

«Здравствуйте! Я - баран!»

Признаюсь в своей ошибке.

Когда начинался этот год, мы спорили: это год Козы или год Барана? И тогда я сильно передал в сторону козла. И написал про козла поздравительную статью. Честно говоря, наверное, было приятнее писать о других, имея в виду этого животного. Но жизнь показала обратное.

Меня только что «постригли», как остригают баранов. Методом отзыва лицензии у банка, в котором был расчетный счет фирмы. На несколько десятков тысяч в универсальной мировой валюте. Может быть, и не стоило бы об этом писать, если бы только за один этот прием вместе со мной не остригли бы еще около двухсот тысяч предпринимателей. Столько их числилось в том банке, который подвергся санации. Умножим одну цифру на другую. А теперь умножим результат еще на двести — таково приблизительное число санированных за последние два года банков. Получается внушительная сумма в десятки миллиардов валютных единиц. Это то, что было безвозвратно изъято у предпринимателей, державших счета в этих банках. Потому что все они — кредиторы четвертой очереди. И неизвестно еще ни одного случая возврата им хоть каких-то средств.

Но ведь кому-то все это досталось?

Помнится, еще тогда, в преддверие года, когда делался выбор между козлом и бараном, в голове у меня крутились строчки из бессмертной поэмы Бертольта Брехта:

*Шагают бараны в ряд,
Бьют барабаны,
Кожу для них дают
Сами бараны.*

И еще, еще из одного произведения Брехта:

*Меня учили в школе
Закону «мое — не твое»,
Когда я это усвоил,
Я понял, что это — не все.*

Получается как в игре с наперсточником. Ни один эксперт не может предсказать — какой банк будет «санирован» следующим. В этом нет видимой логики*.

Но если мимо наперсточника на улице ты можешь пройти, то пройти мимо открытия предпринимательского счета в банке — это уже очень круто. Пожалуй, что и называться это будет уже тогда не предпринимательством, а каким-то другим словом.

Поэтому остается жить с четким осознанием того, что тебя завтра остригут еще раз, возможно, в другом месте. А потом еще и еще...

Что можно сделать? — Не знаю. Вот только вспоминается, что в обществе анонимных алкоголиков есть правило, которое изначально вызывало у меня большое удивление. Прежде чем ты начнешь пытаться что-то изменить, надо громко вслух сказать окружающим: «Здравствуйте! Я — алкоголик». Это не значит, что изменение в поведении произойдет гарантированно. Но чистая правда, что, если этого не сделать, изменение гарантированно не произойдет.

Поэтому я говорю громко и вслух: «Здравствуйте! Я — баран». ✨

Евгений Емельянов

* Попытка найти определенную закономерность в процессе санации банков сделана в статье В. Иноземцева «Двойной счет. Кто наживается на санации банков?», <https://slon.ru/posts/51501>

Новости наших клиентов и партнеров

- Крупнейшая в России **сеть магазинов бытовой техники и электроники «Эльдорадо»** стала обладателем 9-й ежегодной премии индустрии розничной торговли Retail Grand Prix 2015 в номинации «Лучший персонализированный маркетинг».
- В Ростове-на-Дону в ТЦ «Горизонт» состоялось долгожданное открытие первого магазина POLO Ralph Lauren. Концепция дизайна нового магазина разработана экспертами бренда Ralph Lauren в соответствии с мировыми стандартами марки. Путь к партнерству с брендом POLO Ralph Lauren и процесс открытия первого магазина — это еще одна важная веха в истории развития **компании BNS**.
- **Компания BMW Group Россия** представляет на своем сайте новый конфигуратор, который позволяет создавать необходимую комплектацию автомобиля буквально в несколько кликов. Функционал сервиса позволяет сохранять созданную конфигурацию для дальнейшего редактирования или публикации в социальных сетях.

Как человек мыслит, так он и работает

Недавно партнер КЦ «ШАГ», ведущий специалист по подбору, Елена Кисель посетила конференцию «HR-стратегия в оценке и обучении персонала» и поделилась с нами своими впечатлениями.

Кто принимал участие в конференции?

Среди участников были в основном HR-директора средних и крупных государственных и коммерческих организаций. Профессионалы в управлении человеческими ресурсами делились опытом относительно того, как они проводят оценку и обучение персонала в нынешней непростой экономической ситуации.

Есть ли какие-нибудь общие тренды в сфере HR?

