



Russian Business Ethics Network

Ассоциация этики бизнеса и КСО

Л. Чеглакова, М. Сторчевой

# Красоту ТВОРИТЬ ЛЮБОВЬЮ

Учебный кейс

Учебный кейс

# Красоту ТВОРИТЬ ЛЮБОВЬЮ

Авторы:



**Людмила Чеглакова**

*Кандидат социологических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ, член Russian Business Ethics Network*



**Максим Сторчевой**

*Кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента НИУ ВШЭ, член Russian Business Ethics Network*

Кейс разработан при поддержке АО «ОМК»

## Игорь Стоянов

Игорь Стоянов родился в 1969 года в Запорожье (Украина), провел детство и закончил школу в г. Тольятти. В 1987 году он ушел служить в армию. Как рассказывает Игорь, уже в те годы сформировалось его личное кредо — относиться к своим делам с полной отдачей, добиваясь результата и личной удовлетворённости.

*За год я перескочил ефрейтора. Был лучшим стрелком. Неплохо бежал. Я построил там первый тренажерный зал, добился, чтобы на вышке стулья поставили, потому что у ребят варикозное расширение вен было, для солдат Новый год сделал..., наверное, я перфекционист. Каждый отрезок жизни стараюсь прожить с удовольствием.<sup>1</sup>*

Когда Игорь вернулся из армии, он поступил на исторический факультет Московского государственного педагогического института им. Ленина. А уже на последнем курсе решил открыть свое дело.

*В 1993 году я стригся у своего приятеля и спросил, сколько стоит открыть парикмахерский салон. Это теперь я понимаю, что парикмахерам не стоит задавать таких вопросов: обязательно что-нибудь перепутают. Он ответил: тысяч тридцать долларов. У меня была примерно эта сумма. Когда отступить уже было поздно, выяснилось, что я попал на 200 тысяч долларов. Приходилось занимать и долго и трудно расплачиваться.<sup>2</sup>*

Первый салон красоты «Гранд «ПЕРСОНА» премиум сегмента был открыт в 1994 г. и его начало было вполне успешным. В первый состав «Персоны» Стоянову удалось привлечь мастеров, имена которых благодаря международным конкурсам были широко известны. У него работали Наталья Власова, Александр Шевчук, Ольга Бурмистрова и другие.

Кризисный 1998-й год «Персона» пережила без больших потерь, благодаря интуиции основателя. Как раз в это время И. Стоянов открыл несколько салонов в принципиально новом формате: имидж-лаборатории под новым брендом «Персона-Lab». Постричься в новых салонах имидж-лабораторий было дешевле, чем в «Гранд «ПЕРСОНЕ». Через год имидж лаборатории имели три

---

<sup>1</sup> Игорь Стоянов. 60 правдивых историй ([ссылка](#)).

<sup>2</sup> Там же ([ссылка](#)).

тысячи постоянных клиентов. Вот как Игорь комментирует эту маркетинговую стратегию:

*Услуги в салонах на тот момент стоили или 100 рублей, или 100 долларов – не было середины. Средний класс и с ним рынок сервиса и нового потребления только рождались. 18 августа 1998 года был дефолт. Люди обеднели. В «Персона-Lab» было несколько уровней стоимости услуги и цене соответствовали грейды Мастеров. Грейды Мастеров наглядно отражали специальный уровень подготовки и опыта. Оригинальный дизайн каждой лаборатории, администраторы-парни, атмосфера и движуха, а также первые ростки нового сервиса и заботы не только для элиты, но и для нового среднего класса, – вот то, что отличало «Персону-Lab» от рынка и первой «Гранд «ПЕРСОНЫ».*

Как рассказывает Стоянов, управлять сетью салонов оказалось довольно непросто. В самые трудные моменты с бизнесом у него даже появлялись мысли оставить дело навсегда. Но сейчас, после двадцати лет экспериментов, Игорь переосмыслил весь свой опыт и готов активно им делиться с начинающими. Он преподает основы управления бьюти-салонами, управления персоналом, инвестирования, построения личного бренда в индустрии красоты. Проводит конференции, записывает подкасты, делится своими рецептами превращения стартапа в зрелый бизнес.<sup>3</sup> В 2018 году Игорь стал участником шоу «Теперь я босс!» на телеканале Пятница. Идея проекта состоит в том, что два бизнесмена меняются местами. Игорю выпало поменяться местами с молодой, амбициозной девушкой, нацеленной на карьеру управляющего сетью салонов. На три дня она должна была выполнять обязанности по управлению крупной сетью индустрии красоты. А Стоянов должен был «прокачать» небольшой салон красоты, внедрить новые технологии расчетного центра Сбербанка и показать пользу управленческих инноваций для бизнеса.

Игорь Стоянов регулярно занимается медитацией в медитационной группе «Шамбала» в Москве. Занимается скетчем, флоатингом. В 2019 году стал спикером TED Talks – Russia. И при этом отмечает, что не составляет для себя никакой специальной программы занятий или развития, а полагается на свое ощущение и делает то, что отвечает моменту.

---

<sup>3</sup> [Источник](#)



## Компания

С 2003 г. «ПЕРСОНА» становится крупнейшей сетью салонов красоты в России, в составе которой более 40 имидж-лабораторий. За годы существования компания создает образы ведущих большинства телеканалов, участвует в неделях моды и вносит огромный вклад в развитие рынка индустрии красоты в России. В 2001 году компания выходит на рынок с предложением франшизы и в 2004 году открывается первый франчайзинговый салон.

