

# ЕВГЕНИЙ ЩЕПИН,

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПО КОММУНИКАЦИЯМ КОМПАНИИ «ВКУСВИЛЛ»:

## КЛИЕНТ СТАЛ ИНТРОВЕРТОМ

2020 ГОД ПОПОЛНИЛ НАШ СЛОВАРЬ ПОНЯТИЕМ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ. И ХОТЬ ОНО ПОРЯДКОМ НАБИЛО ОСКОМИНУ, МЫ ВСЕ ЖЕ ЖИВЕМ ВНУТРИ ЭТОЙ РЕАЛЬНОСТИ. О ТОМ, ЧТО УЖЕ ИЗМЕНИЛОСЬ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ КОМПАНИЕЙ И СОТРУДНИКАМИ, МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И КЛИЕНТОМ, ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В НАС САМИХ, МЫ РАЗГОВАРИВАЕМ С ОДНИМ ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ, КОТОРАЯ С САМОГО НАЧАЛА СВОЕГО СУЩЕСТВОВАНИЯ ВСЕ ДЕЛАЛА НЕ ТАК, КАК ВСЕ, – С УПРАВЛЯЮЩИМ ПО КОММУНИКАЦИЯМ «ВКУСВИЛЛА» ЕВГЕНИЕМ ЩЕПИНЫМ.

**Евгений, с самого основания компании (2011 год. – Прим. ред.) вы говорили о том, что отношения внутри коллектива строятся на доверии, что у многих вызывало множество вопросов. Как обстоят дела с доверием сегодня?**

Уровень доверия среди сотрудников «ВкусВилла» действительно колоссальный, несмотря на то что мы значительно выросли со времен стартапа (коллектив компании – 12 тыс. человек. – Прим. ред.). Но почему-то мозг российского руководителя ставит знаки равенства между доверием и незнанием, доверием и бесконтрольностью, при этом они же уверены, что если доверяешь, значит, тебя уже обманули. Наша культура доверия не отрицает, что найдутся люди, которые захотят этим злоупотребить, но рано или поздно это станет известно и означает лишь одно: нам с ними не по пути.

**Сегодня к руководителям предъявляются совершенно новые требования. К примеру, выстраивать работу с подчиненными не по принципу «Ты должен сделать это к такому-то сроку», но: «Чем я могу тебе помочь, чтобы ты вовремя и качественно выполнил свою задачу?»**

Да, об этом много говорят: руководитель не надзиратель, не Карабас-Барабас для своих подчиненных. В идеальном менеджменте все так, но люди очень разные. Если к нам приходит человек из культуры «скажите, что надо сделать, и я сделаю, а пока не скажете, я ничего не буду делать», мы, как правило, расходимся: фактически наша корпоративная культура сама вытолкнет его. Сейчас не время беспомощных сотрудников, когда ты пришел и руководитель дает тебе разнарядку, план на день. Это микроменеджмент, от которого надо бежать: здесь никакого развития не будет.

**А если не расставаться, а обучать таких сотрудников? Сегодня обучению персонала уделяют как никогда много внимания.**

Такое возможно, но при условии, что вы культурологически совпадаете. Наша

компания металась в этом плане. На старте нам было важно, чтобы люди были нам созвучны, чтобы глаза горели. Потом поняли, что на одном созвучии далеко не уедешь – важен профессионализм. Начали брать по резюме, но стало ясно, что созвучность должна превалять, хотя профессионализм никто не отменяет.

Есть разные нюансы. У нас свободный график работы, и всегда найдется тот, кто скажет, что после 18:00 он отключает телефон, потому что ему так велит Трудовой кодекс. Да, он имеет на это право, но, поскольку «ВкусВилл» – это та компания, в которой рабочие чаты шумят и вечером, и ночью, такой человек выпадет сам собой – он окажется вне контекста.

**А как же баланс личного и рабочего? Сегодня это настоящая проблема – работа вторглась в личное пространство настолько, что мы одновременно исполняем несколько ролей: мы и профессионалы, и родители, и супруги, и учителя...** В глобальном масштабе это еще предстоит проанализировать и понять, но работы стало действительно больше: ты просыпаешься – и сразу в ноутбук, да и ложишься тоже «в нем».

Когда ты совсем не приезжаешь в офис, теряется фокус, нет этого обмена энергией. Вот что любопытно: у нас давно свободный график посещения офиса, и раньше это очень

**СЕЙЧАС НЕ ВРЕМЯ  
БЕСПОМОЩНЫХ  
СОТРУДНИКОВ,  
КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ  
ДАЕТ ТЕБЕ РАЗНАРЯДКУ  
НА ДЕНЬ**

ценилось людьми, потому что, когда пятидневка с обязательным присутствием в офисе, это тоже утомляет. А сейчас наоборот: когда всех в обязательном порядке отправили на удаленку, люди захотели в офис.

**Среди эйчаров «ВкусВилл» знаменит тем, что у вас их, в общем-то, и нет. Как работает эта система?**

У нас есть отдел кадров, где занимаются исключительно работой с документами, но как такого HR-департамента действительно нет. Подбор и мотивация людей – это ответственность руководителей направлений, нет никакого централизованного органа, который бы этим занимался. Наша компания воспитывает в сотрудниках предпринимательскую культуру, и это уже задача руководителя, как он справится с этим: будет решать сам или отдаст на аутсорсинг.



