

Мечтай, трудись, **ДОСТИГАЙ!**

Владелец корпорации «ВиДи Групп» Виталий Джуринский внедрил в своем бизнесе много непривычных для украинского предпринимательства правил управления персоналом. О том, как они помогли «ВиДи Групп» стать одной из наиболее дорогостоящих украинских бизнесов он рассказал **HRM**

*Беседу ведет:
Ольга Анненко*

Создать слаженную команду единомышленников — мечта большинства бизнесменов во всем мире. Сотни тысяч людей трудятся над рецептами, которые позволят достичь желанных высот. И каждый прокладывает свой особый уникальный путь — из собственных

ошибок, умозаключений, больших и малых побед, великих дружб и конфликтов.

Гость рубрики Виталий Джуринский, учредитель и председатель правления компании «ВиДи Групп», уверен, что добиться успеха в бизнесе можно только тогда, когда есть одна большая и глобальная цель, способы ее достижения отвечают закону и кодексу чести, а интуиция, трудолюбие и желание учиться — постоянные спутники на пути к получению желаемых результатов.

Созданная шестнадцать лет назад Джуринским «ВиДи Групп» пропитана мировоззрением своего владельца. Она — отдельный мир со своими законами, правилами и ограничениями. Ее корпоративная культура — больше картина идеального мира ее автора, чем свод требований для сотрудников. О жизнеспособности методов ведения бизнеса Виталия Джуринского наиболее красноречиво говорят цифры. На сегодня «ВиДи Групп» объединяет четыре функциональных направления — автомобильный, логистический, страховой и девелоперский биз-

досье

Виталий Джуринский

Родился в 1966 году.

1991 г. — окончил юридический факультет Киевского государственного университета им. Т. Шевченко;

1991-1994 гг. — аспирант Киевского государственного университета им. Т. Шевченко. Кандидат юридических наук.

1995-1996 г. — ассистент кафедры Киевского государственного университета им. Т. Шевченко;

1994 г. — основал и возглавил первое предприятие, позднее развившееся в группу компаний «ВиДи Групп».

Сегодня — председатель правления «ВиДи Групп», член Совета предпринимателей и Совета инвесторов при Кабинете министров Украины, заслуженный экономист Украины (2004 г.), награжден орденом «За заслуги» III степени (2007 г.).



Виталий Джуринский: «Стремление к развитию и совершенствованию, постоянная неудовлетворенность собой — главные стимулы для развития».

несы. Отечественные аналитики вносят компанию в число наиболее дорогих украинских корпораций и оценивают ее бизнес в \$270 млн. В среде автодилеров «ВиДи Груп» считается одной из наиболее инновационных и профессиональных компаний, почетным членом тройки самых богатых автокорпораций в Украине. С **HRM** г-н Джурицкий поделился своими взглядами на закономерности успешного ведения бизнеса и принципами формирования бизнес-команды.

быть бизнесменами, таких четких и необходимых нам правил управления никто не знал.

Хотя я и учился интуитивно (при помощи обмена мнениями, самоанализа, поиска ответов на возникающие по ходу дела вопросы), потом понял: выработанные мною принципы сыграли немаловажную роль в продвижении меня как руководителя, развитии моего бизнеса. Я убежден: чтобы быть понятым, нужно понять оппонента. Чтобы получить желаемое —

Не нужно бояться плагиата. Если видишь какую-то интересную инновацию, ты должен обязательно ее внедрить

HRM: Первый вопрос позвольте посвятить вашей личной школе управленческой грамоты. С чего начиналась ваша карьера менеджера, как она развивалась, чему и у кого вы учились?