По данным исследования бьюти-индустрии РБК в 2019 году, в секторе наблюдается довольно депрессивная ситуация, при которой проще использовать уже проверенные модели. Развитие франчайзинга привело к взрывному росту сетевых бизнесов: барбершопов, салонов красоты, сетевых магазинов по торговле косметикой. Франчайзинг позволяет использовать экономию на технологических решениях, закупках профессиональной косметики, рекламы и аренде. Большие сети имеют больше бюджеты на продвижение в сети и больше возможностей для продвижения, а также узнаваемый бренд.<sup>4</sup> То есть происходит сегментация бьюти-рынка и его усложнение. Четко выделяются три крупных сегмента: барбершопы; моностудии; парикмахерские и салоны красоты. В рамках каждого из сегментов происходит более четкие разграничения по цене (премиум; бизнес; средний; эконом и лоукост), а также по формату услуг (экспресс-формат — классический; современный — староформатный, и т.д.). На фоне замедления темпов развития объема и динамики рынка выигрышными стратегиями становятся отдельные характеристики компании, такие как скорость, атмосфера, наличие магазинов по продаже парфюмерии и косметики в самих салонах, а также собственные академии по обучению персонала. Большинство из этих стратегий «Персона» использовала одной из первых на рынке и продолжает вводить новые управленческие и маркетинговые ноу-хау, такие, как например, этический кодекс бьюти-дома.



*Персона Artplay - Флагман TIGI*

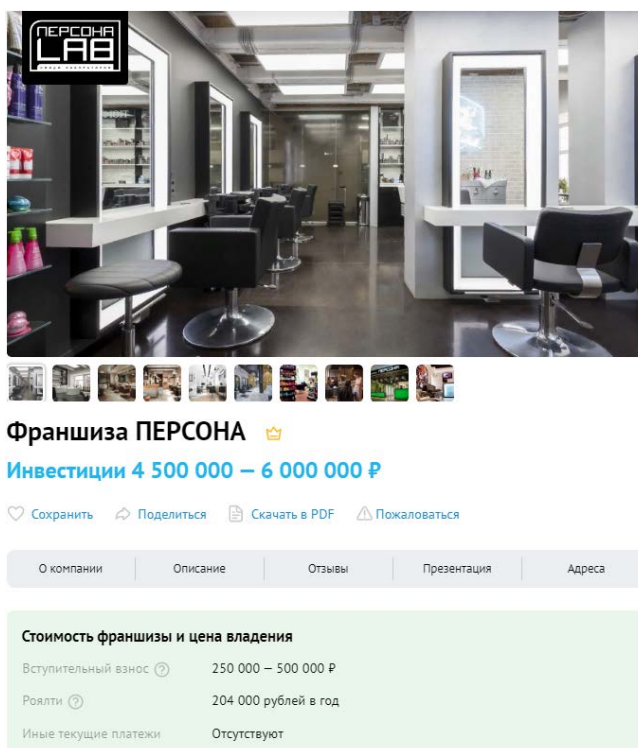
---

<sup>4</sup> Из внутренних данных «Персоны» по результатам отчетов РБК.

На текущий момент сеть салонов красоты «ПЕРСОНА» входит в топ-5 крупнейших компаний на российском рынке красоты.<sup>5</sup> Она занимает 16-е место в топ-100 франшиз в сегменте спорт, здоровье, красота по данным БИБОСС.<sup>6</sup> Под брендом «ПЕРСОНА» работает более 100 салонов в 25 городах России. Каждый салон по организационно-правовой форме является индивидуальным предпринимателем. Ведутся переговоры об открытии салонов в Армении, Азербайджане, Казахстане, Эстонии, Арабских Эмиратах.

Франчайзинговое предложение касается открытия салонов «Персона» трех форматов в Москве, Петербурге или любом крупном городе с населением больше 250 тысяч человек:

1. Персона Daily (небольшой салон в спальном районе на 4-5 рабочих мест с базовым перечнем парикмахерских услуг и маникюром).
2. Персона Lab (салон с большей площадью в местах с высокой проходимостью).
3. Персона ТЦ (салоны в торговых центрах класса А и Б в городах с населением больше 1 млн. жителей).



| Стоимость франшизы и цена владения |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| Вступительный взнос                | 250 000 – 500 000 Р  |
| Роялти                             | 204 000 рублей в год |
| Иные текущие платежи               | Отсутствуют          |

*Описание франшизы Персона Lab на сайте BeBoss*

<sup>5</sup> Анализ рынка салонов красоты 2018. NeoAnalytics, 2018 ([ссылка](#)). Исследования РБК рынка бьюти-индустрии 2018,2019 гг. ([ссылка](#)).

<sup>6</sup> Рейтинг франшиз БИБОСС ([ссылка](#)).

Франчайзер обеспечивает франчази набором сервисных услуг на этапе открытия и поддержку на этапе функционирования. На старте оценивается потенциал помещения и территории будущего салона. Франчайзи может запросить расчет инвестиций, проверить юридическую прозрачность договоров (например, проверить договор аренды) или составить маркетинговый план. Франчайзер может представить под запрос поставщиков оборудования и материалов, а также согласовать дизайн-проект салона (внутренняя отделка будущего салона с позиции эргономичности пространства – расположения кресел, точек электропитания, раскладка материалов в салоне).

Один из важнейших условий успешного запуска нового бизнеса – подготовка управляющих и администраторов. И здесь также франчайзер может передавать свои знания и компетенция франчайзи. На базе «Персоны» функционирует **бизнес-школа для собственников и руководителей бьюти-салонов**. Бизнес-школа была создана в 2016 году и изначально была предназначена только для сотрудников и франчайзи. В школе представлены курсы по управлению персоналом, маркетингу и финансовому менеджменту в салонном бизнесе. Каждый новый салон имеет возможность подключиться к корпоративному сайту «Персоны». Опытные франчайзи помогают решить возникшие вопросы в общем бизнес-чате и на открытых встречах. Франчайзер представляет маркетинг поддержку в виде приглашения лучших специалистов для участия в ежегодных ивентах и публичных мероприятиях.

