

«После меня там все развалится...»

Это звучит всегда очень трогательно... И хватает за душу... Вот он (она) — очередной кандидат на топ-позицию, сидит на собеседовании и с грустными глазами проникновенным голосом рассказывает о том, как замечательно он (она) трудился на предыдущем месте работы. Как взваливал на себя непосильную ношу и вытягивал ее... Как спасал компанию в критические минуты ее жизни... Как выстраивал стройные работающие механизмы посреди полного бардака и развала... Как брал на себя ответственность, которую никто не хотел взять... Но вот произошло нечто (владелец не выполнил взятых на себя обязательств, случился кризис, и компания погрязла в долгах, произошел конфликт с лицами, особо приближенными к Самому, и пр. и пр.), после чего оставаться в компании уже не было никакой возможности. И конечно же это была очень чудесная компания. Там конечно же работают замечательные люди... Вот только не приходится сомневаться, что теперь с учетом всех обстоятельств и, главное, в связи с уходом такого чудесного (за кадром уже нависает, но никогда не произносится ключевое слово — «незаменимого») сотрудника, там скоро



все гарантированно развалится. А жаль... Но «лбом стену не прошибешь» — конечно же там возникли препятствия непреодолимой силы, но наш кандидат, сделав там все возможное (и светлея лицом), теперь готов к новым свершениям на новом рабочем месте...

К счастью, однако, нам приходится много общаться с кандидатами, но еще больше — с компаниями, в том числе часто и с теми, о которых рассказываются столь трогательные истории. Что же выясняется там, по другую сторону фронта?

А вот это уже действительно очень интересно. Начнем с описания «физики процесса». Действительно, во всех без исключения случаях

уход подобных сотрудников был достаточно болезненным для организаций, в которых они работали. Но через какое-то время эти компании в большинстве своем, как правило, совершали рывок вперед в своем развитии. Причем, что примечательно, именно по тем направлениям, где раньше стояли наши «незаменимые» кадры.

Вот первый из этой обоймы «незаменимых». Очень грамотный финансовый директор, блестяще разбирается в самых сложных понятиях, выступает

Новости наших клиентов и партнеров

- 1 августа 2012 года группа компаний БНС открыла флагманский магазин Calvin Klein Jeans в Киеве.
- На Дмитровском шоссе, 98, открылся новый дилерский центр Mazda «Автомир». Специально в честь открытия нового салона компания «Автомир» подготовила небывалый сюрприз — пакет «ПРИВИЛЕГИИ ПЕРВЫХ».
- В августе на территории России, Украины и Казахстана открылось 25 новых магазинов сети O'STIN!
- «КАРО-ФИЛЬМ» совместно с компанией «Комус» проводит конкурс детского творчества, посвященного Дню знаний. Каждого участника ждет приятный сувенир от компаний «Комус» и Kores, а победителей — памятные подарки. Тема конкурса — «Как я провел лето».
- В рамках своей флагманской благотворительной программы UniColours ЮниКредит Банк предлагает пользователям социальных сетей Facebook, Twitter и ВКонтакте подарить детям радость творчества. За каждый «лайк» детских рисунков и стихов ЮниКредит Банк перечислит 10 рублей на занятия арт-терапией для детей с ограниченными возможностями здоровья.

в прессе и на конференциях, пользуется большим авторитетом в среде профессионалов. В компании строит такую же совершенную, как он сам, систему управления финансами. Да только две беды. Никак не может достроить, хотя идет уже седьмой год его работы на своем посту. И второе: никто устройства этой системы не понимает, кроме его самого. Поэтому каждая отлучка нашего финансового директора грозит катастрофой. Отпуска он, соответственно, за все годы своей работы не брал больше трех дней кряду. Нельзя, дела встанут... Измучился и почернел... Ну и наконец, поскольку нет предела совершенству, то на большинство вопросов владельцев бизнеса о состоянии их активов наш герой отвечает: «Где-то примерно столько... (через два дня ответ, впрочем, мог измениться на полпорядка). Система еще чуть-чуть не доведена до конца, вот закончим ее построение, там все цифры сойдутся одна в одну, тогда дам совершенно точный ответ...» В конце концов, измученный своим героизмом, участвовавшимися упреками собственников, претензиями коллег, которым нужны были оперативные ответы на вопросы, которые не могла получать чуть-чуть недостроенная система, финансовый директор уходит из компании. В полном убеждении, что без него там все развалится... Компанию штормило. Примерно два месяца. Пока новый финансист, кондовый практик, не закрутил — сначала в «ручном режиме», на «эксельках», потом на таком же кондовом, как он сам ПО, — простейшую финансовую аналитику, элементарные форматы и регламенты отчетности, регулярные встречи с учредителями для обсуждения ситуации глазами финансиста. И как-то очень быстро двинулись вперед продажи, эффективность которых стала прозрачна. Обнаружились места наибольших потерь и стоимость типовых менеджерских ошибок, места, на которые надо давить, чтобы исправить ситуацию... Сегодня компания уже на порядок переросла

