

ВАДИМ ВАСИЛЬЕВ

Управляй легко

*23 шага к созданию команды
в российских реалиях*



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	Кто я, зачем и почему?	5
ГЛАВА 1	Мой путь.	11
ГЛАВА 2	Суть системы и «Правило Коллинза» . . .	22
ГЛАВА 3	Подбор людей — нет для босса ничего главней!	27
ГЛАВА 4	Как искать и назначать людей	33
ГЛАВА 5	Чему в поиске не место?	47
ГЛАВА 6	Медиана в зарплате — медиана в результате, или Платите людям больше!	57
ГЛАВА 7	Управленческие декорации, часть I. Руководить — значит не мешать хорошим людям работать	67
ГЛАВА 8	Управленческие декорации, часть II. Система банка NNN	81
ГЛАВА 9	Управленческие декорации, часть III. «Амбициозные» задачи или задачи по S. M. A. R. T.?	88
ГЛАВА 10	Управленческие декорации, часть IV. Многозадачность — благо или потеря фокуса?	97
ГЛАВА 11	Босс — это дирижер! Пять ключевых правил управления	104

Оглавление

ГЛАВА 12	Одноминутный менеджер, или Долой тайм-менеджмент!	117
ГЛАВА 13	Правим курс. Видение лидера, управление изменениями и ломка стереотипов	121
ГЛАВА 14	Босс и отношение к конкурентам	127
ГЛАВА 15	Тяжелое наследство — специфика управления.	136
ГЛАВА 16	Обновление команды. Искать снаружи или растить внутри?	152
ГЛАВА 17	Выгорание сотрудника или выгорание компании?	163
ГЛАВА 18	Управленческие нюансы слияний и поглощений	169
ГЛАВА 19	Руководитель сети	175
ГЛАВА 20	Пять аксиом для CEO на все случаи жизни.	183
ГЛАВА 21	Цифровая трансформация бизнеса и роль руководителя. Удивительная история банка DBS.	190
ГЛАВА 22	Команда «Формулы-1» — модель идеальной компании.	204
ГЛАВА 23	Доверяй, но проверяй! Эффективная система контроля	214
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	222
ПРИЛОЖЕНИЕ	Мои любимые авторы и бизнес-книги	224
ОБ АВТОРЕ	238

Мой путь

Я родился в 1975 году в Екатеринбурге, где живу по сей день. Вполне обычная интеллигентная семья: родители по образованию инженеры. Средний достаток, без дачи и машины, но зато несколько тысяч книг на полках. Английская спецшкола. Хорошая успеваемость, плохое поведение из-за большого количества энергии. Очень много спорта – хоккей, футбол, дзюдо, шахматы. Затем Уральский госуниверситет, первый набор на новую специальность «Международные отношения», куда удалось поступить по конкурсу, набрав максимум баллов. Непросто разобраться, на кого же я учился. Это был причудливый микс почти из всех гуманитарных предметов, экономики, менеджмента и иностранных языков. Как следствие, кто только не получился из моих одноклассников! Менеджеры, банкиры, преподаватели, производственники, рестораторы, HR, работники ИТ и телекоммуникационных отраслей – и это лишь примеры, которые первыми приходят в голову. Классическая веселая студенческая жизнь продолжалась до конца третьего курса, на котором я попал в свой первый банк, причем совершенно случайно.

Банк в середине девяностых для студента — это было невероятно круто! Один из символов новой экономики, окутанный благодаря книгам А. Хейли и Т. Драйзера романтическим ореолом. Вряд ли мне удалось бы так просто устроиться в банк, учитывая специфику образования, однако здесь помог английский язык. Студентам отделения «Международные отношения» на роду написано подрабатывать переводами, а потому мы погрузились в этот процесс весьма основательно. Благодаря работе с одним американским бизнесменом, в 1996 году я как-то попал на публичное внешнеэкономическое мероприятие, где мое уверенное владение языком заметили банкиры. В перерыве ко мне просто подошли и спросили: «Парень, хочешь работать в банке?» Ответ был очевиден: «Да!!!» Затем меня пригласили на собеседование с вице-президентом. Я страшно волновался, поскольку понимал, что о банках не знаю абсолютно ничего, кроме того, что когда-то читал в художественной литературе. Сейчас уже трудно себе представить, но тогда нельзя было «погуглить» заранее хотя бы потому, что ни Google, ни современных смартфонов с безлимитным интернетом еще не существовало. В общем, пришел как есть, совершенно чистый лист. Сидя в приемной, я впервые в жизни открыл деловую газету — кажется, «Коммерсантъ», — и в ней мне сходу попались две статьи про иностранные банки. Так что на собеседовании я смело ввернул парочку названий, типа Chase Manhattan Bank и Commerzbank, и меня приняли на позицию стажера. Впрочем, меня, наверное, приняли бы в любом случае,

ибо им просто был нужен молодой студент с английским, восторженно горящими глазами, дикой жадной познания и готовностью учиться круглые сутки.