Для обеспечения одинакового качественного уровня обслуживания во всей сети действует **Единый аттестационный центр персонала**. Грейд мастеров салона должен быть подтверждён – для этого осуществляется визит и наблюдение за их работой внешнего специалиста.

**Школа стилистов «Персона»** была основана в 1994 году и проводит обучение по трем направлениям: парикмахеры, визажисты и имиджмейкеры. В школе работает два администратора, управляющая, два менеджера по продажам и руководитель отдела продаж, а также команда преподавателей из 25 человек. Средний возраст команды 27-30 лет. В год школа проводит около 200-300 курсов: базовые, групповые, индивидуальные, выездные семинары, онлайн обучение. Длительность обучения на курсах разнообразна – от 1 дня до 9 месяцев. С мастер-классами в школу часто приезжают иностранные специалисты. В 2017 году обучение в школе стало доступно для всех желающих – в ответ на большой спрос со стороны региональных франчази и молодых специалистов столицы. Средняя прибыль школы за последние несколько лет держится на отметке 18-20 млн руб.

Салон «ПЕРСОНА Флагман TIGI» — центральная площадка бьюти-дома — был открыт в октябре 2014 года. В нем работает одиннадцать парикмахеров и два администратора, примерно равное соотношение мужчин и женщин (54% и 46%, соответственно). Средний возраст команды — 30 лет. По этому показателю салон «ПЕРСОНА Флагман TIGI» является одним из самых молодых из всей сети. Функции управляющего выполняет собственник салона Нина Зайцева, ученица Игоря Стоянова и его «правая рука» в управленческих инновациях. Выручка салона за 2017 год составила 20 млн руб., за 2018 год — более 21,5 млн руб. В 2019 году салон планирует достигнуть отметку выручки в 24 млн руб. В сети клиент может увидеть палитру услуг салона, ведущих мастеров и стилистов, а также онлайн трансляцию салона.<sup>7</sup>

Компания чувствует передовые тренды индустрии, и сама формирует их. Тренды будущего, по прогнозам исследователей, состоят в развитии собственных академий по обучению персонала, формированию активных сообществ и атмосферы клуба, а также в тестировании новых форматов и выходе за пределы потребительских услуг.

Одной из самых прорывных «ставок» Игоря Стоянова стало развитие культуры отношений, когда «красота творится любовью». Основной актив «Персоны» — это ее отношения к клиентам.

*«Здесь у меня нет почти ничего, что стоит больших денег, — говорит Игорь про свои салоны. — Вместо вывесок — чистое стекло, на полу — камушки, часть стен — неоштукатуренная кирпичная кладка. Люди ходят по деревянным настилам... Они играют в мою игру. Эти люди понимают, насколько их жизнь зависит от того, как они выглядят. Их доверие — вот что я больше всего боюсь потерять».*<sup>8</sup>



<sup>7</sup> См. веб-сайт салона «ПЕРСОНА АРТПЛЕЙ» ([ссылка](#)).

<sup>8</sup> Игорь Стоянов. 60 правдивых историй ([ссылка](#)).



*Игорь Стоянов в программе "Теперь я босс"*

### **Почему этика и отношения стали выигрышной ставкой?**

Рост масштабов компании породил еще одну проблему, которую игнорировать Игорь не мог. Выпускниками Школы стилистов ежегодно становится многочисленная группа молодых людей, а также профессионалов с разным бэкграундом и своей личной историей, пришедших из разных салонов. И практически в любом крупном или небольшом салоне встречаются такие случаи, когда в сложных моментах между работниками или в отношениях с клиентами могли происходить «взрывы». Кто-то повысил голос на клиента или на коллегу или, наоборот, не был услышанным. Какие-то вещи не вернули на место и их очень громко ищут. Мастер задержался с учебы или из дома и его нужно ждать. Другой мастер разговаривает по телефону во время обслуживания клиента. Все эти «мелочи» могут подорвать атмосферу тепла и заботы. Выпускники школы должны стать носителем высоких профессиональных стандартов и ответственного поведения в бьюти-сообществе. Но как выработать эти стандарты? Как замечает Игорь Стоянов:

*Основой моего дела является компромисс, который приходится постоянно искать. С пожарными и СЭС я нашел компромисс легко. Постепенно понимаешь, что их требования – это наше качество обслуживания. Вне зависимости от всех этих комиссий огнетушители и бактерицидные лампы нужны, и мы их устанавливаем. По-настоящему сложно найти компромисс между посетителями и сотрудниками<sup>9</sup>.*

Как руководитель на протяжении своей жизни Игорь не раз сталкивался с самыми разными этическими конфликтами в поведении работников, включая вопросы обслуживания рабочего места и внешнего вида мастеров, с субординацией и отношениями в коллективе, с соблюдением правил компании. Некоторые проблемы решались просто - внедрением каких-то организационных или технических решений. Вот, например, одна из таких историй, рассказанная Стояновым:

*Давно, в начале бизнеса я получил хороший урок. Было много долгов на первых порах, пока мы раскручивались. Новый год был близко. И я занял денег для того, чтобы*

---

<sup>9</sup> Игорь Стоянов. 60 правдивых историй ([ссылка](#)).

*выплатить людям зарплату. Я всегда верю в людей. Хотелось сделать по-человечески. И дети же. Потому, когда стали считать материалы, оказался такой перерасход... Воровали. Расходные материалы (краску, эмульсии, лаки для волос или пенки) ... Тогда я понял, что все, что плохо учтено, легко уходит. И поставил систему учета. Разобрался сам и теперь других руководителей учу.*

Однако проблема этичного поведения так просто не решается. Сначала Игорю казалось, что все дело в правильном подборе персонала. Но, наблюдая новых работников, он постепенно убеждался в том, что, приходя на работу в «Персону», они не были убежденными грубиянами, снобами или психопатами. Многие просто не придавали значения своим действиям и тонкостям отношения с клиентами или другими мастерами. Если бы каждый из них прошёл соответствующую подготовку на «входе», то 90% проблем удалось бы избежать на самой ранней стадии.