**Предпринимательство внутри компании – о чем этот проект?**

Поскольку наша компания максимально плоская и у человека нет как таковой карьерной лестницы, люди начинают испытывать бесконечный день сурка, несмотря на постоянное развитие компании в целом. Но мы понимаем, что у людей толковых и амбициозных, готовых брать на себя ответственность, есть потребность в развитии. Как правило, такие люди начинают искать какие-то варианты вовне, однако мы сделали умнее: если ты хочешь делать что-то новое и развиваться, делай это во «ВкусВилле». Так родилась идея внутреннего предпринимательства. Это настоящий win-win: и компании хорошо, и сотруднику, потому что он реализует свою идею или проект за деньги компании.

В прошлом году мы были в США в компании Zappos\*. Мы спрашивали про инициативность сотрудников, как они их «раскошегаривают», чтобы люди брали на себя новые проекты. И нам рассказали о формуле «20% на 80%». 20% – это те, кто хочет что-то делать, и именно они являются драйверами компании. Остальные 80% хотят просто нажимать на кнопки, и не нужно им мешать! Если они делают это хорошо и чувствуют себя на своем месте, не нужно убеждать их, что они должны запускать новые проекты, спасать

\* Zappos – интернет-магазин, выросший из компании с офисом в спальне в многомиллиардную корпорацию. Компания знаменита своей необычной корпоративной культурой.

**80% СОТРУДНИКОВ ХОТЯТ ПРОСТО НАЖИМАТЬ НА КНОПКИ, И ЕСЛИ ЭТО У НИХ ХОРОШО ПОЛУЧАЕТСЯ, НЕ НУЖНО ИМ МЕШАТЬ И УБЕЖДАТЬ, ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ ЗАПУСКАТЬ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ**

мир и так далее. Поэтому наша задача была найти эти 20% и дать им возможность реализовать себя.

**Сколько сотрудников откликнулось на эту идею?**

Сейчас реализовано порядка 50 проектов, которые запускались с нуля. Их было больше, но некоторые идеи споткнулись на этапе реализации, часть проектов была закрыта из-за пандемии, приостановлен и мой проект «ВкусВилл.Практика», так как не хочется переводить его в онлайн: из-за этого теряется вся магия.

**О чем ваш проект?**

В какой-то момент к нам стало поступать огромное количество запросов: «Расскажите, а как вы это делаете?» Мы открыты и вначале действительно рассказывали, о чем нас просили, но потом из-за количества обращений стали отказывать. Со временем поняли, что это нужно делать на общих и понятных для всех условиях – так сложился коммерческий проект.

И вдохновили нас на это европейские и американские компании, у которых просто норма делиться своим опытом: на бизнес-экскурсиях мы встречались с топ-менеджерами компаний, которые могли открыто рассказать даже о своих зарплатах, тогда как российский бизнес ведет себя иначе: все всё друг о друге знают, но делают из этого тайну.

**Евгений, как думаете, пресловутый человеческий подход в бизнесе возможен только в относительно небольших компаниях?**

«ВкусВилл» сейчас – это 12 тыс. человек. Понятно, в масштабах корпораций это небольшая компания, но... Знаете, к нам обращаются крупные ретейлеры с целью понять, как им сейчас, нагородив свою огромную конструкцию, «откатить назад».

Часто компании с «живым» управлением, где нет жесткой иерархии, воспринимают как хипстеров. Но это не так. Если говорить о «ВкусВилле», то это компания с огромным

## HR-ДЕПАРТАМЕНТА У НАС НЕТ: ПОДБОР И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ – ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НАПРАВЛЕНИЙ

количеством контроля, просто во многом он возложен на IT-систему: мы видим все цифры, сколько заработали, потратили и потеряли. А компании-машины работают по принципу «надо на всякий случай защититься» и придумывают миллион правил, которые в итоге и работают плохо, и инициативу у сотрудников убивают напрочь, потому что не хочется ничего делать, когда перед тобой целый список формальностей, которые нужно соблюсти.

**Мир вокруг нас стремительно меняется, и даже огромным корпорациям приходится демонстрировать чудеса адаптации. Насколько, по вашим наблюдениям, происходящее в мире повлияло на отношения между сотрудниками, между компанией и клиентами?**

Раньше иронизировали над офисным планктоном: если у тебя офис и пятидневка, то жизнь не совсем удалась. Но вот наша новая реальность, и все поняли, что работать постоянно из дома тяжело, и даже в кафе тяжело. А самое главное, нет ежедневной подпитки в виде общения, нет возможности увидеть, как у коллег глаза горят, и самому зажечься.

С другой стороны, сейчас уходит дикое количество ненужных встреч, на которых ты в больших городах тратишь очень много времени. И вот, с одной стороны, нужно глаза в глаза, а с другой – расчистилось пространство от лишнего.

А с клиентом еще интереснее: в своей новой книге «Энергия клиента. Как окупается человеческий подход в бизнесе» я пишу о том, что клиент стал интровертом: он не любит допродажи\*, он не хочет, чтобы рядом с ним стоял консультант. История с коронавирусом дала понять бизнесу, что клиент захотел личного пространства.

К примеру, пять лет назад мы говорили, что касс самообслуживания не будет никогда, потому что это перекалывание рабочих обязанностей продавца на покупателя. А сейчас нас за них благодарят!

Доставка раньше измерялась в единицах, а сейчас изменилась ситуация и вместе с ней модель поведения. Таких маленьких изменений будет еще много, и сложится что-то большое. HR

\* Допродажи – предложение приобрести к основному продукту что-то дополнительное.