Банк назывался Уралвнешторгбанк, и это был известный и самостоятельный региональный банк с филиальной сетью, игравший заметную роль на рынке. В те времена в Екатеринбурге сложилась уникальная банковская экосистема. Помимо госбанков и «федералов», то есть банков с филиальной сетью федерального масштаба, на рынке очень уверенно чувствовал себя добрый десяток региональных банков. Уралвнешторгбанк, Уральский банк реконструкции и развития (УБРИР), Уралтрансбанк, СКБ-банк, Северная Казна, Уралсибсоцбанк, Свердловсоцбанк, Уралприватбанк, Уралконтактбанк — и это еще далеко не все. Сейчас, в 2019 году, на рынке остались только УБРИР и СКБ, превратившиеся в крупных федералов, остальные же ушли в историю — либо прекратив свою деятельность, либо будучи поглощенными более крупными игроками.

Гораздо позже, в 2006 году, не избежал поглощения и Уралвнешторгбанк, но тогда, в 1996-м, он был полон сил, идей, энергии и ярких умных людей, на которых я смотрел как на высших существ. Первые дни я ходил по коридорам и с замиранием сердца ощущал себя героем фильма «Уолл-стрит»*. Вокруг сновали молодые парни в белых рубашках и галстуках, непрерывно звучали

* «Уолл-Стрит» (англ. «Wall Street») — американский фильм 1987 года, реж. Оливер Стоун.

непонятные и такие волшебные слова — и каждую секунду ощущалась неповторимая кипучая атмосфера большого и серьезного бизнеса. Это просто завораживало. Не имело никакого значения, что офис банка представлял собой два этажа в здании советского проектного института, был скромным и близко не походил на то, какими офисами располагают банки сейчас. Впрочем, тогда таких офисов вообще не существовало, но и то, что было, выглядело очень круто.

Наверное, в молодости всегда трава зеленее, но с точки зрения организации бизнеса и управления я и сейчас оцениваю Уралвнешторгбанк очень высоко. Структурно и управленчески — чистая классика: вертикальная структура, никаких матриц и западных подходов, при этом строго соблюдались важнейшие принципы эффективного управления. Во-первых, огромное внимание уделялось подбору кадров — такой концентрации ярких и толковых людей я потом, пожалуй, нигде не встречал. И это не иллюзия прошлого — огромное количество из них позже добилось очень больших высот в других организациях и бизнесах. Во-вторых, корпоративная культура. Главное доказательство ее существования — массовое неравнодушие и драйв. В-третьих, совершенно четкая организационная структура, ответственность, когда всегда понятно, кто и чем занимается, кто и за что отвечает. В-четвертых, контроль над поставленными задачами. Задачи не висели годами в неопределенности: их ставили и решали. Наверное, в перечисленном нет вообще ничего

удивительного, но впоследствии за свою карьеру мне довелось повидать организации, в том числе гораздо больших масштабов, которым по ряду этих параметров до Уралвнешторгбанка было очень далеко. Конечно, такая стартовая среда сильно повлияла на формирование моих подходов к управлению.

Меня определили в отдел документарных операций, то есть подразделение корпоративного блока, которое занималось банковскими гарантиями и документарными аккредитивами. Эти инструменты широко использовались и используются в рамках финансирования международной торговли, да и в российской практике также активно применяются. Трудно представить еще какое-то место, где одновременно пересекалось бы столько аспектов банковского бизнеса. Огромный пласт знаний по международным правилам документарных операций и тысячи кейсов международной практики, процесс кредитования юридических лиц (поскольку часто документарные операции осуществляются на залоговой основе, то все бизнес-процессы ничем не отличаются от корпоративного кредитования), масса юридических моментов, бухгалтерия, ежедневное взаимодействие с европейскими и американскими банками (вот где пригодился английский). В этом отделе я проработал семь лет, причем последние три года – в качестве руководителя. Всё это было безумно интересно, и я очень глубоко погрузился в тему. Настолько глубоко, что даже стал первым модератором форума «Документарные операции» на очень популярном тогда сайте bankir.ru. Рискну

предположить, что к концу данного этапа мне удалось стать сильным профессионалом и экспертом в своем деле. Это тоже наложило отпечаток на мой последующий подход к людям: я убежден, что на своем месте каждый должен постоянно совершенствоваться и расти как профессионал. Должен сам. Сам себе. Здорово, если развитием сотрудников также активно занимается компания, но если нет, то и это не проблема — бери и развивайся! Сейчас при наличии интернета нет никаких трудностей с получением новых знаний и навыков. Так что за свой профессионализм человек отвечает только сам. Дальше я объясню, насколько важен этот постулат в моей системе управления.