В. Д.: Процесс моего становления как руководителя, формирование меня как личности происходили в период распада Советского Союза. Ушла коммунистическая идеология, а новой не появилось. Отсутствовали знания о поведении в бизнесе, в обществе ощущалась нетерпимость, подозрительность и настороженность к бизнесменам. Поэтому развитие бизнеса на постсоветском пространстве проходило стихийным образом и развивалось не по законам развитых экономик, а по собственным нормам, выкристаллизовываясь по мере появления тех вызовов и задач, которые возникали у людей, решившихся окунуться в предпринимательство. Скорее нашими университетами были какие-то группы по интересам, чем специальная литература или образование. Это уже позже я узнал: руководителями не становятся, этому учат. И ответы на многие вопросы, которые, как мне казалось, я нашел самостоятельно, есть в элементарных и более сложных бизнес-курсах. Но в то время, когда большинство из нас приняли решение

учесть интересы всех сторон. Баланс приемлемых для всех решений достигается только тогда, когда осознаны, проанализированы и учтены желания и мотивы каждого участника процесса.

HRM: Сейчас, будучи владельцем большой успешной корпорации, образцом для подражания для начинающих менеджеров, вы часто вспоминаете свой первый день управленческой карьеры?

В. Д.: Хорошо помню этот день. Он не был ни торжественным, ни радостным. Я пытался постигнуть новую жизнь, в которую ворвался, мучился сомнениями. Предшествовавшее этому увольнение с должности преподавателя юридического факультета Киевского государственного университета им. Т. Шевченко было для меня болезненным. Я очень любил свою работу. До сих пор помню тот душевный трепет, который испытываешь, переступая порог аудитории, где на тебя устремлены сотни пар пытливых глаз. Бросить все это, вступить в новую жизнь, в которой было больше вопросов, чем ответов, было нелегко. Поэтому первый свой день я находился в размышлениях о правильности принятого решения и о том, стоило ли мне начинать бизнес. В то время он предполагал много рисков. И успеха, разумеется, никто не гарантировал.

HRM: Не так давно вы отказались от операционной управленческой деятельности, оставив за собой исключительно учредительские функции. Что поменялось в жизни и в отношении к работе?

В. Д.: Абсолютно ничего. Такие перемены — закономерный этап развития для компании и меня лично. Этот путь проходят все инвесторы при условии, что они развиваются. Формат компании, где инвестор и генеральный директор в одном лице, больше подходит для семейного бизнеса. В данный момент я занимаюсь только вопросами стратегического развития и не отвлекаюсь на операционную деятельность. Но ритм жизни остался таким же, не изменилась и ответственность. Я все так же просыпаюсь в шесть утра, все так же поздно ложусь.

HRM: Вы говорите, что результативный бизнес — это всегда компромисс.

А в чем вы бескомпромиссны?

В. Д.: Как говорится, у каждого своя правда. Даже преступник перед злодеянием находит себе оправдания. Но

есть вещи непреходящие, которые берут свои основы из религии. Существуют незбылемые десять заповедей, которые отражаются во всех религиях: не убий, не укради, не возгордись и так далее. Вот в этих вопросах оценки общественной морали я бескомпромиссен. А во всех остальных вопросах нужно обязательно учитывать мотивы других людей.

HRM: Можно ли рассматривать то, что вы отказались от операционного управления своим бизнесом, как некий рубеж: наступил тот момент, когда все бизнес-процессы отстроены идеально?

В. Д.: Идеал — то, к чему нужно стремиться. А стремление — это процесс, а не конечная цель. Соответственно идеал создать невозможно, а вот приближенную к идеальной систему выработки и принятия решений — вполне вероятно. Только приблизиться, потому что изначальная форма будет видоизменяться в процессе. Этому способствуют различные стандарты, в частности, стандарт ISO 9001. В самом стандарте стоит требование постоянно изменять, корректировать уже налаженные процессы с требуемой

Виталий Джуринский: «Схема «планируй, внедряй, анализируй, корректируй» идеально подходит для выработки управленческих решений».



периодичностью, актуализируя свои решения. И я считаю, что данный принцип — планируй, внедряй, анализируй, корректируй — идеален с точки зрения выработки решений.

HRM: А как насчет того, что лучшее — враг хорошего?