Игорь начал интересоваться тем, как управляют этикой в других компаниях. Вскоре ему стало очевидно, что многое из того, что делают крупные компании, в предприятиях малого или среднего бизнеса, трудно применимо. Например, использование **горячей линии** или **тренингов** – по мнению экспертов бизнеса, эти методы обходятся дорого и у начинающего предпринимателя может просто не быть средств на их реализацию.

Хорошо зарекомендовало себя в бьюти-индустрии **наставничество** — это прямой и удобный путь для передачи ценностей от руководителя к подчиненному. Как основатель бренда, Игорь Стоянов и владелица школы стилистов «ПЕРСОНА», Наталья Солнцева транслируют ценности команде руководителей салонов и школ, а те в свою очередь транслируют их остальным сотрудникам.



*Наталья Солнцева, директор Школы Стилистов «Персона»*

Говорит Наталья Солнцева:

*Заниматься любимым делом — это настоящее счастье и большая ответственность. Знания парикмахера, визажиста, стилиста-имиджмейкера для меня приравниваются к высшему образованию. Ведь чтобы преобразовать людей, необходимо отлично знать дизайн, пропорции, физику и химию волос, цветоведение, геометрию и, конечно, историю моды, контркультурные течения, живопись и архитектуру, психологию, коммуникацию, сервис!*

**Вспоминает директор одного из салонов сети:**

*Для меня наставником был Игорь Стоянов и до сих пор является самым мощным наставником здесь. Посоветоваться, спросить, подрулить, иногда жесткими методами он это делал, иногда экологичными, мягкими. По сути, я — результат его наставничества, его личного какого-то обучения. И я максимально хочу подобную ценность давать своим людям.*

**Викарное научение (обучение через подражание) включают много нюансов. Во-первых, срабатывают доверие и следование за лидером. Как говорит Игорь Стоянов:**

*Важно понимать, что тут работает детская психология во всем. Какой пример подаешь ты, такой и они. Если ты работаешь, с утра до вечера, они видят, что ты работаешь, а не разъезжаешь по отпускам, они будут с такой же отдачей работать. Если ты приходишь вовремя, они будут приходить вовремя, если ты переобуваешься, они будут переобуваться.*

**Во-вторых, учеников привлекают истинность самого руководителя и его приверженность декларируемым ценностям. Есть и другая сторона медали этого инструмента, когда ролевой пример коллег срабатывает как негативное лидерство — о таком примере рассказала администратор одного из салонов:**

*Шло занятие, где мастер должна была рассказывать про колористику, а она рассказывала про свою половую жизнь. И все это с матами. Администраторов она доводила, говорила, что мы секретарши, что мы ничего из себя не представляем, ничего не умеем и не знаем - в общем, бездари. У нее была своя команда. Вот ее нет, они все хорошо общаются с нами, как она есть — начинается... Она их всех пленила, затмила. Реально все за ней бегали и работали бесплатно. Им за это деньги никакие не платили. Вот это был корень зла.*

**Аттестация персонала** с точки зрения этического поведения в профессии также почти нигде не используются. Хотя в рамках сети «ПЕРСОНА» этот инструмент внедрен и прошел длинную историю. Этичность отношений с клиентом и поведения на рабочем месте составляют часть профессионального поведения парикмахеров и стилистов и оцениваются руководителем. Вот как описывает этот процесс руководитель одного из салонов:

*Аттестация используется в рамках присвоения категорий для парикмахеров. На первом этапе собственник общается с кандидатами: этические ценности, воспитание, характер у всех разные и тебе как собственнику надо принять решение, готов ли ты видеть этого человека у себя в команде.... Второй вид аттестации — ежегодная аттестация. В салон приезжает тренер и наблюдает за сотрудниками весь день, как человек работает, что у него на рабочем месте, как он общается с клиентом, какой результат хочет клиент, какой результат хочет специалист и что у них в итоге получается. ... Блока по этике нет, но тут кусочек, завязанный на этике, там кусочек и получается, что она играет роль в аттестации.*

**Увольнение за этический проступок** или нарушение дисциплины могут сработать, но они слабо формализованы. Применение этих санкций зависит от личности руководителя. Как сказал руководитель одного салона: «Мы не увольняли, но просили уволиться. Например, понимали, что человеку здесь некомфортно». Руководитель другого подразделения замечает: «Такое было. Я всегда верю, что человек может измениться и даю второй шанс, но если нет, то нет».

**Косвенное поощрение за этичное поведение или наказание за неэтичное поведение** используется в школе стилистов, но весьма несистематически. Администраторы привели пример, что они недовольны поведением одного из сотрудников, поэтому стали с ним менее приветливы. Напротив, в салоне владельца считает, что такие методы не стоит использовать, а лучше проговорить спорную ситуацию с сотрудниками.

Другой инструмент — **информирование** (whistle-blowing) — также не используется ни в школе, ни в салоне. В русской традиции информирование часто ассоциируется со стукачеством и не приветствуется в компаниях. По мнению Игоря Стоянова, такой способ только провоцирует сплетничество.

Срабатывает как инструмент управления этикой как **повышение организационной гордости**, причём в обеих компаниях. И в школе, и в салоне эти приёмы используются для создания



у сотрудников ощущения особенности их самих и исключительности самого бьюти-дома.