В 2003 году бывший коллега пригласил меня на позицию управляющего отделением в Банк «Первое Общество взаимного кредита» (ОВК). Сейчас многие и не помнят, но группа ОVK состояла из шести банков и по количеству отделений уступала только Сбербанку, тем самым являясь очень серьезным игроком рынка банковских услуг. Так произошел мой переход в розничный бизнес. Помимо предложения клиентам классических розничных продуктов, таких как вклады, переводы, обмен валюты и так далее, ОVK был одним из пионеров работы на рынке pos-кредитования. Pos-кредитование — это целевой кредит, который вы можете получить на любой товар или услугу; его можно оформить непосредственно на месте в торговой организации. То есть, если вы покупаете диван, а кредит вам оформляют прямо в магазине, это и есть pos-кредитование. На тот момент

всего три федеральных банка всерьез играли на данном поле. Первооткрыватели этого бизнеса – Банк «Русский стандарт», Банки ОВК и нынешний лидер рынка, – Банк «Хоум Кредит», который тогда только начинал набирать обороты. Так мне посчастливилось получить весьма уникальный опыт, который послужил трамплином для дальнейшей карьеры.

В 2004 году друг прислал мне скан газетного объявления (да-да, тогда мир был другим), звучавшего просто потрясающе: «Французский банк, один из крупнейших в мире, специализирующийся на ros-кредитовании, начинает бизнес в России и ищет кандидатов на позицию директора филиала в Екатеринбурге». Без лишних размышлений я откликнулся, и меня быстро пригласили на работу. Наверное, сочетание управленческого опыта, понимания редкого рынка и владения английским языком было беспроигрышным для кандидата. Меня назначили директором филиала Русфинанс Банка, дочерней структуры мирового банковского гиганта Société Générale. Так начался важнейший этап моей карьеры, который продлился одиннадцать лет. Вместе с командой мы успешно запустили филиал с нуля и быстро стали лидерами в банке. Вот почему, когда примерно через полтора года бурно растущая компания расширила управленческую структуру, меня поставили директором Уральского макрорегиона. Одиннадцатилетнее увлекательнейшее путешествие заслуживает отдельного рассказа, о котором как-нибудь в другой раз. Здесь лишь отмечу, что с годами банк стал одним из ведущих в своих

профильных сегментах (рос-кредитование и в еще большей степени – автокредитование), а Уральский макро-регион вышел в бессменные лидеры сети по объемам бизнеса, прибыли и операционной эффективности. Этим успехом я обязан своей команде и тому подходу к управлению, которому посвящена данная книга.

Впрочем, был еще один фактор. Настолько важный, что всё же стоит сказать о нем сейчас, поскольку он сильно повлиял на всё последующее и многому меня научил. Одновременно со мной мой непосредственный руководитель принял двух менеджеров по развитию бизнеса, то есть в нашей команде сразу же оказались люди, нанятые не мной. В первом случае это было попаданием «в яблочко», а во втором – выстрелом «в молоко». Уже в первый месяц работы, во время подготовки к официальному старту бизнеса, я четко осознал, что второй менеджер мне совершенно не подходит. Не тот настрой, дух, ценности и прочее; всё это вынуждало меня тратить время и силы впустую и отвлекало от дел. Поскольку к тому моменту я уже был в полном восторге от своего босса, то передо мной встала дилемма: терпеть, пытаюсь понять, что же разглядел в человеке мой руководитель, или сообщить неприятную вещь – что он ошибся и надо человека убрать. Я выбрал второе. Что обычно получает молодой руководитель в подобной ситуации? Уязвленное самолюбие босса, которому не нравятся сомнения в его непогрешимости и тем более пересмотр принятых решений; намек, что результатов еще не было, судить рано, что, мол, ты сам еще без году неделя и никак себя

не проявил; в общем, ничего не происходит, и в итоге молодой управленец теряет уверенность в себе. Что же услышал я?

— Вадим, ты уверен?

— Да, уверен.

— Ок, значит мы ошиблись. Ты — директор, тебе за всё и отвечать. Я решу вопрос.