себя того «идеального» периода. И, кстати, уже трижды меняла финансовых директоров — по очень разным обстоятельствам, но достаточно безболезненно для себя...

Другой пример на ту же тему даже не требует подробного описания. Думается, что он до боли хорошо известен многим. Это талантливый руководитель IT-службы и созданная им специально под нужды компании информационная система. По замыслу — очень отточенная, учитывающая все тонкости и детали специфики бизнеса компании. По воплощению — всегда незавершенная, требующая постоянных «заплаток» и «шлюзов» для стыковок с другими, стандартными, версиями ПО, работающими на кассах, в бухгалтерии, в кадровом учете или на складе. Динамика истории все такая же — постоянное совершенствование программ, героический неусыпный труд все разрастающейся бригады «айтишников», и в самый острый момент — заявление об уходе... Кстати, то, что такие заявления возникают «в самый острый момент», — по-видимому, не случайность. Ведя «героический» образ жизни, постоянно закрывая своим телом амбразуры, без сна и отпуска, сотрудник, «без которого тут все развалится», неизбежно в большинстве случаев начинает чувствовать себя недооцененным. И часто, в тот самый момент, когда чувствует, что момент критически острый для компании, начинает требовать от руководства адекватной оценки своего героизма — в зарплате, статусах, а иногда — и в доле бизнеса компании. Нормальный ответ нормальных руководителей — отказ или даже увольнение. Потому что все они прекрасно понимают, что первая попытка затянуть петлю у них на шее, скорее всего, не будет последней. И хотя цена вопроса велика, в последующем она может стать гораздо выше. Так «компьютерный гений» оказывается на рынке труда, а компания, пережив мучительный период хаоса и по-

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Автокомбинат № 28
с 70-летием!**

**НП «АВТОМИР»
с 20-летием!**

**Компанию «Солнце»
с 6-летием!**

**Компанию
«SQL management»
с 4-летием!**



**Международный
аэропорт Шереметьево
с 53-летием!**

**Компанию
«Снежная Королева»
с 14-летием!**

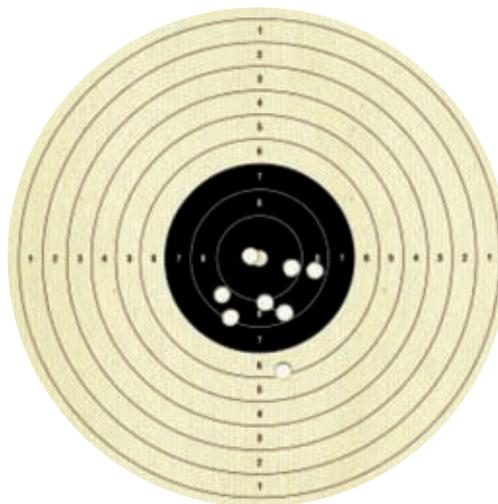
**Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 21 годовщиной!**

Точный подбор. Топ-менеджеры для вашей компании

КЦ «ШАГ» сообщает о новой услуге — поиске менеджеров высшего звена для наших заказчиков.

Результаты показывают: наш опыт консалтинга и понимание вашего бизнеса помогают добиться высокой точности попаданий в очень сжатые сроки.

Обращайтесь по тел: 8 (495) 258-25-02,
e-mail: epk@stepconsulting.ru,
Елена Кисель.



терь, обретает не столь изысканное ПО и возможность двигаться дальше темпами, не сдерживаемыми вконец измученными программистами.

