

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово <i>Дмитрия Зеленина</i> , президента Ассоциации менеджеров.....	5
Александр Ким , Школа управления «Сколково».....	6
Установка на успех: продолжать учиться	
Николай Солomon , Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда.....	16
Установка на успех: путь непрерывных улучшений	
Тарас Демура , FUN&SUN.....	32
Установка на успех: продолжать работать в любых условиях	
Лариса Зелькова , Норникель.....	44
Установка на успех: заботиться о сотрудниках	
Дмитрий Зауэрс , Газпромбанк.....	56
Установка на успех: вкладываться в цифровые технологии	
Марина Миронова , Велес Капитал.....	68
Установка на успех: поддерживать рабочую атмосферу	
Александр Кузин , Аптечная сеть 36,6.....	88
Установка на успех: быть ближе к людям	
Владимир Виноградов , Агентство маркетинговых коммуникаций Pro-Vision Communications.....	94
Установка на успех: вкладываться во внешние и внутренние коммуникации	
Елена Брусилова , ГК «МЕДСИ».....	108
Установка на успех: любить людей	

Михаил Жуков , HeadHunter.....	122
Установка на успех: настроить качественные внутренние коммуникации и дать свободу менеджменту	
Юлиана Слащева , Союзмультфильм, Киностудия имени Горького.....	138
Установка на успех: сохранять традиции и искать новые пути	
Владимир Потапов , ВТБ Капитал Инвестиции.....	156
Установка на успех: создавать социально ответственные бизнесы, исходя из принципа «интересы клиента превыше всего»	
Владимир Торин , Еврохим.....	168
Установка на успех: объединять возможности бизнеса, власти и людей	
Татьяна Терентьева , Росатом.....	180
Установка на успех: переход на дистанционный формат работы	
Тимур Вайнштейн , телекомпания НТВ.....	204
Установка на успех: предугадывать тренды на несколько лет вперед	
Наталья Альбрехт , РУСАЛ.....	218
Установка на успех: сделать жизнь сотрудников лучше	
Максим Шахаб , Лаборатория Касперского.....	228
Установка на успех: следить за информационной безопасностью	
Владимир Правдивый , Авито.....	242
Установка на успех: Развивать простые идеи до удобного сервиса	

Дорогие читатели!

Ассоциация менеджеров представляет вашему вниманию сборник мнений и суждений о роли российского бизнеса, о его чаяниях, сложностях, победах и успехах. Мы назвали его «Герои бизнеса. Как создать систему из хаоса».

Более 20 лет мы составляем рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров». Ежегодная публикация его итогов без преувеличения становится событием в деловом сообществе. Задумывая эту книгу, мы хотели расширить представления о подходах к деятельности и человеческих увлечениях тех управленцев, которые упоминаются в рейтинге.

За короткое время и в мире, и в нашей стране произошло столько глобальных экономических и социальных изменений, что управленческие высоты превратились в осязаемые рубежи. И все те качества и навыки, которые свойственны российским топ-менеджерам, потребовали многократного усиления, чтобы были силы преодолеть разного рода препятствия.

На страницах книги вы познакомитесь с топ-менеджерами компаний, которые не один десяток лет участвуют в развитии экономического пространства России, совершенствуют подходы в работе с человеческим капиталом. Герои книги анализируют отраслевые процессы в длительной динамике, рассказывают о своих планах, дают оценку событиям, которые еще предстоит переосмыслить.

В то же время книга получилась личной. Мне кажется, нам удалось передать, что каждой крупной компанией управляет не искусственный интеллект, не робот, а прежде всего человек со своими увлечениями, моральными установками, жизненными принципами. И все эти люди наделены значительной степенью ответственности!

Приятного прочтения!

