение, которое поможет избежать примитивных ошибок и воплотить все гораздо быстрее.

Шаг четвертый. Сформулировать миссию, цель и принципы организации. Для начала – у себя в голове, а потом провести специальное упражнение со своей командой. Оно поможет вытащить негласные принципы команды, которые уже действуют, но еще не сформулированы.

Упражнение

1. Дать команде задание: «Вспомните ситуацию, когда вы работали в команде, и у вас все отлично получалось, вы были в общем состоянии потока. Опишите эту ситуацию». Дать время на описание.

2. После того как каждый член команды даст свое описание, нужно задать вопросы: «Кто в это время был рядом с вами? Как они проявляли себя? Что именно они делали?» И снова дать время на ответ.

3. Выяснить, какими принципами в той эффективной команде пользовались.

4. Упражнение лучше всего выполнять с помощью инструментов дизайн-мышления, используя доску со стикерами. Я рекомендую онлайн-доску miro.com, которую мы используем с командой Malikspace.

По сути, это и есть те принципы, которые помогают организации развиваться, а команде – не выходить из состояния потока и быть эффективной. Важно, чтобы их сформулировала именно команда, а не основатель – так будет проще их придерживаться.

Предлагаю вам воспользоваться инструментом, которым я пользуюсь постоянно. Выберите на природу и отключите телефон. Оставайтесь со своими мыслями наедине. Задайте себе вопрос: «Как будет выглядеть моя организация в будущем?» Представьте, как она будет ставить цели и достигать их, какие сотрудники будут трудиться в компании и что они будут чувствовать, работая с вами.

Пережив эти моменты, поверьте, что все это возможно, начните внедрять изменения. Будьте готовы, что далеко не все будет получаться с первого раза. В преодолении этого барьера медитация будет наилучшим способом решения задачи. Отвечая себе на вопрос: «Что можно было сделать по-другому?», шаг за шагом продолжайте работать над собой, пока бизнес не станет таким, каким вы хотите его видеть. Описанные инструменты – лишь малая часть того, что может

помочь вам измениться самому и изменить бизнес.

Для получения большей информации рекомендую:

- обращаться с возникшими вопросами в наши чаты;
- изучать видео на моем канале;
- задавать вопросы в комментариях к нашим роликам и материалам в чатах.

Спрашивайте, и вы точно получите ответ.
Будьте полезны – и получите пользу.

Шаг пятый. Распишите следующие шаги:

- 1) как будет происходить взаимодействие команды;
- 2) какие инструменты и принципы работы вы примените в вашей организации;
- 3) как будет выглядеть дорожная карта внедрения новых подходов к работе вашей организации;
- 4) кто будет ответственным за эту работу.

Если чувствуете, что в одиночку не справляетесь, пишите мне на почту r@murs.ai или присоединяйтесь к онлайн-интенсиву Silicon

Valley Online Bootcamp. Я познакомлю вас со спикерами из Кремниевой долины, специалистами крупных компаний США. Они более подробно расскажут о том, как используют эти инструменты в своей ежедневной работе, а русскоязычные эксперты помогут адаптировать и внедрить их, опираясь на разницу менталитетов и специфики бизнеса в странах СНГ. Мы, опираясь на практический опыт, будем рады помочь вам сделать первые шаги в переходе к горизонтальному управлению вашей компанией.

Вы можете оставить заявку на прохождение курса в чате книги



Все подготовительные шаги для перехода от вертикального управления к горизонтальному сделаны. Останется лишь поддерживать продуманную структуру и корректировать ее в соответствии с целью и изменениями, которые будет диктовать рынок.

Дайте нам фидбэк как подарок

Мы с вами проделали большую работу. Мы написали книгу, вы ее прочитали и внедрили инструменты, описанные в каждой из глав. Мы уверены, что вы выполнили все задания, а если нет, то обязательно сделайте это. И последняя просьба на сегодня: дайте нам фидбэк как подарок, потому что мы уверены, что мы можем сделать эту книгу лучше и наши будущие книги мы сможем сделать лучше. Пожалуйста, не поленитесь и напишите о том, что вам понравилось в этой книге, напишите, что вы предложили бы сделать по-другому, и мы будем

работать над этим в наших следующих книгах.



Приглашаю работать вместе

Наша американская компания, которая занимается консалтингом в сфере корпоративной культуры и диджитал трансформации бизнесов по всему миру, нуждается в качественных экспертах.

Если у вас есть опыт работы с инструментами, которые описаны в этой книге, или, если вы хотите его получить, научившись у наших экспертов, пишите на личную почту r@murs.ai с темой: «хочу в команду».