В повторяющихся историях «после меня там все развалится» по мере их исследования вырисовывается еще одна важная закономерность. Проиллюстрируем ее на примере успешного руководителя проектов, радовавшего сердца руководства своим умением вовремя и с хорошими отзывами заказчиков получать требуемый результат. Когда компания вместе со всеми попала в жесткие объятия кризиса, он сам пришел к руководству и заявил: «Я знаю, что сейчас плохие времена... В любом случае хочу, чтобы вы знали: я буду стоять с вами до последней бимсы... В том смысле, что, пока корабль держится на плаву, и я на своем месте». И вдруг, не прошло и трех месяцев, без объяснения причин, подает заявление об уходе...

Очень быстро выяснилась причина: компанию стала захлестывать волна претензий от клиентов. Анализ причин показал, что, блестяще выстраивая отношения с заказчиками, руководитель проектов (РП) на самом деле делал для них очень халтурную работу. До кризиса заказчики смотрели на это сквозь пальцы, удовлетворяясь отчасти «радостью человеческого общения» с менеджером, отчасти требуя исправления недоделок, что наш РП и делал потихоньку, не ставя об этом никого в известность. Но в кризис требования стали жестче. И то, что почувствовал наш РП, то общее, что характерно для всех случаев, — это **неизбежность скорой неудачи**. Поэтому, сообразив, что уходить надо красиво, на той волне успеха, за которой не видно грядущих неудач, люди и подают заявления об уходе. А дальше, как это свойственно человеку, включается преслову-



тый механизм «когнитивного диссонанса»: «Я работал героически. Я построил там всю систему и обеспечил успех компании. Но они меня недооценили, не поняли, не нашли способа для применения моих талантов. Скрепя сердце пришлось уйти. Хотя жалко компанию... После меня там все развалится...»

Сложив воедино все подобные истории, мы сделали для себя прикладной вывод. Если сотрудник в процессе беседы говорит — «без меня здесь все развалится», это следует воспринимать как «черную метку». Такую же точно, как в тех случаях, когда другие люди последними словами начинают ругать те компании, в которых они работали.

Только те, кто ругает, — откровенно нелояльны и будут нелояльны везде и всегда. А те, «после которых все...», скорее всего, будут честно работать. Какое-то время. До тех пор, пока из своих реальных результатов не создадут вокруг себя атмосферу незаменимости. Стремясь тем самым компанию, поставив темпы ее развития в зависимость от своего состояния.

P.S. А бывало ли, кстати, так, что после ухода таких сотрудников компания действительно разваливалась? Самое забавное, что в нашей практике — нет. Самый жесткий вариант — когда компания потеряла около 40% своего оборота. Естественно, что в данном случае речь шла о «незаменимом» руководителе коммерческой службы, ушедшем из компании вместе с привязанными к нему клиентами. Да, это был невыносимо трудный период в жизни организации. Но важно смотреть на результат. Сегодня компания находится во вполне добром здравии. Кардинально перестроив, естественно, при этом технологию работы с клиентами... ✨

Е. Емельянов

Ваш надежный управляющий

На протяжении последних полутора-двух лет наши контакты с компаниями разной величины и в разных отраслях высвечивают одну и ту же проблему. Кого сегодня акционеры оставляют управлять бизнесом, если сами отходят от оперативного управления? Казалось бы, коль скоро бизнес прежнего лидера состоялся и был успешен, преемник должен обладать теми же достоинствами, что и предшественник. К сожалению, часто мы видим в кресле управляющего людей, категорически не подходящих для этой роли. Не подходящих по причине отсутствия одной, двух, а иногда и всех трех ключевых компетенций: способности вести за собой людей, коммерческого чутья, готовности принимать рискованные решения.

Может ли успешно управлять другими человек, который во время первой беседы не поднимает глаз на собеседника? Нет. Потому что в «убегающих» глазах проявляется страх перед людьми, а люди никогда не потянутся за тем, кто их боится. К сожалению, в последнее время мы встречаемся и с такими управляющими, причем управляют они немалыми хозяйствами. Может ли успешно управлять коллегами человек, который не только не «зажигает» их, но и уступает каждому в темпе, в напоре, в энергетике? Нет. Потому что в совместной работе сотрудники будут постоянно переживать у такого босса инициативу, и в конечном счете он растеряет и авторитет, и возможность собирать усилия людей в единый вектор. Однако часто приходится наблюдать и такой расклад сил. И тогда сильная, успешная команда сначала разочаровывается в лидере, а затем разочарование медленно, но верно начинает сказываться на результатах бизнеса.

