



## Культура здравого смысла. Опыт компании «ВкусВилл»



**Евгений Щепин**  
ВкусВилл

Ведет интервью Елена Тихомирова,  
eLearning center

### **Первый вопрос: у вас правда нет HR?**

Я так понял, здесь не лучшая аудитория говорить об этом :)

Но у нас так исторически сложилось, что действительно нет HR как выделенной функции. Естественно, HR-процессы все есть, просто мы их “размыли” по всей компании: поиском, адаптацией, мотивацией занимаются руководители подразделений.

### **Как они это делают?**

Как умеют, так и делают. Руководители подразделений - это предприниматели, только от них зависит, как они будут искать сотрудника, например.

Большинство руководителей сами пишут вакансии, сами проводят собеседования и дальше берут нового сотрудника себе под крыло.

Есть, конечно, руководители, у которых нет

компетенции подбора. Тогда они обращаются в какие-то сторонние организации. То есть, они решают по-предпринимательски конкретный вопрос.

Если в какой-то компании классический HR-отдел с классическими функциями работает - это прекрасно, но мы всегда жили без него, развивались без него, и у нас это получается.

### **Вы растете очень быстро. Вы думаете, что будет дальше? Дальше это будет работать в таком же виде?**

Ну конечно. Самые страшные темпы роста компании мы прошли. Штат компании составляет практически семь с половиной тысяч человек, и офис уже не растет. Мы такая компания, которая сфокусировалась на том, что лучше всего получается: это взаимодействие

с клиентами, это работа с производителями, поставщиками, это непосредственно розница. Все остальное мы отдаем вовне. У нас масса аутсорса, масса аренды.

### **Если у вас каждый директор – предприниматель, почему он у вас работает, а не открывает свой бизнес?**

Очень хороший вопрос. У нас последние полтора года сильно развивается как раз предпринимательская культура внутри компании ровно для того, чтобы люди не только брали на себя проект и его реализовывали внутри ВкусВилл, но и выходили из компании, становясь юридически предпринимателями. Но далеко не каждый сотрудник готов быть предпринимателем. Под именем ВкусВилл работать и вести проекты проще, чем это делать понапе на рынке.

У нас с собственником компании – Евгением Кривенко, часто бывают споры и дискуссии по этому поводу. В его картине мира, людей которые хотят быть предпринимателями и способны ими быть, значительно больше, чем показывает мировой опыт.

Есть и будут много сотрудников, которым хорошо быть в зоне комфорта, она им нужна и важна.

### **У Вас в книге есть история про девушку, которую вы перевели в офис, и которая потом сделала свой бизнес. Расскажите, пожалуйста.**

Да, мы провели несколько собеседований с кандидатами из магазинов и выбрали наиболее подходящего – человека, который хорошо знает работу в магазине, работу в рознице, знаком с ассортиментом. Но в первый день на новом рабочем месте выяснилось, что она совсем не может взаимодействовать с компьютером, при этом ей нужно было как минимум работать в сводных таблицах. Да, это был наш провал как рекрутеров, потому что мы не догадались спросить на собеседовании, владеет ли она компьютером. Мы решили попробовать самостоятельно научить, но это оказалось тоже не лучшей идеей. Что делать? Выбор оставался таким: либо она берет какой-нибудь ускоренный курс и учится работать с компьютером, либо возвращается в розницу. Мы дали этой

девушке две недели на то, чтобы принять решение. Она отказалась идти в магазин обратно, отказалась оставаться в офисе, и в итоге они с мужем открыли собственное производство – соевый майонез. Они сделали все по технологии, классное оборудование закупили, прошли все аудиты от компании, прекрасный продукт сделали, выиграли все дегустации – теперь это наш поставщик. По сути, случайность привела к тому, что человек стал основателем собственного производства.

### **А как вы людей учите и учите ли вы их вообще? Что происходит с новыми людьми, которых набирают в компанию?**

У нас есть двухдневное обучение в офисе. Это для новых сотрудников, новых продавцов, которые только приходят. Суть этого обучения по большому счету – показать глобально отличие компании: чем ВкусВилл отличается от других розничных компаний. В этом обучении много технических вопросов: работа с кассой, понимание ассортимента.

Жизнь начинается непосредственно в магазине. Мы поняли, что заниматься долгим офисным обучением нет никакого смысла.

Сотрудник выходит в магазин, становится продавцом-стажером, и к нему прикрепляется продавец-наставник. И они начинают общаться на понятном им языке. Наставник может набросать миллион историй из своей жизни.