Благодарность Александру Корневу

Любой крутой продукт – это результат команды профессионалов. Книга – не исключение.

Благодарю Александра Корнева и его агентство «Writer's Way» за продюсирование моей книги, структурирование данных и идей. Спасибо за вашу работу!

Если вы когда-либо думали о том, чтобы написать книгу, переходите по QR-коду ниже



Благодарность Григорию Аветову

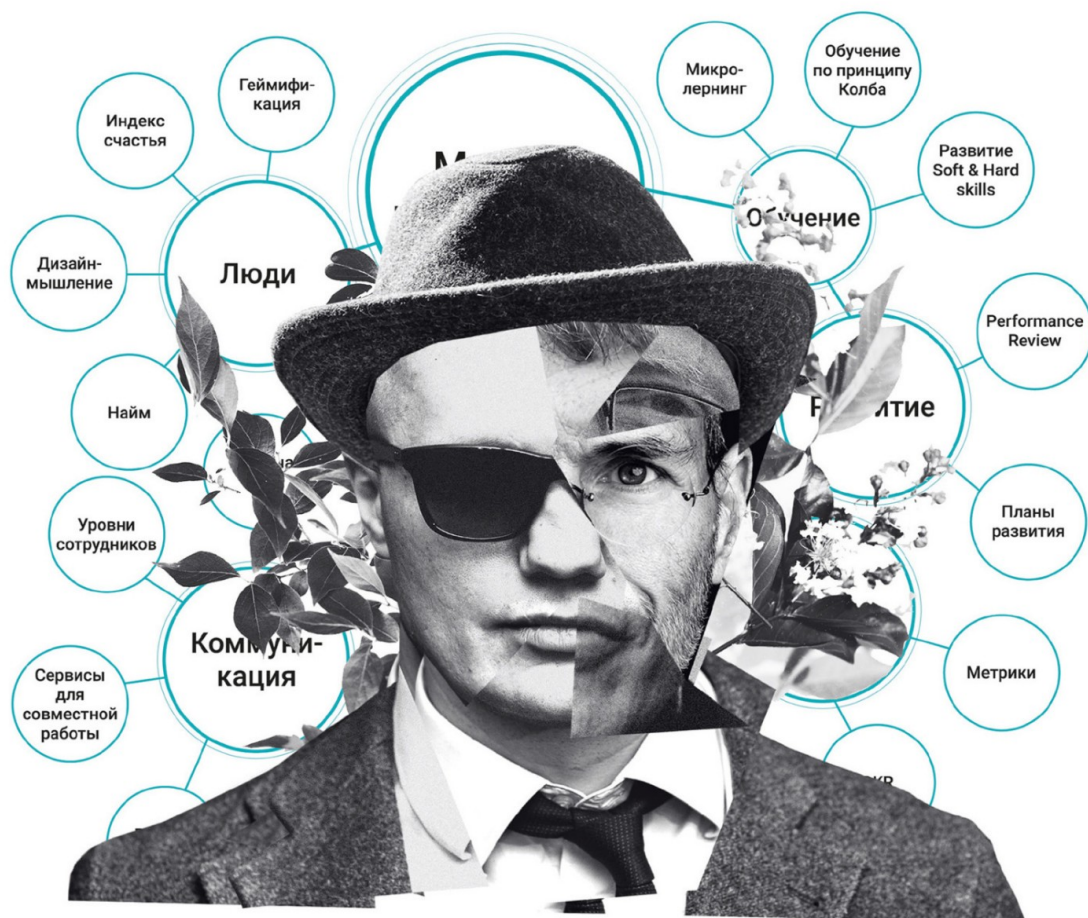
Я благодарен Григорию Аветову и его проекту «Мегакампус» за безмерную поддержку в моих начинаниях. Благодаря ему эта книга стала доступной более широкому кругу читателей.

Вы можете пройти 2-х недельный бесплатный курс от нас с Григорием под одноименным названием «Культура организаций Кремнивой долины» на «Мегакампус». Курс станет прекрасным дополнением к этой книге.

Это эксклюзив, который доступен для вас прямо сейчас по QR-коду ниже



Книга для собственников бизнеса, ТОП-менеджеров и HR-специалистов



Руслан Гафаров

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ

Кого нанимать? Кого продвигать? Кого увольнять?



Примечания

1

Младшим инженерам.

[Вернуться](#)

2

Google Brain – это исследовательский проект **Google** по изучению искусственного интеллекта на основе глубокого обучения. В нем сочетаются открытые исследования в области машинного обучения с разработкой систем и вычислительными мощностями в масштабах **Google**.

[Вернуться](#)