Что заставляет владельца ставить у руля человека, явно не блещущего коммуникабельностью и лидерским драйвом? Только одно: проверенность этого человека. Жизнью доказанная убежденность в том, что он не предаст, не украдет, не утаит. Древняя управленческая традиция срабатывает на уровне компании точно так же, как и на уровне государства: в вопросах назначения на ответственные посты верность ценится выше компетентности. Нередко таким доверенным человеком оказывается бывший финансист. Ведь на его долю приходится масса ситуаций, в которых можно убедиться в его надежности, порядочности, лояльности. Есть и другая причина склонности владельцев останавливать выбор на финансовых директорах. Часто во взаимодействии предпринимателя и финансиста складывается эффективная боевая единица: предприниматель рвется к рискованным авантюрам — финансист сдерживает его расчетами и аргументами. А на выходе получается оптимальное, сбалансированное решение. Владелец начинает видеть в финансисте «своего» человека, с которым он сработался и готов свернуть горы. Чувство локтя оказывается решающим в выборе преемника. При этом не всегда принимается в расчет, что роль прежнего финансиста должна поменяться на прямо противоположную: теперь он должен будет не охлаждать пыл, а, напротив,



задавать тон на полюсе предпринимательских инициатив. А ведь финансисты — в силу естественного притяжения характера и профессии — все-таки в большинстве своем люди консервативные и к риску не склонны.

Как правило, у финансовых директоров отлично поставлена способность понимать и видеть бизнес «изнутри», как машинку по производству товаров и услуг. Поэтому в вопросах снижения затрат, экономичности, прозрачности и управляемости «машинки» они часто добиваются хороших результатов. Но для первого лица куда важнее понимание бизнеса «снаружи»: кто мой клиент, какими тропами он ходит, как мне завлечь его в свои сети? У финансистов крайне редко встречается коммерческий подход к ведению дела и понимание, что бизнес — это прежде всего волк, охотящийся за добычей на своей рыночной территории.

На наших глазах развернулась показательная история. Компанию возглавил бывший финансовый директор. Это был особый случай. Финансист, долгое время работавший с цифрами и имевший небольшой штат подчиненных, заняв кресло первого лица, раскрылся с неожиданной стороны. Оказалось, что он обладает ярким талантом вожака, умеет вдохнуть в людей драйв, имеет быструю реакцию и не боится принимать нестандартные решения. Коллектив поверил в лидера, увлекся его идеями и верой в успех, и возглавляемая новым директором компания стала быстро набирать по основным финансовым показателям. Руководитель блестяще использовал возможности растущего рынка. Но стоило разразиться кризису — и сработал глубинный инстинкт финансиста. Он развернул бизнес в гарантированный, как ему казалось, сектор сбыта и повел его резко вниз по ценовой нише. Дальнейшие события показали, что бегство с исходных позиций было преждевременным: клиентский сегмент сжимался медленнее, чем разорялись и уходили

конкуренты, спрос на прежние товары и услуги остался, а вот удовлетворить его было уже нечем. Радикальный маневр и отказ от традиционного клиента, связи с которым укоренялись долгие годы, дал плачевный результат: бизнес повис в пустоте, кривая продаж пошла вниз, компания стала убыточной.

Так что же лучше? Надежный, но слабый управляющий или сильный, но чужой и непроверенный? Формула удачного решения, к которому пришел ряд компаний: сильный пусть трудится там, где востребована его сила, а надежный — там, где нужна его надежность. Это означает, что помимо генерального директора в бизнесе должно появиться доверенное лицо, от имени владельца уполномоченное контролировать финансы, крупные сделки, ключевые коммерческие решения. Такой человек должен быть надежным и дотошным, и ему вовсе не обязательно быть лидером, принимать важные решения и иметь коммерческий нюх. ✨

*С. Емельянова,
Ю. Пахомов*

Ричард Брэнсон: Пять вопросов из философии бизнеса

Я думаю, будет полезным ответить на пять вопросов, которые мне чаще всего задают в моих путешествиях. Они так или иначе касаются советов, вдохновения, мотивации и сожалений. Если у вас есть еще вопросы, на которые вы бы хотели получить ответы, — дайте мне знать.

1. Каким был самый лучший совет, что вам когда-либо давали?