В. Д.: Стремление к развитию и совершенствованию, постоянная неудовлетворенность собой — это и есть стимулы для развития. А довольствоваться тем, что есть, — вряд ли можно назвать стимулом к развитию.

HRM: Как менялись требования к персоналу с начала создания компании и до сегодня? Должны ли ваши жизненные цели совпадать с целями сотрудников для того, чтобы вы плодотворно работали вместе?

В. Д.: Любая компания, развиваясь, ожидает того же от сотрудников. А значит постоянно повышает требования к своему персоналу. В основном это касается требований к квалификации. Но, на мой взгляд, иметь единые цели так же важно, как и профессиональные навыки.

В соответствии с нашей философией «Треугольник сбалансированных интересов» сотрудник, который приходит на работу, должен быть готов к тому, что в первые дни он сядет за парту, изучит на-

Кроме того, для работников компании существует форма внутреннего корпоративного обучения: учебные порталы, библиотека, школа линейных менеджеров, академия «ВиДи Групп», создается план по развитию сотрудника на весь его период жизни в компании. Сотруднику выдается индивидуальная зачетная книжка «Обучения и развития сотрудника», где изложена миссия компании, ее основные принципы, но главное — объединение задач и целей компании и сотрудника. Все это сделано для того, чтобы установить дуализм отношений. Мы понимаем, что работа — это дорога с обоюдным движением навстречу друг другу, и всячески стараемся сделать ее комфортной для обеих сторон.

HRM: Каким образом строилась корпоративная культура в вашей компании? Можно ли сказать, что свод правил, описанных в корпоративном кодексе, — это отображение вашего идеального мира?

В. Д.: Мой рецепт для тех собственников, кто как раз начинает писать свою корпоративную культуру: она должна быть отображением вашего личного мировоззрения и обязательно должна быть написана именно вами. В процессе того, как я становился руководителем, мне приходилось долго искать ответы на во-

Работа — это дорога со встречным движением менеджера и подчиненного. Задача владельца бизнеса сделать это движение максимально комфортным

шу корпоративную культуру, согласится с ней и с правилами трудового распорядка. Для новичков проводится лекция «Моя компания», где изложена история «ВиДи Групп», рассказывается о структуре, корпоративных стандартах, сотрудник получает значок компании. На трехмесячный период за ним закрепляется супервайзер. Все это способствует быстрой адаптации.

просы в отношении того, как и что прописать в корпоративной культуре. В разное время я привлекал свое близкое окружение для того, чтобы обсудить возможные варианты, но потом понял: корпоративная культура не может быть культурой ивановых, петровых или сидоровых.. Это должна быть культура одного человека. Потому что иванов, петров и сидоров могут завтра уволиться. И тогда

придется все переписывать. Корпоративная культура должна быть сводом правил и жизненных ценностей инвестора, должна быть постоянной, а если и меняться — то в соответствие с духом времени и незначительно.

HRM: Почему в вашей компании на руководящих должностях работают преимущественно молодые люди?

Это главная цель, которая, кстати, прописана в корпоративной культуре компании. Поставив себе такие цели, мы несколько повторили уже упомянутую ранее формулу развития: планируй, внедряй, анализируй, корректируй, но вывели ее не только в плоскость работы, а коснулись скорее вопросов качества жизни и ответственности за выполнение своего высшего предназначения.

Корпоративную культуру компании должны писать собственники. Она — отражение их личного мировоззрения

В. Д.: Не совсем так. В компании трудятся и руководители с сединой на висках. Но у нас действительно много молодых управленцев. Известная формула: все новое — это хорошо забытое старое. В отношении молодых руководителей — это скорее повтор прошлого, еще советского опыта взращивания кадров. Ничего нового здесь я не придумал. Просто воспользовался хорошо проверенными рецептами. Умудренные опытом кадры учат молодых.

HRM: Остались ли в компании сотрудники, начинавшие бизнес вместе с вами в качестве наемных работников?