Обучение происходит именно в этот момент в этой связке.

Как, кто и чему учит – мы не знаем. Наставник – это не человек, который пришел с улицы, он уже с нами какое-то время, обычно это человек очень активный и готовый брать на себя ответственность.

Была история, что журналистка тайно устроилась в наш магазин, и писала тексты о том, как работает, что вокруг происходит. И она такие классные вещи писала – мы читали и понимали, что все было просто правильно сделано, и это без каких-либо кодексов и стандартов.

### **У вас правда есть атмосфера доброжелательности, которая отличает вас от соседних магазинов в этих же районах, где работают такие же люди. Как у вас это**

## получается? Кроме передачи опыта от опытного новичку, что-то еще вы делаете?

Мне тут недавно звонил собственник одной региональной компании: “Раскрой секрет, у вас какой-то бешеный подбор. Мне нужен ваш человек, он, видимо, какой-то суперпсихолог”. Здесь я хочу сразу пояснить, что мы работаем с теми же самыми людьми, которые работали и работают в других магазинах, мы не берем их с другой планеты.

Причина кроется в другом. Это культурологические особенности компании.

Мы не создаем скрипты, не создаем модели поведения. У нас семь с половиной тысяч сотрудников, и у нас нет задачи загнать их в какие-то рамки.

Попытка придумать модель поведения приводит к тому, что сотрудник, вместо того чтобы на рабочем месте включать голову, наоборот, выключает ее и начинает вспоминать, что там в инструкции. По этой причине терпеть не могу скрипты. От них за версту веет искусственностью и холодом. Человек, который говорит по заранее выученным фразам, не может выглядеть естественно. Скрипт и душевность это несочетаемые вещи.

Каждый день, проведенный в рознице, это маленькое ЧП: каждый день происходит то, что вы не сможете спрогнозировать. Маленькая девочка может запнуться о телегу с овощами и разшибить себе лоб. Может зайти съемочная группа с Сергеем Безруковым фильм снимать.

Когда мы говорим про розницу, один магазин – это примерно 700 чеков в день. Это

700 соприкосновений с реальными людьми, каждый из которых приходит с какой-то своей установкой.

Это только один магазин, а у нас 800 магазинов. Мы как работодатели должны быть сумасшедшими, чтобы взять на себя ответственность прописать потенциально возможные ситуации. Конечно, продавцы в каждом конкретном магазине принимают решения, и это требует ответственности.

Магия начинается, когда центральный офис не дает стандартов, не говорит – “вы должны выглядеть вот так, вы должны ходить вот так, вы должны говорить вот так, вы должны товар ставить только так”.

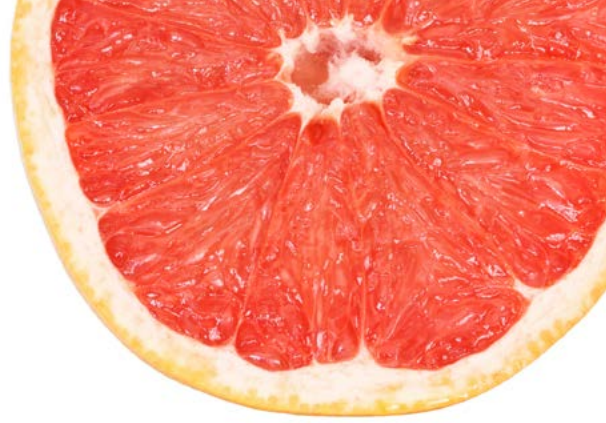
Мы, наоборот, говорим: “от тебя зависит то, как будет выглядеть магазин, то, где будет стоять товар, что ты скажешь”. И у продавцов, у наемного персонала, появляется ощущение собственности. А когда есть ощущение собственности, сразу появляется ощущение неравнодушия. Отсюда идет и улыбка пошире, и общение поживее. Вот душевности научить невозможно.