Мне на ум приходят три самых лучших. Первый — совет о выносливости, который дала мне моя мать Ева. Она всегда учила меня не оглядываться назад с сожалением, а двигаться дальше вперед. Меня всегда удивляет, сколько времени люди тратят на воспоминания о неудачах, вместо того чтобы использовать эту энергию на что-то еще. Мне нравилось управлять всеми отраслями бизнеса группы компаний Virgin, поэтому неудача для меня никогда не была чем-то плохим. Такова кривая дорожка опыта, вот и все.

Кроме того, мать говорила мне никогда не критиковать людей в открытую. Если она слышала, что я о ком-то плохо отозвался, то заставляла меня встать перед зеркалом и пять минут смотреть на самого себя. Почему она так поступала? Потому что все мои выпады в чужой адрес — всего лишь неброское отражение моего собственного характера.

В 80-х годах Фредди Лейкер, генеральный директор British Airways, дал мне потрясающий совет о том, как создать собственную авиакомпанию. Он рассказал мне две главные вещи: «У тебя никогда не будет такой рекламной мощи, чтобы обогнать British Airways. Придется тебе идти и действовать самому. Выставлять себя дураком. Иначе — ты не выживешь». С тех пор я всегда следовал этому совету: всегда был на виду и выставлял себя идиотом при любом удобном случае.

2. А каким был самый худший совет?

Я не стану о нем рассказывать, дабы не поставить в неловкое положение людей, которые дали мне его. Советы приходят в разном виде. Я думаю, неправильно спрашивать только одного человека, всегда нужно спрашивать многих. Мнения всегда различаются. Вы спрашиваете нескольких людей, что они думают, и, таким образом, получаете несколько точек зрения и возможность взвесить каждую из них. Кроме того, таким образом вы не размышляете над советом только одного человека, поэтому никакой совет не будет совсем уж плохим.

3. Какой совет вы бы дали молодым предпринимателям?

Навсегда запомнить, что управлять бизнесом и при этом ничем не рисковать — невозможно. Если бы Virgin не шла на риск, то никогда не стала бы той компанией, какой она является сегодня. На самом деле очень важно верить в то, что ты делаешь. Нужно на сто процентов посвятить себя этому и быть готовым столкнуться с некото-

рыми трудностями. Ну а если ты начинаешь что-то делать и думаешь, что затея провалится, то в девяти случаях из десяти так оно и будет.

И самое главное — не забывайте получать удовольствие от того, что делаете. Так сохраняется энтузиазм и мотивация. Об этом прекрасно сказал один из моих коллег: «Может быть, храбрые живут не вечно, зато осторожные — не живут вообще!»



4. Вы успешны в вашей карьере, но несколько бизнес-начинаний провалились. Какой урок вы для себя из этого извлекли?

Предпринимателям нужно четко осознавать, что такой вещи, как «провал», попросту не существует. Если изучить историю Virgin, можно заметить, что наша способность быстро приспосабливаться к изменениям всегда помогала нам смягчать удар. Нужно уметь своевременно признать, что что-то идет не так, и либо менять стратегию, либо закрывать бизнес. В наших компаниях

нет бюрократизма; мы быстро принимаем важные решения — обычно еще до того, как наши конкуренты проведут пятую встречу, обсуждая одну и ту же тему.

Хотя я верю в то, что рисковать обязательно нужно, но также считаю, что стоит «защищать свои позиции». Это значит, заранее продумать, что именно может случиться, и убедиться в том, что в этом случае вы будете знать, что делать. Мы, как и многие предприниматели, много раз были в шаге от провала. Я почти прогорел, когда Virgin только начинала развиваться, почти прогорел в восьмидесятые и, конечно, множество раз чуть не умер, пытаюсь установить мировой рекорд в гребле или в полетах на воздушном шаре. Но благодаря умелому сочетанию планирования и везения и Virgin, и я до сих пор живы.

5. Есть ли что-то, о чем вы жалеете?

В жизни всегда есть вещи, о которых мы сожалеем. И уж точно я сожалею о некоторых своих решениях в бизнесе. Но я стараюсь не заикчиваться на них и думать о более позитивных вещах.

И все же одна упущенная возможность до сих пор мне вспоминается: шанс курировать Национальную лотерею Великобритании. Мы предлагали устроить благотворительную игру и отправить большую часть денег на нужды общества, но нас переиграли.