Дмитрий Зеленин,
президент Ассоциации менеджеров

ГЕРОИ БИЗНЕСА

АЛЕКСАНДР **КИМ**

*Руководитель
Школы управления «Сколково»*

ОПЫТ

- Финансы и экономика в банковской отрасли («Альфа-Банк»), в сфере производства продуктов питания (Группа «ПРОДО») и в горнодобывающей промышленности
- 2007–2010 — последовательно занимал позиции директора по финансам и экономике на предприятиях Группы «ЕВРАЗ»: ЕвразРуда, Западно-Сибирский металлургический комбинат и Южкузбассуголь
- 2010–2013 — генеральный директор, член совета директоров ОАО «ЕВРАЗ Металл Инпром»
- 2013–2016 — занимал различные позиции CEO-1, CEO-2 в Группе «ЕВРАЗ»
- В 2016 г. стал финансовым директором Школы управления «Сколково», затем операционным директором (2019), проректором по финансам и развитию бизнеса (2021). Назначен на должность руководителя в марте 2022 г.

ОБРАЗОВАНИЕ

- Экономический факультет Омского государственного университета по специальности «Финансы и кредит» (2001)
- Корпоративная программа Школы управления «Сколково» (2011)
- «Сколково Executive MBA» (2021)
- Кандидат экономических наук

ПРИЗНАНИЕ

- Лауреат рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров»

ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

УСТАНОВКА НА УСПЕХ: ПРОДОЛЖАТЬ УЧИТЬСЯ

Новые реалии требуют совсем иного типа лидерства и совершенно других навыков по сравнению с теми, к которым мы привыкли. К этому добавляется и поколенческий аспект — в одной сфере бизнеса подавляющее большинство сотрудников молоды, в другой — преимущественно более зрелые люди. Независимо от позиции, управленческой роли в бизнесе и возраста всегда нужно расширять собственную палитру и инструментарий руководителя — это позволяет бизнесу быть, с одной стороны, устойчивым, с другой — гибким.

Есть разные схемы развития себя как лидера. Регулярно слышу, как говорят: «Нужно развивать soft skills». Но это не все, что нужно. Мне ближе схема T-shape person, при которой соблюдается баланс между soft skills¹ и hard skills². Что это значит? Ножка буквы Т обозначает область знаний и компетенций, которые состоят из hard skills, а планка сверху отвечает за широту кругозора

¹ Soft skills (*англ.* — мягкие, гибкие навыки) — человеческие качества, не зависящие от рода деятельности, но сказывающиеся на успешности сотрудника. К soft skills, например, относят эмоциональный интеллект, коммуникабельность, организованность, эмпатию, творческий подход, аналитические способности, умение решать конфликты и адаптироваться к обстоятельствам.

² Hard skills (*англ.* — жесткие навыки) — профессиональные навыки, которые можно продемонстрировать, проверить, оценить и измерить.

и навыки коммуникаций, что позволяет быть эффективным в команде. Получается, что твоя цель — не только глубоко понимать свою область знаний и компетенций, но и расширять представления о смежных областях, получать знания о новых.

Например, руководитель, который «вырос» из сферы финансов, — это не просто человек, досконально понимающий финансы. Он также разбирается в маркетинге, операционном менеджменте, в кадровой политике — во всем том, что важно для сферы деятельности компании. Такой руководитель умеет взаимодействовать и влиять, выстраивать коммуникацию не только с коллективом, но и с теми командами, которые находятся у него в параллели или выше с точки зрения структуры управления. Такой лидер будет наиболее эффективен.

Чтобы добиться таких навыков и развивать себя, нужно учиться. И самостоятельно, и вместе со специалистами в области образования и развития. В Школе управления «Сколково» верят, что развитие и обучение по тщательно разработанным траекториям более эффективны, чем самостоятельный путь. Примерно как плавание. Можно ли научиться плавать самому? Можно. Но если вы хотите плавать быстро, красиво и эффективно для тела, лучше заниматься с тренером. Так вы потратите меньше времени на достижение нужного вам результата. А время — самый ценный ресурс, его нельзя купить. Можно занять у самого себя и потом отдать с огромными процентами. По сути, мы предлагаем возможность сохранить как можно больше этого ценного ресурса. Развиваясь под началом опытного наставника, человек может быстрее достичь результата, сэкономяв месяцы и годы жизни.