Казалось бы, палитра инструментов для управления поведением сотрудников разнообразна, эффективна и соответствует лучшим практикам управления этикой передовых компаний. Куда развиваться дальше? И нужно ли? Многие названные приемы использовались руководителями салонов интуитивно, не хватало единой системы и осознанного единого подхода, который можно было бы транслировать франчази и учащимся курсов, как например модель учета или модель аттестации персонала. Существующие подходы требовали формализации поведения в повторяющихся ситуациях. Нужен был единый свод правил – пусть им станет единый **этический кодекс**, решили предприниматели.

И следующий вопрос, который возник - как сделать такой кодекс?

Игорь Стоянов начал осознавать нехватку кодекса довольно чётко. Компания переходила со стадии роста на стадию зрелости, бизнес масштабировался, и, одновременно, воспроизводились существующие проблемы с поведением. Присоединение новых салонов, работа на территории салона-флагмана Школы стилистов и Бизнес-школы собственников и руководителей бьюти-салонов, а также появление новых услуг требовали интеграции людей, команд, укрепления корпоративной культуры и профессиональных ценностей, которые должны стать ясными и прозрачными для сотрудников и внешних стейкхолдеров. Компания была готова разрабатывать кодекс этики. Его можно распространить на всю франшизу и задать стандарты этического поведения для всей сети.

Первый поиск в сети Интернет и профессиональные встречи собственников бизнесов дали крупицы информации о внедрении этических кодексов в малом и среднем бизнесе. Так, ничего не представлено о принятии кодекса этики другими салонами красоты или профессиональными школами или курсами стилистов. «ПЕРСОНА» решила стать первопроходцем в этой области. Игорь решил, что «ПЕРСОНЕ» нужен этический кодекс и разработать его будет она сама.

### **Дискуссия в Artplay**

Для обсуждения Игорь решил собрать представителей всех московских салонов Персоны за круглым столом. Собрание лидеров Игорь решил назначить на вечер понедельника – наиболее мертвое время на бьюти-рынке, поскольку в первый день рабочей недели спрос на стрижку и укладку падает примерно в два раза. Многие, кто хотел преобразиться к понедельнику, сделали это на выходных, и теперь салоны были полупустыми.

Но с погодой в этот важный день не повезло. Как на зло, с утра в понедельник в Москве зарядил унылый дождь и заканчиваться он явно не собирался. Было прохладно и неуютно, и необходимость оставить свой теплый салон и проехать через весь город (собирались решили в салоне Артплей) не вызвала энтузиазма. К тому же собрание было назначено на окончание рабочего дня, и вместо того, чтобы отправиться домой, управляющие и администраторы были волочиться под дождем на обсуждение будущего кодекса этики.

В 17:50 в салоне уже собралось около десяти человек из различных московских салонов «Персоны». Они негромко переговаривались друг с другом, кто-то листал журнал. Внезапно, дверь раскрылась и в салон влетела Анжелика, весьма успешный мастер из салона «ПЕРСОНА ЮГ».

— Ну, вот при Лужкове такого не было, — голос Анжелики звучал крайне раздраженно, — у нас на Тверской просто реки текут. Ботильоны — новые, замшевые, 60 тысяч отдала — все загадили. Это же Dior! А тут грязные реки по улице. — Анжелика буквально швырнула свой зонт в угол и мрачно села на один из стульев. — Вот сдался нам этот кодекс, в понедельник вечером дома надо сидеть.

— Конечно, ты еще за 200 тысяч себе сапожки купи. — Ехидно заметил Денис, мастер из салона на Неглинке. — Подсказать адресок? Головой надо думать. У нас такая же дамочка ходит завивку делать. У нее такой Saint Laurent, на автомобиль можно обменять. Вот зачем вам, дурехам, такие дорогие шмотки?

— Вы полегче, за сексизм сейчас можно и в суде ответить, — сказала Анжелика. — И не надо мне «тыкать», мы с Вами даже и не знакомы.

— Меня вот тоже немного смущает, то, что у нас на «ты» принято общаться. — вступил Михаил, администратор салона «Персона Ходынка», — Я, конечно, может не понимаю чего-то. Я какое-то время работал в вузе, там это совершенно неприемлемо. Только на «вы», даже профессор первокурснику никогда «ты» не скажет. И как результат — всегда исключительно вежливое общение. Разве это не наша цель? Всегда высочайший уровень вежливости.

— Да, бросьте, — вмешался Денис. — мы же салон красоты, это совсем другая история. Эти грани, они чуть-чуть смешиваются у нас. То есть мы очень дружные, мы общаемся на «ты», но это такое «ты», уважительное «ты».

— Согласна, в бизнесе все по-другому, — сказала уверенно Мария, администратор салона на Неглинке. — Если ты с руководителем общаешься, то да, только на «вы», по имени-отчеству. Но когда с коллегами, неформально, то можно уже разговаривать в более дружеской манере.

Разговор прервал Игорь Стоянов, который до этого разговаривал с кем-то по телефону.

— Дорогие друзья, — голос Стоянова зазвучал тепло и успокаивающе, — у нас сегодня очень важный день. Сегодня мы должны обсудить очень важную вещь, которая изменит нашу жизнь. Мы все очень разные люди. Кто-то моложе, кто-то постарше. Кто-то более опытный, кто-то более уверенный, кто-то более амбициозный. Кого-то жизнь уже изрядно потрепала, а кто-то жил в тепличных условиях. И это очень ценно — разный опыт, разные взгляды. Но одно у нас должно быть у всех на очень высоком уровне — это наша этика. Когда я говорю этика, я подразумеваю наше отношение друг к другу. И наше отношение к миру. И здесь, на мой взгляд, главное слово — это доброта. Это желание сделать мир добрее и счастливее. И нам нужно сделать как-то так, чтобы все наши мастера, все наши администраторы, весь наш вспомогательный персонал, все преподаватели и выпускники нашей замечательной школы, разделяли это убеждение. Тогда каждый из нас будет на вес золота. И вся Персона будет на вес золота. И мы изменим этот мир.