После этого мы основали Virgin Unite. Этот фонд послужил толчком, чтобы компании начали помогать другим и предпринимать для этого какие-то действия. Он сыграл огромную роль в основании The Elders и The Carbon War Room, которые помогают решать различного рода конфликты и борются с изменением климата на планете.

Кроме того, меня часто спрашивают: вы человек привычки? Думаю, быть бизнесменом — довольно-таки сильная привычка. ✨

Перевод В. Денисовой

Источник: <http://www.entrepreneur.com/article/217385>

Кто сказал, что трава зеленее в саду у соседа? (часть 4)

Продолжаем цикл статей, посвященных различным мировым бизнес-культурам. Наши советы являются авторским переводом советов со специализированного сайта www.worldbusinessculture.com. В четвертом выпуске мы публикуем советы № 9 и 10 о странах блока БРИК, Европы, Северной Америки и Азии.

<p>Россия</p> <p>Совет 9 Не стоит ожидать открытых дебатов или проявления несогласия на деловых встречах с участием всех главных менеджеров компании. На совещаниях такого рода обычно или распространяют информацию, или дают прямые инструкции.</p> <p>Совет 10 Более неформальные рабочие группы часто проводятся внутри подразделений за закрытыми дверями, и здесь уже главный менеджер может озвучить собственное мнение или обсудить другие точки зрения.</p>	<p>США</p> <p>Совет 9 Для американцев характерна ориентация на краткосрочный период. Предложения ориентированы скорее на быстрые победы, чем на достижение долгосрочных целей (хотя их также надо принимать во внимание).</p> <p>Совет 10 Вы можете столкнуться с подходом «Американское — самое лучшее». Подготовьтесь к этому заранее, подберите количественные и качественные контраргументы.</p>
<p>Франция</p> <p>Совет 9 Стиль управления часто директивный; инструкции даются подчиненным на совещаниях, которые проводятся в информирующем ключе.</p> <p>Совет 10 Даже небольшие разногласия с начальником будут рассматриваться на открытых общих совещаниях компании. Любые подобные несогласия обсуждаются на подготовительных сессиях перед большим общим совещанием.</p>	<p>Китай</p> <p>Совет 9 В начале встречи все официально обмениваются визитными карточками. Обращайтесь с карточками предельно уважительно, ведь визитная карточка для китайца — это сам человек.</p> <p>Совет 10 Деловые встречи обычно бывают длинными и без определенной темы. Часто встреча — это повод для налаживания отношений, и цель ее — развитие и укрепление связей, а не какой-либо бизнес-проект.</p>
<p>Япония</p> <p>Совет 9 Не переоценивайте уровень понимания собеседника, когда говорите с японцем по-английски. Многие здесь бегло говорят по-английски, но при этом не понимают вас, даже если показывают, что поняли.</p> <p>Совет 10 Обсуждайте один и тот же вопрос несколько раз с разных углов зрения, чтобы до конца прояснить ситуацию. Задавайте как можно больше открытых вопросов, чтобы убедиться, что вас понимают.</p>	<p>Германия</p> <p>Совет 9 Внедрять здесь оценочные системы довольно сложно. От немцев ждут профессионального и правильного исполнения заданий. Зачем обязательно нужна еще и похвала, обратная связь?</p> <p>Совет 10 Для немецких компаний характерна иерархическая структура и жесткое разделение на департаменты. Каждое подразделение заботится об охране собственных рычагов влияния, а информация должна перемещаться по строго определенным, не всем доступным каналам.</p>
<p>Бразилия</p> <p>Совет 9 Первые деловые встречи могут быть достаточно официальными, но по мере налаживания сотрудничества они проходят в неформальной и расслабленной обстановке.</p> <p>Совет 10 Пунктуальность в Бразилии — сомнительная добродетель. Деловые встречи часто начинаются и заканчиваются позже запланированного времени, поэтому не стоит планировать больше одной или двух встреч в день.</p>	

Конкуренция за таланты

Если команда хочет стать чемпионом, то ее игроки должны быть как минимум чемпионами — каждый в своей области. Не удивительно, что компании конкурируют за талантливых и высококлассных специалистов.

Как привлечь самодостаточного, хорошо подготовленного и знающего себе цену сотрудника в свою команду, да еще и добиться от него выполнения чужой воли? Есть компании, у которых это получается лучше, чем у других. Эти компании занимают первые строчки рейтингов лучших работодателей. Подобные рейтинги составляют в разных странах, но принцип у них один — совокупность шкал, оценки по которым дают сами сотрудники.