Чему нужно учиться прямо сейчас

Сейчас больше всего нужны быстрые ответы на текущие вопросы. Где искать новых поставщиков? Как работать с командой? Как строить бренд в условиях неопределенности?

Один из главных запросов сейчас — это поиск источников устойчивости, которые позволят идти дальше. Если раньше у компании были одни рынки сбыта или договоренности с поставщиками, сейчас ей нужны проводники в новые рынки. Второе направление — изучение опыта других стран, живших или живущих в условиях ограничений. Как они преодолевают

Время — самый ценный ресурс, его нельзя купить. Можно занять у самого себя и потом отдать с огромными процентами.

барьеры, как реагирует внутренний рынок? Этот опыт интересен, его хочется изучить, хотя, конечно, приспособление и преодоление ограничений у нас будут совершенно другими.

Важен операционный менеджмент и гибкость логистики. Причем для разных компаний одинаковые, на первый взгляд, темы — совершенно разные по своей сути. Для больших корпораций, которые формируют большую долю рынка, — это одного типа запрос. Для средних компаний важно понимать, как индустрия в целом будет реагировать и какие опции есть у них на рынке.

Пора учить команду

Мы видим спрос на образование не только со стороны крупных корпораций, но и со стороны компаний малого и среднего бизнеса. Очевидно, что сейчас происходит переосмысление образования, ведь образование значительно шире, чем просто набор навыков и знаний. Это также подходы к тому, как смотреть на происходящие события. Это коучинг и поддержка, стратегические дискуссии, это умение вовремя принять взвешенное решение. Когда старые методы перестают давать ожидаемые результаты, люди начинают искать новые возможности и решения. И образование, в том числе корпоративное, — это ответ для компании, как эти решения можно найти.

Личный опыт: где и зачем учился я

Я учился в физико-математическом лицее, участвовал в профильных олимпиадах, и это помогло сформировать рациональный взгляд на мир. Университет добавил кругозор и широту взгляда. Университетское образование позволило мне понять простую мысль, что мир — большой. Мы изучали, как развивались страны, знакомились с историей экономических учений, экономической теорией

и предпринимательством. Поначалу думаешь, что это устаревшие знания, а потом понимаешь — они формируют картину мира и понимание, что все развивается эволюционно. Аспирантура дала возможность попробовать себя в исследовательской роли. Затем в период работы в крупной компании «ЕВРАЗ» было корпоративное обучение, которое позволило эффективнее реализовывать проекты изменений и трансформации. И сейчас я завершил программу Executive MBA. Это так называемая post-experience программа: она создана для людей с опытом в бизнесе и позволяет структурировать знания, по-другому посмотреть на себя, заново себя собрать. А еще это уникальная возможность завести друзей и единомышленников во взрослом возрасте, что на самом деле очень сложно.

Почему цены на программы такие высокие?

Во-первых, себестоимость хорошего образовательного решения всегда высокая, во-вторых, оплата обучения — это в некотором роде испытание. Чтобы войти в сообщество или получить доступ к интересной программе и знаниям, ты должен доказать — прежде всего самому себе, что тебе это интересно и нужно. Возможность и готовность оплатить обучение подтверждает это. Если ты не можешь заплатить сам, но смог убедить своего работодателя за тебя заплатить, — значит у тебя есть как минимум умение объяснить руководству, что твое обучение будет выгодно компании. А это дорогого стоит.

Школа тщательно подходит к набору слушателей. Важно, чтобы человек поступил именно на ту программу, которая нужна ему и ответит на его запрос. И не менее важно, чтобы в группах собиралось сообщество единомышленников, способных и готовых помогать друг другу и во время учебы, и после. Опыт каждого слушателя, его подходы в бизнесе, набор бизнес-ситуаций, с которыми он сталкивался, всегда учитываются при обучении.