В. Д.: Конечно, остались. И когда новым сотрудникам читают курс «Я и моя компания», то отдельным разделом рассказывают о «героях нашей компании». Такие люди — наша гордость. Все они награждены золотым знаком нашей компании. Именно они позволяют сохранить дух компании в его первоначальном виде. Такой успех я связываю с тем, что нам удалось понять сотрудников, приходивших на работу, увидеть их желания и цели, дать возможность их реализовать. А также с тем, что все они разделяют нашу корпоративную культуру, цели, задачи, нашу картину мира.

HRM: А какая она — ваша картина идеального мира?

В. Д.: Картина идеального мира для меня — это здоровье, богатство и счастье.

HRM: Как в вашей компании элементы корпоративной культуры используются при подборе персонала?

В. Д.: Общие требования одинаковые ко всем кандидатам на любую должность: сотрудник должен быть трудолюбивым, целеустремленным, следовать высоким моральным принципам, быть лояльным к компании и признавать ее корпоративную культуру.

Наша стратегия развития персонала, возможно, отличается от других компаний. Мы не стремимся стать командой звезд. Наша задача стать командой-звездой. Всегда, если в компании стоит вопрос о замещении руководящей должности, мы сначала ищем кандидата среди сотрудников нашей компании. Знаете, чем отличаются формулы «талантливые кадры решают все» от «кадры решают все»? Тем, что талантливый человек способен воссоздать себе подобных, научить тех, кто работает рядом с ним. И сегодня один из главных показателей качества менеджера для нас — не только готовность этого менеджера исполнять свои обязанности, но и способность передавать знания, делиться накопленным опытом. Насколько он открыт, не боится ли конкуренции, поскольку конкуренция в данном случае — это стимул для его собственного развития, а значит и развития компании.

HRM: Как вы относитесь к формализации процесса управления персоналом?

В. Д.: Формализация необходима. Это основа всех бизнес-процессов. Оставлять поле, где в каких-то штатных стандартных ситуациях нет однозначного алгоритма решений, неприемлемо. Чем

больше штатных операций, тем более формализован бизнес. Это и есть часть корпоративной культуры. Мировой опыт свидетельствует: чем больше формальностей, тем больше порядка. А вот когда мы говорим о внештатных ситуациях, то там может быть индивидуальный подход. Тут мы говорим о гибкости. И о приверженности к корпоративной культуре, которая как раз дает направление к действию, является своеобразным компасом при принятии решений.

HRM: В индивидуальном плане каждого руководителя вашей компании есть пункт, обязывающий его хвалить подчиненных. Зачем это делать — понятно. Но как заставить людей делать это искренне?

В. Д.: Главная формула успеха — получение положительного опыта и его обобщение. Не нужно бояться плагиата. Если видишь какую-то интересную инновацию, ты должен обязательно ее внедрить. Идея по похвалам в первоначальном своем состоянии пришла в момент, когда мы запустили новое предприятие — официальный дилерский центр Toyota. И в первые три месяца предприятие продемонстрировало ошеломляющие результаты. И совершенно неожиданно для всех провалило план продаж следующего квартала. Чтобы разобраться в причинах, к нам приехал г-н Кондо, генеральный директор официального импортера «Тойота-Украина». Он посетил все производственные подразделения, не увидел никаких отклонений. И тогда он задал вопрос: «Сколько раз в день вы приходите в отдел продаж, сервис и хвалите своих подчиненных?»...

Людей нужно больше хвалить, чем ругать, поэтому мы прописали для руководителей всех уровней задачу «по похвалам» — каждый менеджер в нашей компании должен похвалить своих подчиненных сто раз в месяц. Понятно, что

Виталий Джуринский: «Главное наследство будущим поколениям я написал на фамильном гербе: «Мечтай, трудись, достигай».



никто не подсчитывает точное количество таких похвал, пусть это останется на совести руководителя, но это часть корпоративной культуры.

HRM: Какие еще нестандартные управленческие приемы применяете в области управления персоналом?

