

БИРЮЗОВЫЙ

· Н · Р ·



Магия бирюзового

Вообще-то, «бирюзовый HR» — это оксиморон, т.е. сочетание несочетаемого. В компаниях, где придерживаются «бирюзовых» принципов, HR, как отдел или департамент, исчезает, а функции оказываются непосредственно в рабочих командах.

С уважением, ведущий редактор
Валерий Кичкаев



Тест на «бирюзовость»

В 2011 г. супруги Барно и Шерзод ТУРСУНОВЫ приобрели «прибыльный» автосервис. Изучив все нюансы, было решено создать IT-платформу, которая автоматизировала бы процессы, а главное, сделала бы их прозрачными. Со временем была поставлена амбициозная цель — за пять лет создать сеть из 100 станций, для чего была запущена франшиза. Познакомившись поближе с компанией «Вилгуд», мы поняли, что в ней существует много интересных новшеств, например принцип «частной собственности», когда сотрудник становится владельцем закрепленного за ним бизнес-процесса. В общем, мы посчитали, что в компании довольно много «бирюзовых» признаков, и решили провести небольшой тест, чтобы подтвердить или опровергнуть свои догадки.

Честность (с клиентами и сотрудниками) — один из основных «бирюзовых» принципов.

Честность — это «пунктик» сооснователя «Вилгуд» Шерзода Турсунова. *«Если мы заявляем клиенту, что отдадим автомобиль в такой-то срок, то обязательно делаем это, в противном случае компенсируем клиенту 500 рублей за каждый час ожидания»,* — говорит Шерзод Турсунов.

Честность внутри

Когда Турсуновы пришли в автотремонтный бизнес, то поняли, что его главная проблема — непрозрачность, и захотели сделать его открытым. Идея заключалась в том, чтобы контролировать то, что вызывает у клиентов больше всего вопросов. Около года потратили на то, чтобы досконально изучить процессы: замеряли, сколько времени уходит у сотруд-

ников на ту или иную операцию, как ведется запись клиентов, кто несет ответственность за действия и по каким параметрам оценить эффективность работы каждого сотрудника — от мастера и оператора колл-центра до управляющего.

Все полученные данные структурировали, оцифровали и зафиксировали в IT-платформе WILGOOD IS. В программу вложили алгоритмы всех действий сотрудников, прописали систему мотивации. Другими словами, создали и внедрили программу, которая самостоятельно контролирует действия сотрудников в рамках их функционала. IT-платформа упорядочивает графики работы людей, поставок и передачи объектов.

Например, чтобы начать работу по ремонту двигателя, сотрудник должен открыть в программе на свое имя определенный бизнес-процесс. Механик отмечает начало работы, далее программа сама

ведет его по алгоритму, и если не выполнен первый шаг, то она просто не допустит сотрудника к следующему. Механику остается только следовать алгоритму.

Честность и открытость перед клиентом

Клиенты самостоятельно контролируют процесс ремонта. В каждом автосервисе установлены веб-камеры, видео с которых транслируется на сайт. При желании автовладелец может наблюдать за ходом ремонта в режиме реального времени.

Кроме того, после ремонта клиентов обзванивают, чтобы выяснить удовлетворенность от выполненной работы. Если возникла какая-то проблема, то она фиксируется в системе WILGOOD IS. Автосервис в течение 24 часов обязан решить проблему, иначе ему будет «закрыт» доступ к IT-системе, а без нее он работать

не может. Как на конвейере завода «Тойота»: если где-то возникает сбой, останавливается весь конвейер, пока нарушение не будет исправлено.



В компании жестко подходят к этому вопросу. Стандарты качества обслуживания должны быть едины во всех автосервисах «Вилгуд». Если они не соблюдаются, то компания готова на короткосрочную потерю прибыли и расстается с франчайзи, потому что важнее быть честными перед собой и клиентами и сохранить репутацию.

126

В «бирюзовых» компаниях каждый сотрудник понимает и чувствует себя совладельцем компании; естественно, он мотивирован на результат.

В компании придумали деловую игру, в которой сотрудники действуют, как предприниматели, — «страна Вилгуд». Здесь есть своя внутренняя валюта — баллы, на основе которых формируется премия.

Сотрудник воспринимает каждую свою функцию в компании как ресурс, на котором можно зарабатывать. Он становится хозяином ресурсов, воспринимая выполнение функций как инвестицию в будущую прибыль, и планирует свои действия в той же логике, что и собственник компании.

На практике это выглядит так: входящий звонок от потенциального клиента — это ресурс, сам клиент — тоже ресурс, который может принести прибыль.

За каждый обработанный звонок оператор получит баллы: если удалось превратить звонок в запись клиента на обслуживание — одно количество баллов, если нет, но по объективным причинам (например, если клиент звонит из города, в котором пока еще не открылась станция техобслуживания «Вилгуд») — другое, если «продажник» просто не сумел заинтересовать клиента — третье.

Далее клиент передается по цепочке мастеру-консультанту, и так цепочка продолжается до самого ремонта автомобиля и возврата его клиенту. Если каждое последующее звено достигает успеха, то предыдущее получает дополнительные баллы, т.е. каждое звено заинтересовано в передаче клиента самому успешному и надежному сотруднику.

В том случае, если клиент доволен, вся цепочка сотрудников получает максимальное количество баллов. Таким образом, каждый сотрудник заинтересован в эффективной работе каждого последующего, ведь цепочка состоит из людей, прибыль которых напрямую зависит от качества и результата работы каждого члена команды.

