

Ошибка 1. Работать с людьми, которые не знают элементарных вещей

Например, температуру замерзания воды. Seriously. Как-то мы проводили внутреннее тестирование, чтобы обкатать тесты для внешних соискателей. Выяснилось, что один из наших сотрудников, помимо прочего, не знает температуру кипения и замерзания воды при нормальном давлении. Мы попрощались с ним довольно быстро. Просто потому, что умственная лень заразна, и я решил не рисковать командой.

Ошибка 2. Выстраивать команду вокруг надуманных ценностей

В умных книгах есть много разных подсказок: какие ценности нужны растущей, стагнирующей компании, технологичной, производственной, сервисной, только что созданной и какой только не. Тупо следовать им я считаю большой ошибкой. Тут как в стендапе – если люди не верят комику, они не будут смеяться даже над самой хорошей шуткой, поскольку шутки в отдельности от комика не существуют. А если шутка посредственная, но люди верят человеку, который ее произносит, чувствуют, что эта история ему близка – они обязательно будут смеяться.

С ценностями то же самое. Найдите то, что важно для вас, пусть даже это не очень красиво и нерелевантно для миссии суперроста или выхода из кризиса. И окружите себя теми, кому это близко. Тогда у вас будет главное – команда.

Ценности – это не инструмент достижения целей компании, а инструмент формирования команды вокруг вас.

Мы после долгих раздумий сформировали основной принцип так: «У нас в сети закон такой: клиент доволен любой ценой». Он понятен и менеджерам управляющей компании сети, и мастерам. По нему и работаем. Да, ошибаемся, но обязательно исправляем ошибки.

Ошибка 3. Ставить стратегию выше корпоративной культуры

Легендарному Питеру Друкеру принадлежит хорошая фраза: culture eats strategy for breakfast («Культура съедает стратегию на завтрак»). Со временем я все больше и больше верю в эту мысль. Люди, которые с удовольствием идут в одном направлении, обязательно туда придут, даже без карты.

Когда-то я работал в стратегическом консалтинге. Конечно, перейдя в свой бизнес, я сохранил все полученные установки. Одной из них было непреложное знание, что успешный бизнес обязательно должен иметь устойчивое конкурентное преимущество. А стратегия должна описать самую короткую дорогу к нему.

Но постепенно, пробуя разные подходы, я понял, что самое устойчивое конкурентное преимущество – это люди, которые приходят на работу с удовольствием и готовы отдавать свою энергию общему делу.

Направить их несложно. А вот сформировать такой человеческий потенциал – это, на мой взгляд, самая трудная и самая интересная задача. Конечно, индустрии бывают разные, и где-то технократическое понимание стратегии, напротив, помогает и не дает расфокусироваться. Но таких бизнесов все меньше. Сегодня люди стоят гораздо дороже любых ресурсов. Недавно Google **купила** команду из 2 тысяч человек у Huawei за 1,1 миллиарда долларов. Это, на мой взгляд, лучшее доказательство того, что люди – самый ценный капитал.

Ошибка 4. Избегать ротации ключевых менеджеров

Я, как и многие, долго страдал от мысли о том, что нас покинут ключевые сотрудники, и старался удержать их всеми силами: давал бонусы, сквозь пальцы смотрел на ошибки. Но опытным путем пришел к тому, что уход топов – вовсе не зло. На ключевые позиции надо брать людей, **карьера** которых идет вверх. Тех, чья энергия, знания и опыт до прихода в вашу компанию стремительно росли. Тогда, включившись в процесс, они смогут придать новый импульс развитию своего направления.

Но важно понимать, что срок их жизни в компании ограничен, обычно год-два. Нормальный бизнес, не находящийся в самой активной фазе своего роста, просто не может расти теми же темпами, что «звездные» топ-менеджеры. А если не дать им более высокую позицию и новые горизонты, что не всегда возможно, они уходят. На первый взгляд, это плохо. А по факту – хорошо. Ведь таким образом:

Ошибка 5. Плодить конкурирующих топ-менеджеров

Я начинал наемником в крупном бизнесе (в финансовой корпорации «Уралсиб»). Там наличие конкурирующих за влияние топ-менеджеров является нормальной практикой. Возможно, это оправдано для такого масштаба. Но средний бизнес теряет от такой конфигурации гораздо больше, чем приобретает. Ресурсы менеджеров расплываются не на решение бизнес-задач и профессиональное развитие, а на самопиар и попытки доказать друг другу, кто здесь самый крутой.