Стоянов замолчал, и посмотрел на окно, по которому текли ручейки дождя. В салоне воцарилась пауза, все ждали продолжения. Игорь обвел всех глазами, как бы проверяя, понимают ли они его.

— Но вот понимаете, какая штука, если я буду просто говорить «доброта» все время, и вы все будете говорить «доброта», это, конечно, уже хорошо. И это уже будет влиять на поведение наших людей. Но этого мало. Потому что жизнь очень сложна. Возникает масса ситуаций. И для каждой ситуации нужно разумное решение. Как нам сформулировать конкретные правила и принципы, которые зададут высокую планку поведения для каждой ситуации? Это можем сделать только мы. Поэтому я собрал вас здесь. Пусть каждый скажет то, что ему кажется важным. Мы это зафиксируем. И составим этический кодекс. Для всей нашей компании.

Игорь замолчал и еще раз обвел всех глазами. Практически все смотрели на него очень внимательно, чувствуя, что вот сейчас произойдет что-то важное, но немного не понимая, что от них требуется.

— Давайте все выскажемся. Что нам кажется важным. Что нельзя. Что можно. Что нужно.

Некоторое время все молчали, никто не решался начать. Через несколько секунд тишину нарушил немного неуверенный голос Николаса, белокурого латыша, который совсем недавно приехал в Москву и работал мастером в салоне «Бутово».

— Мне кажется, что нужно начать с того, как мы сами выглядим. Я вот никого не хочу обидеть, но... нельзя так одеваться, как некоторые. Очень дорогая одежда. Или очень эротичная. Голые

животы, мини-юбки, грудь нараспашку. У нас в Риге это было бы немислимо.

— Ну, так это у вас, — усмехнулась Анжелика. — А здесь Москва, столица, свобода мнений. И одежды.

— Подождите, — сказал Николас, — в Европе еще больше столиц и свободы. И никто не одевается как павлин.

Все засмеялись, и Анжелика в негодовании уже собиралась дать отпор «понаехавшему» моралисту, но в обсуждение вмешалась Дарья, администратор салона «Артплей». Ее низкий бархатный голос звучал так, как будто это сама Багира заговорила с неразумными человеческими детенышами.

— Это что, цензура? — Дарья посмотрела на Николаса. — Внешний вид вообще должен быть свободным. Хватит уже режимов. Ваша Европа — это одно тяжелое наследие католичества. Или протестантизма, одна ерунда. Я считаю, что администратор — это лицо салона. У нас «Артплей», творческое пространство. Не знаю, как в других «Персонах», но тут не может быть строго с внешним видом. К нам приходят в ожидании, что мы сами — элита. И выглядим на высочайшем уровне. Поэтому никаких ограничений. Богатый клиент пойдет к тому мастеру, кто хорошо выглядит.

— А мне кажется, что наоборот, — в разговор вмешался Анята, мастер из «Персоны на Гарибальди». — Тут надо иметь грань, потому что если мастер выглядит чересчур хорошо, то, по логике клиента, ты целый день сидишь без работы, прихорашиваешься, красишься, крутишь себе кудри.

Все посмотрели на кудрявые волосы Аняты и засмеялись.

— Ничего смешного. — заметила Анята. — У меня естественные. Я не кручу.

— И я не кручу, — резко заметила Дарья. — Но клиент должен смотреть на тебя и понимать, что он получит лучшее из лучшего. Если ты выглядишь как домовенок Кузя, то и клиент получит это. То есть ты к себе так относишься, то и к нему будешь относиться также. Внешний вид — это твоя первая продажа. А одеваться надо приближённо к мировому тренду. Есть минимум — никакой грязной обуви, грязной головы. И если ты решил открыть какую-то часть тела, руки там или живот, то это должно быть красиво, подтянутое тело. Это бьюти-индустрия, и ты должен соответствовать.

— Хорошо, — в дискуссию опять вступил Михаил, — а если к тебе, Дарья, приходит не очень богатый клиент? Зачем ты его озадачиваешь своим супермегамодным одеянием? Или голым животом? Может быть, у него денег нет на ботильоны. Или проблемы в личной жизни. Не нужно ничего выпячивать. У тебя все в порядке с деньгами, и держи это при себе. И живот свой тоже.

Дарья возмущенно повернулась к Михаилу.



— Ну, твоей логикой мы все должны одеваться как в монастыре. Как бы кого не обидеть. Но это же паранойя. И это не наши проблемы. Здорового человека вообще обидеть нельзя. А больного, сколько не старайся, как-нибудь да заденешь.

Участники собрания начали наперебой высказывать свои мнения по данному поводу. Кто-то поддерживал Дарью, другие уверенно настаивали на правоте Николаса и Михаила. Перепалку прервала Нина Зайцева, бывшая ученица и правая рука Игоря Стоянова во всех сложных проектах.

— Послушайте, дорогие коллеги. Внешний вид — это только одна из проблем. Очевидно, что горячая проблема. Но давайте пока поставим здесь на паузу. Какие еще вопросы с поведением у нас есть?

В помещении на некоторое время опять установилось молчание. В этот раз его прервал Михаил.

— К сожалению, у нас проблемы с опозданиями, — произнес он, неуверенно оглядывая остальных. — Не знаю, как у вас, но мои мастера весьма своенравные. Знают, что заменить их очень трудно. И могут опоздать на полчаса к клиенту. И что мне делать? Штрафовать?

