

Алексей Михаэль, «Альпика» : «Первые годы мы работали на репутацию, иногда заканчивали проекты в убыток себе»

01 мая 2020

Вы узнаете: как директор проверяет эффективность сотрудников и вкладывает в обучение персонала

Об авторе: Алексей Михаэль, генеральный директор компании «Альпика»

Образование: в 2014 г. окончил МГИМО (У) МИД России по направлению “Стратегический менеджмент организации и управление компанией”, в 2012 г. – Государственную академию повышения квалификации и переподготовки кадров для строительства и жилищно-коммунального комплекса по программе “Проектирование зданий и сооружений”.

Опыт работы: работал в министерстве РФ по делам гражданской обороны, чс и ликвидации последствий стихийных бедствий г. Москвы. В 2009 г. создал и возглавил строительную компанию “Альпика”.

О компании:

ООО «Альпика»

Сфера: строительство фасадов зданий

Численность персонала: 73 сотрудника



Михаэль Алексей Жанович

1 место из 31945

19266 баллов

Компания: ООО "АЛЬПИКА"

Отрасль: Строительство

Регион: Москва

История становления компании

Строительная компания “Альпика” на рынке с 2009 года. Начинали с подрядов по остеклению, выполняли частные заказы. Занимаемся фасадным остеклением. Оказываем полный комплекс услуг: разработка идеи, проектирование, закупка материала, доставка, управление процессом. Работаем в Москве, Крыму, Сочи. Сперва у нас было три учредителя. Мы делили функции: технические, юридические, вопросы проектирования, управления проектами. Со временем появилось несколько юрлиц в составе группы компаний. Каждый из учредителей возглавил отдельную компанию, я – “Альпику”.

Лучшими для предприятия были нулевые годы. Рынок формировался, в Россию начали приезжать поставщики импортного алюминиевого оборудования, стали появляться фасадные компании.

В начале сложно было доказать свой опыт и компетенции. Мы работали на репутацию. Иногда заканчивали проекты в убыток себе. Например, проект затягивался, заказчики требовали дополнений, падала маржинальность. Но мы всегда выполняли работу до конца, чтобы клиент остался доволен. Так мы доказывали порядочность.

В 2008–2009 годах зарегистрировали торговую марку, начали активно работать, появились крупные клиенты.

Пять лет назад открыли собственное высокотехнологичное производство. На заводе человеческий фактор сведен к минимуму, задачи выполняют

роботизированные станки. Выпускаем изделия и конструкции для фасадного остекления.

Ключевые показатели бизнеса

Наши ключевые показатели – прибыль и обороты. Прибыль инвестируем в развитие.

На показатели влияет атмосфера на рынке. Сегодня рынок перенасыщенный, но лучше, чем был в 2014–2016 годах. У нас много новых заказов в работе: корпоративных клиентов, торговых центров, бизнес-центров. В регионах, в отличие от Москвы, сейчас высокий спрос на строительство бизнес-центров и торгово-развлекательных центров.

Также работаем с государственными заказчиками, например, Роскосмосом, Министерством обороны, Росатомом. На госзаказах аванс нулевой. Проектируем, покупаем сырье, доставляем материалы, изготавливаем за свой счет, монтируем. То есть два-три месяца работаем без оплаты. Помогает то, что поставщики отгружают продукцию с отсрочкой оплаты до двух месяцев.

Мы ни разу не брали заемных средств. Выходим из ситуации за счет планирования и оптимизации. Например, в пиковые моменты у нас было больше 110 сотрудников на монтаже и 65 инженерно-технических специалистов. Сейчас штат меньше. Если меняется спрос, мы оптимизируем расходы в том числе на персонал. За счет этого работаем без кредитов, а в команде остаются самые мотивированные.

Менеджмент и делегирование

Решения в компании принимаем коллегиально. С топ-менеджерами разрабатываем стратегию развития компании на пять лет. У каждого руководителя свои права, полномочия. При принятии важных решений голосуем. Если мое мнение и мнения сотрудников расходятся, я беру паузу и анализирую. Могу изменить свою точку зрения.

Выполнение проектов делегирую ответственным руководителям.

Непрофессионально перепроверять каждый шаг сотрудника. Я подключаюсь только в сложные моменты, общаюсь с крупными заказчиками.

Я курирую коммерческий блок, занимаюсь общей организацией и общим руководством компанией.

Как компания “Альпика” справляется с

последствиями коронавируса и нерабочего месяца

Мы работаем без изменений. Сейчас сотрудничаем с министерством обороны. Минобороны включило нас в список организаций, которые выполняют работы на стратегически важных объектах для страны.

Работаем очно, на удаленку не переходили. Определили численность сотрудников, которые задействованы в этот период, то есть не в отпусках, декретах и др. Составили список с личными данными сотрудников и отправили его в Минобороны. Министерство на каждого сотрудника выдало справки, которые им позволяют перемещаться по городу.

В связи с общей кризисной ситуацией оптимизируем расходы. Например, урезаем траты на культурные мероприятия для коллектива. Однако появились дополнительные расходы, связанные с мерами безопасности: покупаем для сотрудников антисептики, маски.

Часть офисных площадей мы арендуем у государства. Поэтому сейчас пользуемся льготными условиями. Получим арендные каникулы до полугода.

Подбор команды

Я собеседую кандидатов на должности руководителей. Сотрудников в отделы руководители подбирают самостоятельно.