В. Д.: Руководители не очень любят эту формулу, но от этого она не перестает работать: незаменимых людей нет, есть неравнозначные замены. Я глубоко убежден, что бизнес делают люди. И люди — главное достояние бизнеса. Поэтому мне хочется, чтобы, вспоминая «ВиДи Групп», говорили о том, что это инновационная компания, в которой работают такие лидеры рынка, как Олег Джуринский, Алексей Чайка, Артем Ткаченко, Руслан Семчук, Елена Ляшенко, Александр Грынив, Игорь

помогут в создании работающей системы. Нужно брать здоровую основу и начинать. Здесь также важна интуиция. А вот интуиция — это квалификация плюс опыт. И, конечно же, трудолюбие.

HRM: Скажите, что сегодня служит для вас предметом особой гордости?

В. Д.: Своей главной заслугой я считаю создание новых рабочих мест. Я сокрушаюсь о том, что пять миллионов украинцев работают за рубежом. И что многие из них останутся там навсегда. Я очень болезненно реагирую на это, считаю своей главной задачей в бизнесе — создавать рабочие места, давать возможность нашим людям реализовывать свой потенциал, таланты в той стране, где они родились. В Грузии, где традиции застолья имеют свою историю и являются

Каждый менеджер в нашей компании должен похвалить своих подчиненных сто раз в месяц

Пирог, Александр Радин, Виктор Кордилевский и др. То есть мне хочется, чтобы это была компания в лицах. К сожалению, не многие компании, даже самые известные, ассоциируются у меня больше, чем с одной фамилией. Это свидетельствует о том, что большинство предпочитает не афишировать людей, которые как раз и делают их бизнес. Они — в тени успехов компании. Мы, наоборот, поощряем узнаваемость наших сотрудников, каждый из них выступает экспертом в вопросах, в которых они — профессионалы, они дают интервью и являются лицом нашей компании наравне с ее учредителем.

HRM: Сформулируйте, пожалуйста, правила построения идеальной бизнес-системы?

В. Д.: Прежде всего (и это основа основ) нужна цель. Глобальная и на всю жизнь. У нас в компании, как я уже упоминал, она звучит так: предназначение человека — быть здоровым, счастливым, богатым. Чтобы быть богатым, нужно быть лидером на том рынке, на котором ты представлен. Поэтому после того, как рынок выбран, нужно учиться. Я глубоко убежден, что только высокообразованные люди способны достигать успеха. Конечно, найдутся те, кто будет возражать. Но на самом деле существует только три традиционных способа получения богатства: наследство, выгодный брак и третий — достичь всего самостоятельно. Третий путь не терпит необразованных людей. Поэтому сегодня нужно иметь как минимум три образования. Эти знания серьезно

предметом гордости, первый тост поднимается за родину, второй — за родителей, третий — за друзей. Когда в Украине первый тост начнут произносить за Украину, я думаю, изменится отношение и к таким негативным явлениям, как трудовая миграция.

HRM: Видите ли вы сейчас то, как жизненная мудрость и колоссальный опыт в бизнесе, пригодятся вашим детям?

В. Д.: Главное, чему могу научить, — правильно ставить цели и очень сильно стремиться их достигать. Как-то мой сын дал мне почитать книгу «7 навыков высокоэффективных людей» и спросил: «Папа, у каждого человека есть своя карта и своя парадигма. Но скажи, как карта Киева может помочь найти Эйфелеву башню в Париже?». И здесь он прав. Может ли мой опыт пригодиться моему сыну в полном смысле этого слова? Я задумался об этом, вспомнил, как достигал своих результатов. И понял, что большинство из того опыта, который был у меня, оказался совершенно бесполезен в будущем. Поэтому я выработал философскую концепцию успеха, которая не включала бы каких-то конкретных правил, а в большей степени задавала правильное направление. Я вложил эти мысли в девиз своей семьи, который в свою очередь нашел свое место на нашем фамильном гербе: «Мечтай, трудись, достигай». Это то основное, тот главный секрет, который я могу дать на вооружение своим наследникам.

HRM