— Да, это вообще беспредел, — вступила Анжелика. — Ниже плитуса. Нормальный мастер должен приходиться даже заранее. Это время для самоподготовки, для подготовки к рабочему дню. Приходить раньше — это просто удобно. ты всегда можешь проверить свое рабочее место. Ты же не всегда за него отвечаешь, в твое отсутствие его кто-то может занять и испортить. Ногтей накрошить где-то, волосы не убрать.

— А почему мы должны отвечать за чужой мусор, — пожал плечами Денис. — Я отвечаю за свои руки и за свое мастерство. А если кто-то насорил, мастер тут причем?

— А я вообще не понимаю проблемы опозданий. — властно сказала Дарья. — Ровне в 10 должны все быть тут, в зале. Как зайчики. А еще привести себя в порядок, подготовить рабочее место и с улыбкой встречать клиента.

— Понимаете, в чем дело, мои мастера говорят, что зачем приходиться вовремя, если нет заказов? — вздохнул Михаил. — И это верно, иногда с утра по 2-3 часа может никого не быть.

— Это точно. Но приходиться все равно надо, — быстро заговорила Светлана из «Персоны на Тверской». — У нас был точно такой же случай. И, знаете, это не я так сделала, а вселенная, наверное. У нас мастер Катя, она всегда опаздывает на полчаса или час. Я ей говорю: Катя, я не хочу, чтобы ты опаздывала, у нас есть онлайн-запись, клиент может без пяти десять записаться на десять к тебе и что мне отвечать тогда? Она говорит: хорошо. И вы представляете, на следующий день, это не, я никого не подговорила, это вселенная

просто показала ей, я еду пол десятого утра, и мне приходит сообщение, что записались в салон. Я сразу звоню: Катя, алло, ты где. Она сначала думала, что я шучу. Это как в той поговорке про волка. И теперь приходит этот клиент, а я его развлекаю полчаса.

— Именно так, — сказал Михаил. — У нас специфика работы такая, нужно быть готовым. Не потому, что я такой строгий менеджер и хочу всех мастеров загнать в салон в полдесятого, а потому что в любой момент может прийти человек. Но как быть, если мастера не понимают? В контракте это прописывать?

— А вот по поводу звонков, кстати. И телефонов, — сидевшая у окна и молчавшая до сих пор миниатюрная брюнетка неожиданно заговорила. — Меня зовут Ирина, я из салона на Маяковской. Работаю недавно, — пояснила она смутившись. — Но вот решили прислать меня, потому что был у нас конфликт как раз недавно. Я встряла, ну меня и отправили, дескать, раз тебя волнует, так ты и поезжай.

— Ну, верно, прислали. «Кодекс должны писать равнодушные», — заметил Стоянов. — А что телефоны? Разговоры во время стрижки? Известная тема.

— Да, — вздохнула Ирина. — Я вот не понимаю, как можно отвечать на телефон, когда у тебя клиент в кресле. Так у нас с удовольствием болтают минут по десять. Я работаю рядом, даже мне это слушать неприятно. А клиента зачем грузить? Так не объяснить ничего.

— Разговоры между мастерами? — вступил в дискуссию Николас. — У нас они часто начинают что-нибудь обсуждать. Дачу, детей, мужей, любовников. А вот клиентам это интересно слушать?

— Я вот даже добавила бы, что даже со своим клиентом разговаривать — это очень сомнительная практика, — добавила Светлана. — Ведь рядом тоже сидит клиент и слушает вас, возможно, он хочет отдохнуть и не слышать вас. Вас не должны слышать все люди в салоне.

— Послушайте, ну, вы вообще фашисты — возмутилась Дарья. — То вам униформу подавай, то рот не открывай. Кого вы из нас делаете? Роботов? Мы живые творческие люди.

— Я согласна, — добавила Ирина. — Это жизнь. И мастер — это живой человек. Если его загнать под плинтус, он вообще перестанет стараться. Что это за концлагерь, смены по 12 часов и никакой личной жизни?

— Вот именно, — сказала Дарья. — А если это ее дети звонят? Они из школы пришли или еще что-то случилось. Как маме не позвонить? А мама не может ответить, она в рабстве, цепями к клиенту прикована. Вы спросите у клиентов, хотят ли они, чтобы мастера так страдали. Им, может быть, наоборот, скучно в кресле по

часу сидеть, и они рады послушать про какие-то живые вопросы человека, который над ними старается.

Николай со Светланой переглянулись. Было видно, что они не находят слов для столь эмоциональной реакции коллег. Неожиданную заминку прервал до сих пор молчавший администратор салона «Персона Тихие пруды» по имени Сергей.

— А что вы все мастеров дрессируете? Бывает и наоборот — клиент опоздал. Тогда как быть? Я понимаю, что нам нужно работать на клиента. Но вот мастера устали, хотят домой. И кого я должен больше уважать?

Все оживились. Чувствовалось, что проблемы на стороне клиентов волнуют персонал не меньше, чем их собственные. Начала Дарья.

— Здесь нужен компромисс, — сказала она. — По моему опыту. Либо найти того мастера, который согласится задержаться, либо разделить услугу. Это нормальная история, когда ты объясняешь, что эта услуга занимает там 4-5 часов. Либо плати двойную стоимость, я думаю за такие деньги любой согласится. Переработка должна как-то оцениваться и точно не словом спасибо. За спасибо ты точно не протянешь, все мы, к сожалению, зависим от денег, поэтому по-хорошему двойная оплата.

— Но как это прописать в кодексе? «И нужно ли?» — спросила Ирина. — Является ли это этической проблемой? Чисто бизнесовый вопрос. Как договоримся.

— Думаю, что является, — вмешалась Нина Зайцева. — Мало ли у кого какие желания здесь возникнут. Должна быть единая добросовестная политика. Чтобы никого не обидеть — ни клиента, ни персонал.