Собеседования двух-трехэтапные. После знакомства отправляем задания на дом. Например, конструктора просим разработать проектное решение. Так мы в том числе проверяем лояльность сотрудника, готов ли он тратить время, чтобы доказать свои компетенции. Бывает, соискатели думают, что мы так хотим бесплатно получить их интеллектуальный труд. Мы всем заранее говорим: “Отправлять ничего не надо, приходите с заданием на бумаге, мы посмотрим”. Сотрудников ищем долго, отбираем тщательно, может держать по полгода открытую вакансию. Благодаря этому у нас нет текучки. Многие сотрудники работают по 10 лет.

Стараюсь выбирать руководителей самостоятельных, умеющих принимать решения, с потенциалом роста. На собеседованиях спрашиваю про прошлый опыт, жизненные ориентиры, планы и цели на будущее. Мы принимаем только опытных специалистов, желающих развиваться.

Стремления сотрудников поощряем. Например, в компании год не было штатного юриста. Мы предложили совместить эту функцию секретарю, у которой было юридическое образование. Девушка блестяще справилась. Она готовила и отправляла юридические письма, даже выиграла несколько небольших дел. Срочные и ответственные дела поручали адвокату компании.

Избегаю тех руководителей, которые работают на процесс, а не результат. Это легко определить по тому, как человек рассказывает о своем опыте.

После приема сотрудника на работу составляем “переговорные записки”. Это внутреннее правило компании. Директор по персоналу пишет “переговорную записку” для каждого нового сотрудника, руководитель согласовывает. В “записках” фиксируем план-задание на испытательный срок. Сотрудник узнает, каких показателей он должен достичь, в каких случаях испытательный срок сократим. Кроме того, сотрудник получает стандартную должностную инструкцию и договор, где зафиксированы трудовые отношения.

Контроль эффективности сотрудников

Эффективность сотрудников проверяем с помощью CRM-программы “Мегаплан”. Облачная программа позволяет управлять задачами, в ней работаем и с штатными сотрудниками, и с фрилансерами.

Все задачи заносим в программу, устанавливаем дедлайны. Коммуникации и файлы также хранятся в программе. Сотрудник отписывается по задачам, комментируем, выкладывает результаты. Напротив имени каждого сотрудника стоит процент выполненных задач. Контролирует выполнение задач аудитор, как правило, это руководитель или несколько руководителей.

Кто-то скажет, что это формализм, но для нас важен результат. В программе невозможно скрыть, если задача не выполнена, все фиксируется. Например, если сотрудник более двух раз сдвинул сроки по задаче без объективных причин, значит, ему неверно поставили задачу или он неэффективен. Руководитель должен либо подключиться и помочь, либо перепоручить задачу.

Кто системно выполняет правила, имеют высокий показатель эффективности в процентах и не имеют просроченных задач.

Семь лет назад благодаря этой программе мы выявили неэффективного топ-менеджера. На испытательном сроке мы составили с ним “переговорную записку”. Зафиксировали задачи, график выполнения, цели. Сотрудник все прочитал и утвердил. Но не выполнил ни одной задачи.

В программе напротив каждой задачи менеджер писал отлагательные условия, почему не удалось выполнить. Он переформулировал цели. Например, он должен был организовать встречу, подписать соглашение или настроить работу ресурса. Менеджер писал: позвонил, написал, цели не достиг. В итоге он не прошел испытательный срок.

Когда есть четкие единицы измерения, виден результат. Иначе сотрудник может переформулировать задачи и считать их выполненными.

Обучение и мотивация персонала

Мы вкладываем средства в обучение персонала – это долгосрочные инвестиции. Заключаем ученические договоры с сотрудниками, подбираем обучение, смежное профессии. Например, для бухгалтера – курсы экономики, финансов. Для производственно-строительного отдела – курсы по контролю качества в строительстве и т.д.

Условия при повышении квалификации за счет компании для сотрудника: отработать в компании два-три года и год после обучения, успешно пройти курс. Мало кто отказывается. В дальнейшем сотрудник применяет полученную квалификацию и может претендовать на повышение оклада.

У сотрудников разные системы мотивации в зависимости от отделов. В строительном отделе мотивация проектная, рассчитывается от результата. Коммерческий блок привязан к плану продаж, который рассчитывается на год. Есть сделки, переходящие на второй год. Ежемесячные планы исключены. В течение года сотрудники получают обычный оклад, по окончании проектов – премии.

Воровство, предательство сотрудников

Если директор говорит что ни разу не сталкивался с воровством и предательством подчиненных, он лукавит. Такие случаи и у нас были. Если возникает подозрение в нечестности, и урон компании несущественный, расстаемся без конфликтов. Если компании принесли значительный ущерб, предлагаем возместить.

Чтобы не допускать воровства, заключаем договоры материальной ответственности. Сотрудники с доступом к материальным ценностям, например, ответственные кладовщики, завсклада, проходят строгую проверку.

Из способов контроля – ежегодная инвентаризация на складе, производстве. В состав комиссии по инвентаризации входит главный бухгалтер, руководители подразделений.

Также используем видеонаблюдение. Устанавливаем предупреждающие таблички что ведется наблюдение. Это помогает пресекать возможные нарушения. Если не контролировать, даже самый лучший сотрудник может сойти с пути.

Хобби, личное развитие и планирование дня

Я стараюсь рано вставать, около семи часов. С девяти уже в рабочем режиме. Поздно ухожу с работы. Встречи, переговоры с партнерами планирую в вечернее время. Дневное время – это основной рабочий процесс.

Когда работаешь в высоконагруженном режиме, важно качественно отдыхать. Мой отпуск дважды в год, когда вся страна отдыхает с первого по девятое января и с первого по девятое мая.

Не перегореть помогают путешествия. Планируем поездки вдвоем с супругой, стараемся изучать исторические факты, особенности местности разных стран. К тому же моя работа связана с командировками в разные регионы страны, это позволяет переключаться.