На ряд программ мы проводим конкурсы грантов, ими можно покрыть вплоть до 100% стоимости обучения — в зависимости от программы. Нужно показать отборочной комиссии свой нетривиальный ход мышления. Не выиграть, как в лотерее, а заслужить и доказать, как в спортивном состязании.

Например, для программы «Сколково Executive MBA» у нас есть два подхода для получения гранта: ты можешь представлять собственный проект или решать кейсы. Так для себя мы выделяем тех, кто планирует развиваться как предприниматель, и тех, кто видит себя в корпорации. И это совершенно разный образ мыслей. Наша задача — сделать микс внутри класса, чтобы люди друг друга обогащали за счет своих различий. Мы хотим, чтобы они, обучаясь, получали то, что им точно пригодится в жизни. А это не только навыки решения кейсов или ведения переговоров, но и новый свежий взгляд, и контакты с интересными людьми. Важно получить и академические знания — они расширяют кругозор, учат более внимательно относиться к деталям и замечать тенденции, что поможет в бизнесе или в карьерном продвижении.

Что касается стоимости образовательных решений, приведу аналогию: чтобы построить небольшой дом, достаточно лебедки, с помощью которой можно поднимать небольшие грузы. А вот чтобы построить многоэтажный дом, нужен башенный кран. Конечно, стоимость простой лебедки и башенного крана отличается на порядки. Так и в образовании — разные программы заточены под разные цели и имеют разную стоимость. Для создания серьезных масштабных вещей нужен соответствующий инструмент.

Школа управления «Сколково» сегодня

Три шага, которые мы сделали в Школе в первой половине 2022 г.: оперативно зафиксировали стоимость обучения на программах при первоначальном стремительном росте курсов иностранных валют; пересобрали портфель образовательных программ; формируем новый состав профессоров.

То, что мы зафиксировали цены в рублях, позволяет широкому кругу студентов обучаться на наших программах. Продолжают работать грантовые программы, по отдельным направлениям

мы делаем краткосрочные курсы, тренинги и семинары, чтобы наши студенты могли получить быстрые и качественные ответы на интересующие их вопросы.

По запросам наших выпускников и слушателей программ мы запустили спецпроект «Сколково. На связи» — новую платформу для антикризисных коммуникаций, которая помогает выработать способы взаимодействия с командой, перестроить бизнес-модели, найти новые рынки сбыта и наладить цепочки поставок. Сделали больше кратких программ и тренингов, направленных на развитие навыков кризис-менеджмента.

Наши длительные флагманские программы — MBA и Executive MBA — продолжают пользоваться спросом. Мы видим, что наши слушатели готовы вкладывать время и силы в это обучение. Ведь они знают, что эта инвестиция окупится: полученные навыки помогут добиться новых карьерных высот или масштабировать свой собственный бизнес, открыть для него новые направления. И действительно, эффективность программ Школы «Сколково» получила признание на мировой арене. Так, уже несколько лет мы входим в рейтинг мировых бизнес-школ, который составляет *Financial Times*. И не просто входим, а улучшаем позиции. В этом году Школа заняла 21-е место среди корпоративных программ и 40-е место среди открытых программ, поднявшись сразу на пару десятков ступеней. А в объединенном рейтинге программ для топ-менеджеров Школа поднялась на 20 позиций и вошла в топ-30 лучших бизнес-школ мира.

Мы постоянно развиваем академическую составляющую Школы — это касается как приглашенных профессоров и преподавателей, так и собственных. В условиях ограничений не все находят возможность продолжить с нами общение. Мы с пониманием относимся к этому решению, будем рады видеть их снова, когда позволят обстоятельства. В то же время у нас продолжают работать преподаватели из Швейцарии, США, Голландии, Польши. Они понимают, что при всей сложности ситуации образование — это прежде всего гуманитарный вопрос.

Взаимодействовать с другими институциями, конечно, сложнее. Никто не разорвал с нами сотрудничество, но пока оно приостановлено. Школа заново изобретает международность. Мы устанавливаем и расширяем сотрудничество со школами

Юго-Восточной Азии, Индии, Китая, Турции, Латинской Америки. Мы продолжаем работать с коллегами из стран СНГ.