— Этих клиентов обидишь, — сказала Анжелика. — Душу из тебя иной раз вынут. Вот мы все просим, чтобы нам рассказали свое видение, свои пожелания. Но иногда клиент путает пожелания и распоряжения. Здесь три сантиметра, тут два и под таким углом. Так не делай, сяк не делай. А я не прошу технику, я спрашиваю, как бы вы хотели выгладить. И все. У меня консультация иногда занимает больше 20 минут. Мы начинаем с одного, заканчиваем другим. Но пока я не получу три «да», я не иду работать. Правильно ли я вас понял, вы хотите длину такую? Да. Цвет такой? Да. Все, я работаю. Или вот проблема ожиданий. Клиент может выбрать по журналу, в интернете что-то увидеть и так далее. И дальше ожидает точно такого же у себя. Но, минуточку, так не бывает. Любая картинка — это только ориентир. Я всегда подчеркиваю, что у вас другие волосы по качеству, другая форма лица. Я могу сделать какие-то другие акценты. Так что ты не жди картинку, а будь лич-

ностью. Мы на базе твоей уникальности сделаем что-то прекрасное. А как на картинке не будет. Но не понимают же! Раз в неделю обязательно скандал. Вот как с этим быть?

— Ну, знаете, это во многом ваша вина, — встрепенулась Светлана. — Надо договорить, дорассказать, дообъяснить, дослушать. Даже если уже все сказано, всегда есть что добавить. Клиенту можно объяснить все.

— Да я вообще считаю, что с клиентом должны быть просто дружеские отношения. Потому что это доверие. Если он относится к тебе как к другу, он все от тебя примет и ничего объяснять не нужно.

— Ну, это Вы не скажите. — возразила Дарья. — Должна быть дистанция, это 100%. У меня ни с кем, а я уже тут 5 лет, нет никакого панибратства. Вот даже в отношениях с мастерами важна дистанция. А с администратором — тем более. Как только ты начинаешь ближе подпускать людей, они начинают влиять, пытаются влиять на тебя каким-либо образом, другие ребята уже начинать смотреть по-другому, так в смысле ты с ним так, мы тоже так хотим. Поэтому именно администратор, он как бы должен быть в коллективе, но должен соблюдать дистанцию. Как Нина там или Глеб у нас в салоне. К ним ребята идут за советом. Но они в коллективе, но админ — это другая история.

Все посмотрели на Дарью немного удивленно.

— А что вас смущает? — сказала она, и было видно, что она искренне не понимает, как ее слова могут не быть самоочевидными для всех. — Дисциплина требует формализма. Междусобойчики ведут к распаду. У нас вот люди все творческие. И по поводу дисциплины часто пытаются меня как админа расшатать. Например, кто-то попросит пораньше сегодня уйти. А остальные в это время смотрят на меня — прогнусь ли я.

— Послушайте, а вот проблема бардака никого не волнует? — заговорил Михаил. — У нас много разных вещей в салоне. Если этот процесс не формализовать, то рабочий процесс будет испорчен. В салоне очень много расходников. Порядок зависит от всех, все должны поддерживать порядок. Один взял, не на свое место положил, другой переложил, все — потеряно.

— Вот, кстати, еще вопрос по поводу наших рекомендаций по средствам по уходу, — сказала Ирина. — Мне все говорят, что нельзя рекламировать то, чего у нас нет в салоне. А что такого? Пусть клиент сам купит, где хочет. Моя задача — порекомендовать ему лучшее. Я так и делаю. А мне теперь говорят, что нет, нельзя. Вы уже разберитесь, для кого мы работаем — для клиента или нет.

— Понимаешь, — вмешалась Дарья, — мои ребята тоже иногда могут сказать, вот слушай, этого шампуня у нас нет, мы не работаем с этим брендом, но он хороший. Но что в итоге? Они этим как бы



показывают, что у нас чего-то недостает, что-то не так, как надо. Разве это правильно? Зачем мы подрываем свою репутацию?

Обсуждение продолжалось еще полчаса, мастера и администраторы оживленно делились проблемами, соглашаясь и споря друг с другом. Когда за окном уже стемнело, дискуссию прервал Игорь Стоянов.

— Дорогие мои, — сказал он, вставая и подходя к столу. — Мне кажется, что мы очень хорошо поговорили. С вашего позволения я все это записал.

Он взял со стола незаметную коробочку, которая оказалась диктофоном, и остановил запись.

— Теперь я попрошу Нину все это систематизировать, и мы попробуем совместно сформулировать кодекс поведения, по которому будет жить «Персона».

Игорь повернулся к Зайцевой и передал ей диктофон. Потом он еще раз обвел присутствующих своим фирменным теплым взглядом.

— Конечно же, вы будете первыми, кто увидит этот текст. И сможет еще раз его прокомментировать. Спасибо, мои хорошие. И, кстати, дождь уже кончился.

## Задание

---

- 1. Выделите все этические дилеммы, которые возникают в работе салонов «ПЕРСОНА» и Школы стилистов.*
- 2. Разработайте этический кодекс для салонов «ПЕРСОНА» и для Школы стилистов на основе полученной информации.*
- 3. Сформулируйте программу действий по внедрению этого кодекса во все салоны «ПЕРСОНЫ» и Школу стилистов.*
- 4. Проанализируйте первую версию этического кодекса «20 заповедей сотрудника Флагмана», разработанную самостоятельно Игорем Стояновым и Ниной Зайцевой после собрания в Art Play. В чем удачные и неудачные моменты этого кодекса?*
- 5. Проанализируйте вторую версию этического кодекса, разработанную магистрами ОП «УЧР» НИУ «Высшая школа экономики» под запрос*

*Игоря Стоянова в 2019 г. В чем улучшение кодекса по сравнению с предыдущей версией? Можете ли Вы найти слабые места во второй версии кодекса?*

---