Нам было интересно посмотреть лучших работодателей — первую десятку — в России и в США (рейтинги компании HeadHunter и журнала Fortune соответственно), а также проанализировать, как притягательный статус соотносится с отдачей сотрудников (TP-Index).

Лидер **ТОП-10 США** — компания **Google** занимает вторую строчку и в российском рейтинге. Один сотрудник ежегодно приносит **1,58 млн долларов**. Мы далеко не впервые рассчитываем **TP-Index** (годовая выручка на одного сотрудника) и можем смело сказать — это показатель настоящих чемпионов. Что делает Google таким? Сотрудники в восторге от миссии и культуры компании. Яркие и современные офисы, отличные условия для работы и отдыха, спортивные и игровые площадки, бесплатная пицца и напитки, раскрепощенная дружеская атмосфера, способствующая вдохновению и творчеству. И конечно же хорошие заработки.

На втором месте американского рейтинга консалтинговая компания **Boston Consulting Group**, TP-Index которой близок к Google и составляет **1,56 млн долларов**. Чем привлекательна Boston Consulting Group? Компания много вкладывает в развитие своих сотрудников: более ста часов и тысячи долларов инвестируются ежегодно в обучение каждого члена команды. И опять же высокие заработки.

На третьем месте в рейтинге софтверная компания **SAS Institute**, сотрудник которой приносит **402 тысячи долларов** ежегодно (TP-Index соответствует лидеру отрасли). Большие субсидии на детей, в том числе оплата обучения в известной школе Монтессори, неограниченные сроки больничных, оплата лучших спортивных клубов, бесплатный медицинский центр, красивые и необычные ландшафты офиса — это лишь некоторые прелюбительств SAS.

На четвертом месте — продуктовый ритейлер **Wegmans Food Markets**. Его TP-Index — **136 тыс. долларов** соответствует среднему показателю отрасли. Компания сделала здоровье работников своей религией. Бесплатный центр здоровья, более 2000 работников, прошедших программу и отказавшихся от курения, от-

крытая горячая линия по вопросам здоровья 24/7 — вот лишь некоторые пункты, о которых говорят довольные жизнью сотрудники.

На пятом месте рейтинга инвестиционная компания **Edward Jones**. TP-Index — **113 тыс. долларов**. Не самый лучший показатель для отрасли. Но! Имея 11 000 отделений по всей стране, компания в период рецессии избежала кризиса и не провела ни единого увольнения. За последние годы компания увеличила свою долю рынка, и каждый сотрудник чувствует себя сопричастным к этой победе.

На шестой позиции американского рейтинга — **NetApp** (Программное обеспечение, хранение баз данных). Годовая выработка сотрудника — **744 тыс. долларов** соответствует лидеру отрасли. Сотрудники NetApp ценят привязку оплаты труда к результатам работы компании и в последние годы получают рекордно высокие бонусы. Это не может не радовать.

Седьмая строчка — Управляющая компания **Camden Property Trust**. TP-Index **364 тыс. долларов**, что характерно для лидера отрасли. Компания не скупится на сотрудников. Существенные бонусы, в том числе вне плана (приятные сюрпризы) — вот что крепко держит людей в этой компании.

На восьмом месте — **Recreational Equipment (REI)**, которая занимается продажей товаров для спорта и отдыха. Годовая выручка на сотрудника — **159 тыс. долларов** — средняя для отрасли. Компания поощряет отдых и развлечения сотрудников: свободный график отпусков. Практикуется бесплатная аренда оборудования для спорта и отдыха, гигантские скидки на товар.

Девятая строчка принадлежит компании **CHG Healthcare Services** (услуги в области здравоохранения). Ежегодная выручка на одного сотрудника — **409 тыс. долларов**. Высокий показатель соответствует лидеру отрасли. Компания дарит в день рождения сотрудника оплачиваемый отпуск, построила роскошный спортивный зал. Кроме этого, работникам нравится чувствовать свой вклад в ежегодный значительный прирост продаж.