Наши профессора — люди с передовым глобальным опытом. Возможность взаимодействия и общения с миром дает дополнительные знания и навыки, которые могут пригодиться российскому бизнесу и сделать его более конкурентоспособным, в том числе на мировой арене.

Мы во многом опирались на опыт китайских университетов и бизнес-школ. Они предлагали представителям китайской диаспоры, получившим образование за рубежом, возвращаться на родину и идти преподавать в китайских университетах. Не все соглашались, но кто-то возвращался. Из наших соотечественников кто-то получал образование в передовых зарубежных университетах, строил карьеру, развивался как профессор или практик за границей, но решил вернуться. Кто-то — по семейным причинам, кто-то увидел больше интересных возможностей в России. Кто-то столкнулся с бюрократией и жесткой устоявшейся структурой в зарубежных школах, а хотелось больше свободы, — мы это предлагали и с каждым обсуждали возможности.

Хочу отметить, что у нас есть профессора-иностранцы, которым интересно работать в России с точки зрения бизнеса и быть частью молодой креативной школы.

Учеба продолжается

Я следую концепции LLL (Lifelong Learning) — обучение на протяжении всей жизни. Для меня обучение не заканчивается, оно всегда в процессе. Перед тобой каждый день встают новые вопросы, новые вызовы, и развитие через образование — это хороший способ найти ответы. Причем зачастую там, где ты уже находил их, например в Школе «Сколково».

Как руководителю мотивировать себя пойти учиться?

Нет времени — это стандартный ответ на все. Единственный способ найти время — понять, что это для тебя важно. Как только

для тебя это стало важно, ты найдешь время, возможность, передвинешь расписание и так далее.

А как сделать так, чтобы это стало важно? Тут каждый отвечает по-разному. Кто-то проходит через кризисы и сложные ситуации, кто-то — на волне позитива предыдущего опыта, но главное — просто сделать первый шаг. Преодолейте первый барьер, и дальше вы получите то, что вам нужно.

Возвращаясь к аналогиям: сложно заставить себя что-то сделать разово. Начать учиться гораздо легче, когда у тебя есть навык обучения, если это уже вошло в привычку. Сложно войти в цикл хождения в спортзал, если ты давно не ходил. Но если ходишь каждый день, это становится рутинной. Так и в образовании. По концепции LLL ты постоянно учишься и получаешь от этого удовольствие, обучение становится естественным и органичным. В постоянном обучении есть еще и прагматичный аспект: чем больше ты учишься, тем медленнее у тебя стареет мозг. Чем медленнее стареет мозг, тем выше вероятность, что ты дольше проживешь на высоком уровне качества жизни.

Пять книг для собственного развития

- Тони Шей. «Доставляя счастье»
- Нассим Талеб. «Рискуя собственной шкурой»
- Митио Каку. «Будущее разума»
- Герман Гессе. «Сиддхартха»
- Дик Свааб. «Мы — это наш мозг. От матки до Альцгеймера»

Я люблю читать и рекомендую обращаться к разным жанрам: и к фантастике, и к автобиографиям, и к классике. Вместе с героями художественной литературы ты можешь прожить много жизней, и это делает тебя более многогранной личностью. К тому же чтение очень расширяет кругозор, поддерживает гибкость ума. Я за то, чтобы читать как можно больше самых разных книг.

НИКОЛАЙ СОЛОМОН

*Генеральный директор
Федерального центра компетенций
в сфере производительности труда*

ОПЫТ

- 1994–2003 — компания Pricewaterhouse-Coopers (консалтинг крупных компаний энергетического сектора)
- 2003–2005 — директор департамента проектного управления, и.о. генерального директора финансово-бухгалтерского центра ОАО «ЮКОС-Москва»
- 2005–2009 — директор по экономике и контроллингу ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК)
- 2009–2018 — заместитель генерального директора, первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям — главный финансовый директор Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»
- Июль 2018 — н. в. — генеральный директор Федерального центра компетенций
- Член Ассоциации дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса

ОБРАЗОВАНИЕ

- Московский автомобильно-дорожный институт (1993)
- Московская финансовая академия при Правительстве Российской Федерации (1995)

ПРИЗНАНИЕ

- Лауреат рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров»

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

УСТАНОВКА НА УСПЕХ:
ПУТЬ НЕПРЕРЫВНЫХ
УЛУЧШЕНИЙ

18

Движение вверх

Вы когда-нибудь создавали компанию с нуля? И не просто компанию, а совершенно новый вид услуг — государственный консалтинг в сфере повышения эффективности бизнеса? По этому поводу было очень много скепсиса и сомнений, причем сразу с обеих сторон. В правительстве изначально сомневались, что такая услуга будет востребована бизнесом, потому что бизнес должен сам искать новые «ручейки эффективности». Бизнес тоже относился к этому с подозрением, недоумевая, чему его может научить государство. Мы же стояли на своем: мне было важно создать организацию, которая смогла бы воплотить в себе мои самые смелые мечты о консалтинге — сочетание передовых методик с огромным производственным опытом, работой «на земле». Ведь я сам успел поработать и в консалтинге, и на стороне заказчика и знал, чего не хватает бизнесу. Считаю, что у нас получилось: ФЦК успешно работает пятый год. В нашем портфеле больше тысячи реализованных проектов и сотни коммерческих клиентов.

Наш подход принципиально отличается от классического консалтинга, в том числе от известных международных брендов. В основном модель работы консалтинга копирует работу крупных брендов, и лишь единицы отваживаются создавать

что-то свое. ФЦК — один из немногих. Наше коренное отличие от других игроков заключается не только в отношении к клиенту, но и в том, что мы буквально открываем компаниям глаза на их возможности. После нас они смотрят на свой бизнес уже совсем другим взглядом, действуют, исходя из принципов бережливого производства. Между тем у многих в предпринимательском сообществе работа классического консалтинга вызывает скепсис. Так почему консультантов недолюбливают? Потому что они приходят, задают вопросы, вы отвечаете, а они потом красиво упаковывают ваши ответы в эффектную презентацию. И кажется, будто вы платите деньги за то, что сами же и рассказали. Это, условно, очень упрощенный взгляд, но он существует.

Мы же часто начинаем работу с компаниями с небольших проектов, доказывая свою результативность в короткий срок. Мы внимательно анализируем, что происходит в компании, сравниваем ее с бенчмарками¹, даем рекомендации. Но разница в том, что клиенты даже понятия не имеют о тех 90% потерь, на которые мы им открываем глаза. То есть мы выявляем потери, незаметно пожирающие ресурсы компании, а не занимаемся только теми проблемами, на которые клиент сам нам указал и которые хочет поправить.

Кроме того, наш подход — это идти снизу вверх: мы начинаем работать с производственным персоналом, дотягиваемся до тех людей, которые создают основную прибыль для компании. Лишь они в состоянии поменять свои процессы и найти в них те проблемы, которые известны и близки только им. Поэтому большая ошибка думать, что консалтинг нужен исключительно руководству компании (причем тому, кто распоряжается деньгами). Самые большие изменения должны произойти в головах людей, работающих непосредственно на производстве, где и формируется основная ценность продукта. Мы стараемся вовлечь в изменения всю организацию вместе с ее сотрудниками — в отличие от классического консалтинга, который часто пытается насаждать изменения сверху и не всегда доходит даже до уровня среднего менеджмента.

Принцип нашей работы базируется на практике непрерывных улучшений, одном из ключевых элементов системы бережливого

¹ Бенчмарк (англ. benchmark — ориентир, эталон) — успешный опыт или продукт.

