

Дмитрий Козлов: «У нас в холдинге авторитарная демократия»

БКХ «Коломенский» – крупнейший в России хлебопекарный и кондитерский холдинг, объединяющий полтора десятка производственных площадок и более 5000 работников разных профессий. На майской «Пищевке 3D» Дмитрий Козлов, генеральный директор БКХ «Коломенский» в традиционном уже формате открытого интервью продюсеру конференции Роману Калинину рассказал о кадровой политике в холдинге, мотивации и демократии, о безоговорочных причинах для увольнения и зарплатах. Цитируем несколько интересных моментов.



— **М**отивация для работников разного уровня разная. Для простых исполнителей – будь то оператор на линии или рядовой бухгалтер – это хорошая зарплата. Для ИТРовцев – удобный график, комфортные бытовые условия. Людям, которых я бы назвал креативной частью коллектива, нужна еще и самореализация, интересные проекты, движение. От этой категории мало чем отличаются руководители. В большинстве случаев это люди, которые заинтересованы в развитии, в достижении результатов, достижении новых вершин, им интересно идти к четким интересным целям. У кого-то это получается, у кого-то – нет, – говорит Дмитрий. – У нас есть позиции, где за 13 лет руководители не поменялись, а на самой «расстрельной» в нашей компании должности HR-директора за 13 лет был уволен седьмой человек. Первых увольняли, потому что компания выходила на новый уровень, и на прежнем они свою функцию

начальника отдела кадров выполнили. Сейчас, когда в компании 14 площадок и работает 8–9 тысяч человек, это уже совершенно другие функции. К сожалению, хороших HR-директоров мало на рынке. Очень специфическая позиция – по сути, это генеральный директор на минималках, а в каких-то вещах даже на максималках. Потому что основная задача HR-директора – обеспечить компанию эффективными кадрами.

– Креативному классу важна еще и некоторая свобода, иллюзия демократии. Есть ли это на Коломенском?

– У нас авторитарная демократия. На моменте обсуждения демократия полная – каждый имеет право высказать свое мнение и аргументированную свою точку зрения. А дальше я (или директор первого, второго уровня) принимаю решение. Но далеко не всегда оно правильное. Потому что директор мог ошибиться или входная информация могла быть неверной. Так вот я предпочитаю людей, которые даль-

ше не тупо исполняют, а, если видят, что исходная информация была несколько другая, возвращаются с этим вопросом.

– У вас есть понимание, какие зарплаты вы платите в сравнении с вашими конкурентами, партнерами по рынку?

– Да, у нас на 15–20% выше зарплата, чем у конкурентов. Но проблема в том, что мы не с ними конкурируем за персонал, если глобально смотреть, а просто с другими предприятиями. В целом в России уровень зарплат в хлебопечении один из самых низких. Поэтому мы должны конкурировать с рынком в целом.

– А если говорить про технологов и другие специфические специальности, есть ли у вас внутри отрасли джентльменские договоренности друг у друга не хантить сотрудников?

– У меня есть одна джентльменская договоренность с Сергеем Анатольевичем (Щедриним. – РЕД.), что мы не хантим друг у друга людей. Если человек сам по тем или иным причинам изъявил желание перейти, мы обменяемся информацией, мнением об этом человеке, но не более. Это уменьшает вероятность шантажа со стороны сотрудников – мол, перейду к основному конкуренту.

– Вы говорили об использовании полиграфа. На всех ли это уровнях применимо?

– Сейчас – в отношении тех людей, которые напрямую занимаются деньгами. В первую очередь это технические руководители, закупки, коммерция, маркетинг. У остальных выборочно, если есть какие-то подозрения, потому что всегда найдется человек, который хочет как-то нагреться.

– А алкотестер, по-вашему, нужен на предприятии?

– Такая вещь нужна. Мы тоже проверяем сотрудников, хоть и не в тотальном режиме. В обязательном порядке только водителей. У нас выход на работу в нетрезвом состоянии – это автоматическое увольнение. Вне зависимости от должности.

– Как вы относитесь к сотрудникам, которые уходят из вашей компании, и как с этим боретесь?

– Есть несколько вариантов. Когда реально люди идут на серьезное хорошее повышение, я не буду отговаривать и пожелаю им всего самого хорошего. Есть люди, которые просто делают дурость. Тогда я пытаюсь донести именно это, спрашиваю, чего им не хватает. Некоторым не нравится стиль управления или его видение компании не совпадает с моим, тем более что я не белый-пушистый, несмотря на упомянутую демократию. Но если я ору, и зачастую благим матом, то по поводу вещей, которые для меня неприемлемы. Это воровство и пофигизм в отношении к своим непосредственным обязанностям. У нас очень гибкий график, много чего можно в компании:



» Первый в чарте

“

У нас никто не стоит с секундомером, выясняя, сколько ты времени провел на работе. Но я жду и от сотрудников соответствующего отношения. Но чего я точно никогда не буду делать – уговаривать работать.

в обед или вместо обеда пойти в спортзал, работать по гибкому графику дом – офис и так далее. У нас никто не стоит с секундомером, выясняя, сколько ты времени провел на работе. Но я жду и от сотрудников соответствующего отношения. Но чего я точно никогда не буду делать – уговаривать работать.

– Вы своих управленцев растите либо пытаетесь найти того, кто сразу может работать на руководящей должности?

– Раньше растил. Сейчас в значительно меньшей степени просто потому, что у меня на это почти нет времени. Тем не менее я продолжаю вкладывать в людей. Сложно представить, что мы возьмем с рынка какого-то готового руководителя, который придет, славно сразу волеется в команду и сам все сделает. Хотя, конечно, бывают чудеса.

– Когда ваши сотрудники уходят, но потом хотят вернуться, вы их принимаете обратно?

– Да. Если это хороший сотрудник, я не воспринимаю это как супружескую измену. У нас есть люди, которые по второму, третьему разу возвращаются. В какой-то момент ему все надоело, человек поработал в другом месте, понял, что здесь было интересней. И если он уходил нормально, не бросал тебе бумажки в лицо – принимаем обратно.

Александра Андреева