Каждый ход приносит игроку прибыль или убыток, который стимулирует его лучше играть. Баллы начисляются в режиме реального времени, и сотрудник может легко отслеживать в системе WILGOOD IS эффективность собственных действий. По итогам начисленных в процессе работы баллов складывается реальная ежемесячная мотивация сотрудника.

Дух предпринимательства выражен еще в одном аспекте. Чтобы записать клиента на обслуживание автомобиля, менеджер должен «купить» под него подъемник у компании. Конечно, он покупает его не за деньги, а за баллы. Если менеджер записал клиента на ремонт в ближайшие три дня после звонка, он выкупает подъемник за 50 баллов, на четвертый-седьмой день подъемник будет стоить дороже, поскольку компании выгоднее, чтобы клиент был обслужен как можно раньше. Чем короче цикл сделки, тем больше баллов получит сотрудник. После заезда и оплаты заказа начисляют 300–400 плюсовых баллов. Получается, сотрудник инвестирует 50 баллов, а при удачной сделке получает 350 баллов.

В «бирюзовых» компаниях никого не увольняют — человек сам понимает, что не справляется, и уходит.



Работа персонала в зависимости от функционала оценивается примерно по десяти параметрам KPI. Поскольку баллы по этим параметрам начисляются в режиме реального времени, сотрудники сами отслеживают в программе WILGOOD IS свои плюсы и минусы и начинают активизировать тот параметр, который приносит им максимальную прибыль, и оптимизировать тот, что приносит убыток.

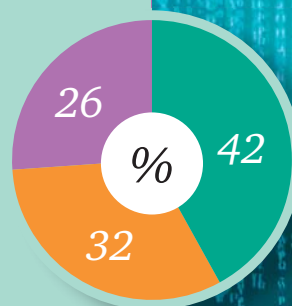
На основе KPI формируется ежемесячный рейтинг сотрудников. Если прописанные алгоритмы нарушаются, сотрудники теряют баллы. Например, если заказ не выполнен в срок, с мастера снимаются баллы и его рейтинг понижается. Если он сдает его вовремя — баллы плюсятся. На последнем месте у человека есть возможность находиться только 1,5 месяца, в противном случае он увольняется сам, поскольку зарабатывает недостаточно. Эта технология позаимствована у компании General Electric, в которой отсеивают 10 % самых неэффективных сотрудников за год. Но в «Вилгуд» все системы оцифрованы и KPI сотрудников видны в режиме реального времени, поэтому можно формировать рейтинги эффективности ежемесячно.

Это очень мотивирует людей. Оказалось, что людям самим не нравится находиться «в минусе», поэтому, опираясь на алгоритмы IT-программы, они очень быстро из него выходят, увеличивая свою прибыль и прибыль компании. Обычно на последних местах находятся стажеры, которые только входят в процесс.

В «бирюзовых» компаниях количество управленцев минимальное, потому что люди

Поощряется ли в вашей компании инициативность?

- У нас жесткая иерархия и любая инициатива наказуема
- Поощряется, если это приносит прибыль
- Никто не против инициативы, если это не касается финансовых вопросов



кадровик.by

знают, что делать, и начинают думать головой все сотрудники, а не только начальство.

В автосервисах нет отдельной должности управляющего. Его функции выполняет лучший мастер-консультант. Действия сотрудников упорядочены и фиксируются в системе. Управляющему не нужен целый день контролировать работу сотрудников. Оклад у топов не больше 40 тысяч рублей. Остальное — премия за достижения.

Топов со стороны в компанию не берут — человек может принять неверное решение и увести компанию неизвестно куда. В компании действует «коллективный разум». Все сотрудники стремятся заработать, и в итоге все вместе тянут компанию в заданном направлении. Кроме того, «коллективный разум» подразумевает, что, если один выберет неверный путь, остальные ему не позволят этого сделать.

В «бирюзовых» компаниях HR-функции распределяются, как такового HR-отдела не существует.

В компании разработана своя система поиска сотрудников, чтобы сразу отсеять неподходящих людей. Например, мастер должен

заполнить в Интернете специальную форму на несколько страниц. Если он заполняет ее до конца, видно, что человек заинтересован в работе. Кроме того, чтобы заполнить эту форму, человеку нужно четко следовать инструкции. Становится ясно, готов кандидат работать в рамках заданного алгоритма или нет, а этот критерий — один из главных. Если кандидат заполнил форму до конца, выполнив все инструкции, его приглашают на собеседование.

Среди мастеров и механиков компания довольно известна. Когда внедрили систему мотивации, ушло больше 50 % персонала: либо не захотели работать честно, либо не смогли работать в рамках системы, все-таки это новые для авторемонтного бизнеса технологии.

Те, кто сейчас приходит в компанию, уже знают, что в рамках системы они будут работать больше, поскольку простои отсутствуют. Но при этом и зарабатывать будут примерно на 30 % больше, чем в среднем по рынку.

Эпилог

Несмотря на то что «Вилгуд» обладает многими признаками «бирюзовой» организации, Барно Турсунова скромно замечает: «Мы, скорее, «оранжевые»»¹. ■

¹ В «оранжевой» парадигме топ-менеджмент определяет общее направление, спускает вниз формулировки целей и устанавливает точки контроля на пути к желанному результату. Рядовые сотрудники имеют возможность проявить творческое начало и талант, и это делает работу значительно более интересной. Людями движет стремление к материальному успеху.