производства, на основе которой многие компании развивают свои собственные производственные системы. Такие системы есть, например, у нашего генерального партнера — японского автопроизводителя Toyota, у Госкорпорации «Росатом», у других передовых компаний. Напомню, прообраз теории бережливого производства развивался с конца XIX века, свой вклад в это внесли известный американский инженер-механик, основоположник научного менеджмента Фредерик Тейлор и легендарный промышленник Генри Форд. Нельзя не упомянуть и советского теоретика научной организации труда Алексея Гастева, создавшего концепцию безграничного расширения психофизических возможностей человека, при условии что он постоянно самосовершенствуется и развивает свои навыки. «Мы все время говорим: развивай свои способности, тренируйся, совершенствуйся! Мы переворачиваем современную биологию и говорим: человек полон возможностей, в нем тысячи возможностей для приспособления, тренировки, победы!» — указывал Гастев. Позже его идеи творчески развила компания Toyota, создав свою производственную систему. Мы продолжаем эту традицию и стараемся вовлечь в свою орбиту компании самого разного спектра и сфер деятельности.

Цифры врут, глаза не обманут

Напомню, что в своей работе ФЦК во многом опирается на богатый опыт внедрения производственной системы, который был накоплен в «Росатоме» в результате многолетнего сотрудничества с Toyota. И я помню, как был поражен, когда в ходе посещения одного из предприятий «Росатома» старший технический директор Toyota Нампати Хаяси сказал мне (а я тогда занимал должность финансового директора «Росатома»): «Выбросьте свои финансовые отчеты. Вы можете красиво рассказывать, но не докажете мне своей правоты. Цифры врут, из отчетов вы никогда не узнаете настоящей правды и не поймете, как на самом деле обстоят дела в компании». Он утверждал, что топ-менеджеру необходимо самому увидеть, как настроены рабочие процессы на производстве, посетить производственную площадку, лично все рассмотреть и пощупать, чтобы научиться находить скрытые резервы. Эта встреча заставила меня кардинально пересмотреть

мои взгляды даже на самого себя и на свои компетенции, именно тогда я поменял свое отношение к целеполаганию в бизнесе.

Это общение подтолкнуло меня к непростому и амбициозному решению принять участие в формировании ФЦК и возглавить его. Меня всегда привлекал масштаб: масштаб компании с точки зрения взаимодействия с крупными клиентами, масштаб реализуемых для них проектов, как во время моей работы в PricewaterhouseCoopers, в ЮКОСе, или масштаб отрасли, как в случае с «Росатомом».

Но с ФЦК вообще сложилась уникальная ситуация — мы взялись за очень сложный федеральный проект, который не просто что-то механически преобразует, а затрагивает изменения в отношении людей к своей работе, меняет психологию. При этом, когда ты работаешь в крупной компании, как в «Росатоме» например, в твоём распоряжении административный ресурс влияния на людей, с его помощью можно было иногда преодолеть сопротивление. А с ФЦК прямо противоположная ситуация: здесь никаких рычагов давления нет, нужно убеждать людей, с которыми ты даже не знаком, — руководителей и рядовых работников, что то, что мы предлагаем, приносит огромную пользу экономике и обществу. Здесь нельзя кому-то приказать или кого-то заставить. И результата можно добиться, только если между консультантом и клиентом возникает доверие. А заслужить доверие — это дорогого стоит! Поэтому, конечно, и у нас были сомнения: поверят нам или нет. Поверили! Как только первые предприятия увидели реальные результаты от работы экспертов ФЦК (рост объемов производства, выручки, прибыли), так мгновенно заработало сарафанное радио. И теперь 2000 компаний стоят в очереди в наш проект.

Я всегда думал, как сделать компанию, в которой работаю, экономически сильной и устойчивой, работу персонала — интереснее, зарплаты — конкурентоспособнее. Я считаю, что люди должны получать удовольствие от работы: от продукта, который производит компания, от осознания, что ты там работаешь, что компания лидер в своей нише и так далее. С другой стороны, не нужно ждать благодарности в ответ, не все готовы к этому, не со всеми клиентами складываются доверительные отношения. Но это сложный философский вопрос.

В ФЦК эта мотивация с уровня отдельной компании сразу шагнула на национальный уровень. Теперь речь идет о росте

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru