

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ЭКСПЕРТ

# Убей Роналдо, или Почему нельзя делать ставку на одного игрока



**Григорий Аветов,**  
директор Школы бизнеса «Синергия»,  
декан факультета бизнеса  
Университета «Синергия»

## Звёзды и их чёрные мысли

Люди по определению ненадёжны. Соответственно, люди, работающие на бизнес, им не принадлежащий, ненадёжны в отношении этого бизнеса. Даже самых мотивированных сотрудников вряд ли интересует рост и прибыльность чужого дела больше, чем разного рода личные вопросы, вроде того, куда пригласить вечером девушку или когда забирать ребёнка из детского сада.

Если это утверждение кажется вам спорным, то предлагаю в качестве эксперимента... съездить на Бали на несколько месяцев. Возьмите жену, детей, порауйте себя и семью, отвлекитесь, забудьте о бизнесе. А все дела своей компании передайте верному заму и любимым топам.

Да, и не забудьте одну вещь: накануне разместите резюме на рекрутинговом сайте.

Если в команде у собственника бизнеса есть неординарный, совершенный, гениальный «Роналдо» — это чудо. Но если ему нет альтернативы — это катастрофа. Можете представить сборную Португалии без её главного форварда? Выбывание из игры ключевого лидера кажется невыносимым. Чемпионат мира по футболу — 2014 убедил, что концентрация львиной доли ответственности на одном игроке — это большая ошибка. Бизнес в России часто строится на одном «Роналдо». Главным образом речь здесь идёт о топ-менеджерах, возглавляющих такие стратегически важные направления компании, как финансовый департамент, бухгалтерия или отдел продаж. Попытаюсь доказать, почему это неоправданный риск для собственника.

Потому что по возвращении вам не помешает несколько предложений о работе.

Чем талантливее коммерческий директор, тем сильнее зависит от него наниматель. Сотрудник, который находится на гиперважной позиции и не имеет себе равных, прекрасно это чувствует самой острой к восприятию частью тела. Рано или поздно его одолевает библейская гордыня, у него возникает большой соблазн саботажа работы и даже шантажа своего руководителя. Он ведь незаменим!

Руководитель должен предусмотреть и предупредить эту потенциальную опасность ещё до того, как такое намерение появится у его подчинённого. Он должен подстраховать и себя, и сотрудника — от чёрных мыслей.

Рано или поздно любой человек в команде, в том числе и занимающий топовую позицию, может выйти из строя. Не столь важно, что «убивает»

звёзд — травма или перебор «жёлтых карточек», декретный отпуск или сговор с конкурентами. «Хромота» ждёт любого, это всего лишь вопрос времени.

Если «захромает» ваш коммерческий директор, это обязательно скажется на обороте. Скорее всего, через какое-то время ваш «игрок» восстановится и опять начнёт «бегать по полю». Но финансовые потери останутся финансовыми потерями. Поэтому в задачу любого руководителя должна входить регулярная работа по диверсификации рисков, связанных с топовым персоналом.

### Как диверсифицировать риски?

Компании по-разному подходят к этой задаче. Многие полагаются исключительно на рекрутинг. Это примерно то же самое, как если бы в период чемпио-

ната мира главный тренер португальской сборной (да любой сборной!) рассчитывал в случае чего быстро подыскать замену главной звезде через спортивного агента.

У каждой компании есть такие периоды, как чемпионат мира. И в это время невозможно заменить ключевого игрока.

Кто-то готовит кадровый резерв, у кого-то в штате имеются на примете один-два сотрудника, готовых заменить топ-менеджера. Реже как взаимозаменяемые единицы рассматриваются люди, которые выполняют одинаковые функции на разных направлениях работы.

Радикальное, но, пожалуй, самое эффективное решение — это несколько человек на одной позиции с распределением между ними функционала. Эти сотрудники должны быть взаимозаменяемыми и конкурентны по отношению друг к другу.

Многие американские компании используют практику, когда одновременно вводятся в работу два коммерческих директора. Через заданный промежуток времени определяется сильнейший по основному ключевому показателю — приводу денег. Более слабый уходит — или из стаи, или в замы.

Правда, сейчас на рынке достаточно тяжело найти мощных специалистов, которые могли бы работать не как единичные лидеры и управленцы, а в ситуации, когда им есть альтернативная замена. К тому же из-за конкуренции топ-менеджеров в команде может возникнуть нездоровая атмосфера. То есть и у такого концепта, при котором на одной должности находится три-четыре человека, тоже есть свои риски. Но игра стоит свеч. ■

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

# Новым председателем профкома пермских «Минеральных удобрений» избрана Галина Балдуева

По итогам состоявшейся 25 сентября отчётно-выборной конференции первичной профсоюзной организации ОАО «Минеральные удобрения» (ПМУ, входит в холдинг «УРАЛХИМ») на должность председателя профкома со сроком полномочий пять лет была избрана Галина Балдуева.

**Галина Балдуева, председатель профкома ПМУ:**

— Я прошла хорошую школу под руководством прежнего председателя профкома Веры Разживиной. За шесть лет совместной работы она мне передала огромный опыт, за что я очень благодарна. В своей дальнейшей работе буду стараться сохранить всё то, что мы смогли сделать в тесном взаимодействии с работодателем.

На конференции работники предприятия познакомились с отчётом о работе профкома ПМУ за последние полтора года. Например, в августе 2013 года прошла конференция по заключению между работодателем и работниками ОАО «Минеральные удобрения» нового Коллективного договора на 2013-2016 годы. Сегодня он по объёму социальных гарантий для сотрудников считается одним из лучших среди предприятий химической отрасли Пермского края.

Профком ПМУ и комиссия по заработной плате отслеживают рост оплаты труда работников и уровень инфляции по Пермскому краю. В 2013 году компания «УРАЛХИМ» провела на заводе индексацию заработной платы на 7,2%. Сегодня по уровню зарплат ПМУ занимает второе место среди предприятий химической отрасли, входящих в состав крайкома Росхимпрофсоюза.

В июле было проведено индивидуальное повышение окладов работников предприятия.

**Ирина Шаркевич, заместитель директора филиала ПМУ ОАО «ОХК «УРАЛХИМ» по персоналу:**

— Руководство пермских «Минеральных удобрений» по многим вопросам работает в тесной связке с профсоюзом, потому что производство сложное, специалисты высококвалифицированные и очень ценные — важно удерживать их на предприятии. В резуль-



**За кандидатуру Галины Балдуевой (на фото слева) работники проголосовали единогласно**

тате и оплата труда на «Минеральных удобрениях» выше, чем в среднем по отрасли, и социальный пакет внушительный. Профсоюз помогает нам видеть, что действительно важно для коллектива, и вовремя решать возникающие проблемы.

В конференции приняла участие представитель крайкома Росхимпрофсоюза Елена Безукладникова. Она поздравила работников ПМУ с выбором лидера первичной профсоюзной организации, пожелала администрации и профсоюзу продолжения конструктивного диалога, в ходе которого обязательно будут найдены верные решения насущных вопросов, а тем самым обеспечена стабильная работа предприятия и благосостояние работников.