**На мой взгляд, это очень ценный момент. Если есть регламент, то будет обучение по регламенту. А что будет в этом обучении? Пересказ, пара тестов, пара кейсов – мы все разжевали и сделали протертое блендером овощное пюре. Оно уже готово полностью, получается, в обучении мы кормим с ложечки. Но когда человек выходит работать, неважно куда, мы говорим: “слушайте, он ждет, чтобы мы его с ложки кормили, он не хочет ничего делать, он хочет, чтобы мы ему все говорили”. То есть, мы, с одной стороны сами это делаем, а с другой стороны удивляемся, когда люди сидят и ждут указаний.**

**Следующий вопрос про трансляцию культуры. Вы начинали с Избенки, начинали с чего-то небольшого. В какой момент вы поняли, что это работает, и как это транслировали?**

Важно, что мы ничего искусственно не насаживали никогда. Это была эволюция компании. Никаких революционных движений у нас не





было. Мы развивались, как чувствовали, а теперь много консультантов много теорий на нас примеряют, то назовут как-то, то про бирюзовых что-то скажут.

Мы, честно говоря, мимо всего этого, мы параллельно живем и развиваемся своей жизнью. Я за здравый смысл без привязки к этим ярлыкам.

Давая права и ответственность действовать самостоятельно, нужно понимать, что будут моменты, которые покажутся покупателю неуместными, вопиющими. И покупатель будет говорить, что если бы вы были стандартизированной компанией, у вас бы этого не произошло.

У нас был пример: в преддверии нового года, очередь, все с телегами, набирают кучу еды и стоит покупатель, он берет минералку и кефир. Наша продавец решила, что это дико смешно и сказала ему: "Что вы, к похмелью готовитесь?" А покупатель оказался тонкой душевной организацией, он позвонил нам на горячую линию.

Это к вопросу о трансляции: мы такие истории обязательно рассказываем продавцам - в газете внутренней, рассылки делаем, на портале пишем.

И мы, конечно, эту историю описали, продавец мы не журили, у нас штрафов нет, мы не штрафует, как такового наказания не последовало, но просто мы объяснили, что чувство юмора у всех разное, и если вам смешны шутки про похмелье, это еще не значит, что всем нашим покупателям они тоже будут смешны, просто чуть аккуратней будьте.

### **Если у вас есть внутренний портал, то ходит ли у вас туда линейный персонал, и кто у вас там живет?**

Давайте не будем об этом. Это далеко не сильная сторона ВкусВилла. Мы его развивать начали где-то год назад, потому что на встречах, мероприятиях стала звучать тема "надо больше обмениваться информацией", но по сути это стало игрушкой для маленькой части офиса, продавцам это не интересно. Как сегодня конкурировать с фейсбуками? А задача портала - делать именно это - конкурировать с соцсетями. Портал есть, но мы жили без него и лучше б и жили дальше.

### **Вопрос про мотивацию и аттестацию - два в одном. Во-первых, есть ли какая-то схема мотивации, которую можно как-то систематизировать? И есть ли процедура аттестации?**

Аттестации формализованной никакой нет. Мы весь процесс строим от клиента. Если есть у клиентов претензии к конкретному сотруднику, мы можем чему-то подучить. Если придут хотя бы три жалобы, что, например, несмешно шутит, наверно мы отправим его куда-нибудь учиться, - смешно шутить.

Что касается мотивации, то продавцам комфортнее всего, когда у них понятная оплата труда. Схему мотивации мы вместе с ними разработали. Обязательное правило культуры ВкусВилл - не спускать ничего сверху: "мы взяли, придумали, а вы живите", - нет, мы приглашаем заинтересованных людей из розницы.

У нас есть переработки, мы конечно платим все повышающие коэффициенты, но эта работа не сахар. Вообще в рознице работать - это тяжело.

### **Я знаю, что у вас в культуре ошибки поощряются. Почему такое отношение к ошибкам? Расскажите об этом чуть подробнее.**

Это не Андреем придумано. Это основа основ любой западной компании - ценить ошибки. Фактически ошибка равно жизнь, равно действие. Если есть ошибки, значит есть попытки куда-то действовать, что-то делать. У нас уже давно не только магазины, мы все время какие-то проекты придумываем. Мы то запускаем кулинарию свою, то микромаркет для офисов открываем. И эти разные направления стали возможны только потому, что сотрудники чувствуют свободу действий. В культуре, в которой



тебя за каждую ошибку наказывают, даже не обязательно рублем, просто никакого желания действовать нет – лишь бы не заметили, лишь бы тише было.

Ценить ошибки – как раз очень логичная история для бизнеса, который хочет развиваться и который работает для клиента.

Правила и регламенты порождают много контроля. Представляете, как раздувается управленческая структура компании? Мы можем масштабироваться и расти каждый год в два раза только в том случае, если у нас офис не будет увеличиваться. На каждом этапе мы стараемся внедрить ответственность и самоуправление. Если выстроить классическую вертикаль, так будет дикая и неповоротливая машина.

Я много с предпринимателями сейчас общаюсь, и все хотят волшебной таблетки. Начинаешь рассказывать простые вещи – про культуру доверия, про здравый смысл. А они в ответ:

“Про это не надо, это фантики, где у тебя на самом деле зарыта какая-то собака?”

Я еще раз говорю – культура доверия, здравый смысл, предпринимательство.

Мы ничего гениального не изобрели, все чертовски понятно, и реально укладывается в рамки здравого смысла.

### **Правила и стандарты все-таки есть?**

В записанном, обычном виде их нет. Но при этом, например, если найдется руководитель, который решит оштрафовать сотрудника, то мы с ним попросаемся. Это нигде не записано, но все знают. Пусть это будет стандартом ВкусВилла.

### **У вас были примеры увольнения сотрудников за плохое обращение с покупателями?**

Да, мы увольняем. Мы не про радугу и счастье и все обнимаются. Мы четко понимаем, для кого мы работаем. У нас покупатель стоит на первом месте. Инциденты бывают, и каждую неделю мы их рассматриваем. Задача здесь разобраться и найти объективную причину. Но мы никогда не увольняем, просто потому что клиент расстроился, клиенты тоже разные. Мы не сторонники позиции, что клиент всегда прав. Более того, ВкусВилл не позиционирует себя как компанию для всех. Есть наш клиент, мы его понимаем, и нам с ним хорошо и комфортно, и есть не наш клиент.

### **Правда, что во ВкусВилле есть книжный клуб? Зачем он вам, что вы там делаете, что читаете?**

Мы рассматриваем книжный клуб как очень доступную возможность снять шоры. Зашоренность это проблема всех и всегда. Это во-первых. Во-вторых, мы много ездим куда-то, смотрим, изучаем опыт других компаний, так вот книжка дает возможность не ездить так часто и при этом смотреть на другой мир.

Мы действительно собираемся, обсуждаем целый день книгу. Мы не обсуждаем, что автор имел в виду, мы обсуждаем себя и свои проблемы в ракурсе того, о чем написана книга. Когда мы обсуждаем Талеба “Антихрупкость”,

мы обсуждаем, в чем ВкусВилл хрупкая компания, когда мы обсуждаем сарафанный маркетинг, мы обсуждаем, что такое сарафанный маркетинг для нас, что нам сделать, чтобы о нас больше говорили, например.

### **Для сотрудников участие обязательно?**

Нет, у нас собрания все не обязательные, и книжный клуб тем более.

Первое правило: не заставлять никого туда приходиться.

Второе правило: не заставлять читать всю книгу. На книжных клубах тусово, весело, там обсуждают работу, у нас внешние модераторы проводят книжный клуб, в контекст книги все равно введут.

Нельзя делать книжные клубы во вне рабочее время. Зачастую это удивляет – это воспринимают тоже как фантики, как клуб по интересам. Но для нас это работа, у нас огромный список идей появляются, проекты целые запускаем. Это очень интересный формат взаимодействия всех слоев компании. Он открытый, на него могут прийти все от продавца до владельца.

### **Что хорошо зашло? Что снимает шоры?**

Талей – весь, хорошо снимает, не всегда просто читать, но хорошо скрипят мозги. У нас

рознице понравился Мэтью Сайед “Принцип черного ящика”. Из последнего, что мы вообще возлюбили, – это книжка “Бережливый стартап”, Эрика Риса, эта методология сильно обсуждается. Мы, в принципе, всю предпринимательскую культуру развернули вот под это: как любые проекты запускать с минимальными инвестициями.

Это проверка гипотез, вся ценность в этом – проверять гипотезы малой кровью.

У Коллинза (Джим Коллинз “Великие по собственному выбору”) это называется “сначала пули, потом ядра”. Ты не пытаешься сразу запустить огромное ядро. Ты на маленькой пуле тестируешь ценность проекта и понимаешь, насколько он нужен. И нам это нравится, потому что запускать какие-то идеи, проверять гипотезы нужно быстро, и их должно быть обязательно много. У компании, которая движется по пути постоянного развития, гипотез должно быть много. И это к ответу на вопрос про ошибки – логично предположить, что большая часть гипотез не подтвердится.

**eLearning elements**

**8 (495) 276-08-71**

<http://conf.elearningpro.ru>