Проблема тут же устраняется, человек уходит, а я продолжаю набирать команду так, как считаю правильным. О том, как правильно для меня, — вся эта книга. Конечно, тогда, в 2004 году, всё скорее делалось по наитию, чем по какой-то системе, но важен сам факт. Не будь того решения моего босса, мы бы никогда не стали тем, кем стали потом. Я получил незабываемый урок правильного менеджмента, который стал краеугольным камнем моих взглядов на управление. Мне очень повезло!

В 2015 году я ушел из навсегда оставшейся в моем сердце группы Société Générale и, после небольшого отдыха, примерно по одному году поработал в двух российских банках. Сначала в качестве управляющего Уральским филиалом в «МТС Банке», где получил бесценный опыт процедуры согласования в Центральном банке. Пройти через такое полезно любому банкиру, поскольку для согласования недостаточно безупречной репутации: еще необходимо как следует изучить всё банковское законодательство. Затем был «АК Барс» Банк, куда я пришел на должность руководителя Уральского регионального центра по розничному бизнесу. В обоих случаях это был новый полезный опыт в управлении

сетями, теперь уже в универсальных банках. *А еще у меня появилась возможность сравнить, как поставлен бизнес в российских банках, что оказалось очень познавательным после одиннадцати лет работы в иностранном.*

В 2018 году, совершенно неожиданно для себя, я вернулся в рос-кредитование, но уже в качестве брокера. Компания «Финсервис» существовала на рынке с 2012 года в качестве регионального игрока. В конце 2017-го ее купил крупный московский холдинг, и с этого момента началась новая история «Финсервиса» — уже в федеральном масштабе. Меня пригласили на привычную позицию директора Уральского макрорегиона с простой и понятной задачей — запустить бизнес в масштабах Урала. Второй раз в жизни мне повезло заниматься этим (возможно, самым интересным с управленческой точки зрения) процессом — строить сеть и бизнес с нуля. Представьте: сначала есть только ты — и больше ничего и никого. Затем появляется первый офис и первые люди в твоём родном городе. Потом образуется команда в других городах. Начинается старт продаж: первый миллион, десятый, сотый. Тебя начинают замечать конкуренты. Ты выходишь уже на серьёзный уровень. Вот ты среди лидеров рынка. Очередной кризис. Спад. Новый подъём. Ты проходишь все этапы развития компании, решая разные задачи. Это потрясающе увлекательно. Ты действительно создаешь нечто, чего прежде не было. Оставляешь «след во вселенной». Идешь путем, о котором говорили великие: «Сначала они тебя не замечают, потом смеются над

тобой, затем борются с тобой, а потом ты побеждаешь». Достойная цель, не правда ли?

В «Финсервисе» я работаю второй год. Кое-чего мы уже добились. Бизнес уверенно развивается во всех регионах Урала, создана мощная, яркая и дружная команда, мы выиграли первый внутренний конкурс среди макрорегионов и стали лидерами. Все главные успехи еще впереди, но твердый фундамент заложен и вектор развития очевиден. Самое интересное, что в этот раз у меня появилась счастливая возможность применить систему из этой книги, полностью контролируя процесс «от и до». Руководство не мешало мне делать то, что я считаю правильным (за что ему огромная благодарность), и система ожидаемо сработала, дав нужный результат. Теперь, когда мне выпала возможность еще раз провести чистый эксперимент и комплексно применить все идеи на практике, я обрел железобетонную уверенность в силе и эффективности своего управленческого подхода. Конечно, я и раньше был в нем уверен, однако теперь у меня появилась смелость об этом написать. Я точно знаю, что смогу повторить такое в третий раз и в четвертый, — да сколько угодно, при разных вводных, — и всегда мой подход будет работать как надо. Управленческих подходов тоже много, но мой совершенно точно из тех, что работает и приводит к отличным результатам. Поэтому я хочу поделиться им с вами и верю, что кому-то он будет полезен.

Суть системы и «Правило Коллинза»

Суть моего подхода к управлению очень проста — ничего лишнего! И вот его основные составляющие.

- ♦ **Найти правильных людей!** Важность этого пункта такая же, как и у всех остальных вместе взятых.
- ♦ Правильно ввести их в организацию.
- ♦ Предоставить им максимальную степень свободы и полномочий, минимизировать любую формальную отчетность, оставив только необходимый минимум, который извлекается из автоматизированных систем.
- ♦ Внимательно слушать и слышать своих людей, много общаться с ними.
- ♦ Фокусироваться на барьерах и сложностях внутри организации, чтобы сделать бизнес-процессы максимально простыми, эффективными и работающими на главную цель.
- ♦ Четко и последовательно озвучивать стратегию компании и ее приоритеты — создать и поддерживать