Ошибка 6. Брать универсалов на ключевые позиции

За годы работы я пришел к тому, что главное в нашем бизнесе – это довольные и мотивированные мастера маникюра. Казалось бы, это понятно и банально. Но с ростом бизнеса фокус с главного зачастую уходит на второй план. На некоторых этапах развития компании максимум времени и внимания я вынужденно отдавал задачам, связанным с масштабированием.

В тот момент мне казалось очень удачным решением сформировать операционную команду из универсальных менеджеров, которые справляются с широким диапазоном задач: могут и сами себе задачи поставить, и посчитать, и инвентаризацию провести, а заодно и обучением мастеров позаниматься, дав мне возможность уйти в стратегию.

Но в итоге пострадало качество основного процесса – поддержание высокой **мотивации** линейного персонала. А ведь с ним-то и общаются клиенты. Сегодня мы вывели все вторичные функции на бэк-офис и полностью сменили профайл кустовых директоров. Новые люди, возможно, не так хорошо умеют

считать, но зато они любят маникюр (читай – наш основной продукт) и людей, переживают за бизнес и умеют формировать дружные коллективы.

Ошибка 7. Брать на работу тех, кто не любит людей

Никогда. Даже в клининг. Потому что в сервисе, и особенно в сервисе, дружелюбная атмосфера складывается из множества незримых деталей. И каждый элемент либо добавляет в общую копилку, либо забирает из нее. В итоге, когда вы приходите в салон, вы либо чувствуете себя как дома, либо нет. И никакая корпоративная культура или миссия не изменит того простого факта, что в вашей организации просто не любят людей. Звучит эфемерно, но клиенты это чувствуют, и очень точно.

Ошибка 8. Откладывать чтение книг про построение команд

Читать нужно не для того, чтобы разом применить все лучшее и стать суперлидером. Все равно не выйдет. Цель – как можно раньше сформировать в голове матрицу, в которую будет накапливаться получаемый опыт. Это целый мир, он сложный, и использовать чужие решения с готовыми ответами практически невозможно. Но важно как можно раньше понять, как это делается в принципе, чтобы выстроить собственную систему. Сейчас я жалею о том, что стал читать книги по **HR** в 30 лет, а не в 20. Возможно, я бы избежал многих ошибок из тех, о которых сейчас пишу.

Ошибка 9. Недооценивать обучение как часть жизни коллектива

Это очень объединяющий процесс, способный, пусть не напрямую, затронуть многие струны внутри человека. Можно десять дней подряд по часу разговаривать с сотрудником, объясняя ему, как важно развиваться.

Я и сам потратил на это много времени, усилий и слов. Пытался вдохновить своим примером, создавал корпоративную библиотеку, советовал подтянуть те или иные слабые места. А потом заменил один рабочий день в месяц на день обучения.

По сути, не так важно, чему именно посвящено обучение. Эффект от него простирается далеко за пределы предмета тренинга, мастер-класса или лекции. Тысячи слов даже примерно не приблизят к тому эффекту окрыления, который испытывает человек после одного дня качественного обучения в кампусе хорошей бизнес-школы. Особенно за счет работодателя. Лучшим отзывом для меня были слова одного из сотрудников: «Мой мир только что немного расширился».

Ошибка 10. Недооценивать важность человеческого фактора

В институте нас учили, что управление бизнесом – это финансы, оптимизация структуры затрат, маркетинг, статистика и даже программирование. Сейчас я понимаю, что на первом месте – HR. Какими бы проработанными и автоматизированными не были бизнес-процессы, неверно подобранные люди с очень большой вероятностью погубят всю затею. Обратной закономерности при этом не существует. Отставание уровня автоматизации от уровня развития HR приведет лишь к некоторым ограничениям в темпах масштабирования и неоптимальной структуре затрат, но не к краху самой идеи.