Замыкает первую десятку лучших работодателей США компания **Quicken Loans** (онлайн ипотечное кредитование). TP-Index составляет **341 тыс. долларов**, что близко к позиции лидера отрасли. Сотрудники компании испытывают большую гордость за расположение офиса компании: когда-то, базируясь в пригороде, компания проделала поступательное движение к центру города, и сейчас занимает роскошный офис в самом центре города и в центре внимания.

Первое, что бросается в глаза в списке **ТОП-10 лучших работодателей России**, — это 4 западных компании — **Google, Coca-Cola, Pfizer** и **DHL Express**. Не удивительно, что глобальные лидеры сумели найти подход и к душе российских специалистов, ведь сопричастность к лидеру — сильный мотиватор.



	№	Компания	Отрасль	Доход, 2011 г. (млн \$) ¹	Численность, (чел.)	TP-Index, (тыс. \$/чел.)
США	1	Google	IT, Интернет	29 321	18 500	1584,92
	2	Boston Consulting Group	Консалтинг	3050	1958	1557,71
	3	SAS Institute	Программное обеспечение	2430	6046	401,92
	4	Wegmans Food Markets	Продуктовый ритейл	5687	41 717	136,32
	5	Edward Jones	Инвестиционная компания	4183	36 937	113,25
	6	NetApp	ПО, Хранение данных	5123	6887	743,87
	7	Camden Property Trust	Управляющая компания	610	1678	363,53
	8	Recreational Equipment (REI)	Ритейл	1659	10 466	158,51
	9	CHG Healthcare Services	Здравоохранение	536	1312	408,54
	10	Quicken Loans	Ипотечное кредитование	1300	3808	341,39
РОССИЯ	1	Банк Уралсиб	Коммерческий банк	140*	11 344	12,34**
	2	Google	IT, Интернет	29 321	18 500	1584,92
	3	Вымпелком	Оператор сотовой и фиксированной связи	8700	38 000	228,95
	4	Coca-Cola Hellenic Bottling Company	Боттлер и дистрибьютор напитков	9838	47 641	206,50
	5	Pfizer	Фармацевтическая компания	67 425	103 700	650,19
	6	Газпром нефть	Добыча и переработка нефти	44 170	58 900	749,92
	7	Алиди	Логистический оператор	617	5600	110,18
	8	ВТБ 24	Банковская деятельность	619*	18 500	33,46**
	9	DHL Express (DHL)	Транспорт, логистика	70 400	300 000	234,67
	10	Газпромбанк	Коммерческий банк	1307*	8730	149,71**

В списке «лучший работодатель России» – 3 банка: **Уралсиб** (лидер рейтинга), **ВТБ-24**, **Газпромбанк**. Корректно рассчитать TP-Index для банковского сектора не представляется возможным – так как в банковской отчетности нет показателя «валовая выручка». Поэтому мы рассчитали чистую прибыль на одного работника в год (справочно).

Российские компании небанковского сектора в первой десятке рейтинга – **Вымпелком** (TP-Index **229 тыс. долларов**), **Газпром нефть** (TP-Index **750 тыс. долларов**), **Алиди** (логистический оператор, TP-Index **110 тыс. долларов**). Производительность в этих компаниях соответствует лидирующим показателям.

Связь между статусом привлекательного работодателя и лидерством по показателю производительности очевидна. Сильные сотрудники способны добиваться большего. При этом дополнительные затраты, которые направлены на стимулирование сотрудников и обеспечение более привлекательных условий работы, экономически оправданы. Инвестиции в квалифицированный персонал при надлежащем менеджменте приводят к росту производительности.

Приятно отметить, что заметны результаты работы российских лидеров над повышением заинтересован-

ности и удовлетворенности сотрудников. Так держать. А тем руководителям, кто хочет более активно привлекать и удерживать талантливых людей, – есть над чем подумать. ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Менеджер сети магазинов одежды: «Раздетому покупателю можно продать больше, чем одетому!»

Менеджер: «Руководителям за что платят? За постоянное пребывание в состоянии стресса!»

Главный инженер ТРЦ: «Как работать? Сейчас даже пожарники брать перестали. Вообще кошмар!»

Коммерческий директор о злостных неплательщиках: «Это хорошие люди, просто у них нет лишних денег».

Пятилетний сын нашего сотрудника о работе автосалона: «Безобразие! Я на них в суд подам! Года через два... Когда прописными буквами писать научусь».

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

* Чистая прибыль.

** Чистая прибыль на одного сотрудника.

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Л. Горбунова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2012 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.