Да, в последнее время компании стремятся отказаться от аутсорсинга и все HR-функции выполнять внутри организации. Это связано с урезанием бюджетов на управление персоналом, с сокращением ФОТ. Сегодня очень многие стараются самостоятельно проводить и обучение, и оценку персонала.

Что «зацепило» на конференции?

Что было наиболее интересным?

Для меня было неожиданностью, что сейчас очень сильные HR-директора и HR-службы в банковской сфере. На конференции было три выступления от банковских HR-подразделений, и все три презентации были четкими, хорошо выстроенными, насыщенными по содержанию. По вынесенному на обсуждение материалу, по структуре, по расстановке акцентов было видно, что люди хорошо понимают, что они делают. Если сравнить с презентациями HR-директоров из розницы, то в выступлениях последних была все же некоторая каша.

Можно ли на основе одного только доклада судить о том, насколько хорошо устроена у человека «HR-кухня» на его предприятии?

Мой жизненный опыт, да и опыт консультанта, свидетельствует об одном: как человек организует свою речь, так он и мыслит. А как он мыслит, так и работает. Исключения могут касаться предпринимателей, но никак не наемных менеджеров.

Что еще показалось интересным?

Большой разброс уровня управления персоналом в крупных государственных компаниях. Мне запомнились два совершенно противоположных выступления — HR-директора «Почты России» и HR-директора «Росатома». От «Почты России» была девушка, вроде бы и с большим опытом работы, но было видно, что сказать ей нечего. Она приводила какие-то азбучные истины из учебников по управлению персоналом. И все, и никакого содержания. Что же касается «Росатома», то выступление впечатлило масштабностью сделанного HR-службой. В отрасли, а «Росатом» — это фактически отрасль, работает 270 тысяч человек и 400 организаций, очень разных. Это и атомные станции, и исследовательские институты, и обслуживающие производства. На определенном этапе, около 5 лет назад, они столкнулись с тем, что на третьем уровне иерархии после Генерального директора среди управленческого персонала не было ни одного человека моложе 57(!!!) лет. Это понятно: мы пережили такие времена, когда молодежь шла в экономисты и юристы, производство было не престижным и не денежным. И вот такие оказались последствия. Ясно было, что через несколько лет «Росатом» ожидает еще и управленческий кризис. Что было делать? HR-специалисты начали выезжать на места в отраслевые организации, там проводили оценку сотрудников и отбирали тех, у кого был потенциал, чтобы войти в кадровый резерв управленческого персонала. То есть людей, которые после соответствующего обучения могли бы дорасти до руководителя того или иного уровня. После этого они разработали для отобранных сотрудников индивидуализированные программы обучения. А кроме того, поскольку отобрано было 11,5 тысячи человек, разработали специальное программное обеспечение и средства визуализации, позволяющие по каждой руководящей должности отслеживать: есть ли люди из кадрового резерва на замену, как идет обучение кадрового резерва. Так что, когда Киреенко входит в систему, он сразу видит картинку и ему не нужно даже личное дело открывать. И вот впечатляющий результат: на сегодня у них порядка 45% руководящих позиций обеспечены двумя «запасными игроками» из кадрового резерва. Вот два полярных примера того, как работают HR-службы в госсекторе.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**ГК «АРПИКОМ»
с 25-летием!**

**Компанию «КИТ»
с 23-летием!**

**Компанию
«Вымпелком»
с 22-летием!**



**Компанию «Черус»
с 24-летием!**

**DVI GROUP
с 13-летием!**

**Компанию
Blackwood
с 24-летием!**

Немного подробнее о наиболее запомнившихся примерах из банковской сферы

Начну с ОТП-банка. Это венгерский банк, имеющий офисы по всему миру, особенно много — в странах Восточной Европы и у нас. До кризиса там было порядка 14 тысяч сотрудников. Выступающие рассказали о том, как в компании проводилась оценка топ-менеджеров в 2012 году и как эта процедура трансформировалась в 2015 году. В 2012 году оценка 12 топ-менеджеров обошлась в 1,5 млн рублей, а в 2015 году — в 45 тысяч рублей. Дело в том, что в первом случае ассесмент-центр проводили внешние провайдеры, а во втором — использовались собственные онлайн-опросники, а внешний провайдер был приглашен для проведения только одной групповой сессии, за что ему и заплатили эти 45 тысяч.

При этом во время первой волны оценки, когда ситуация на рынке была более вольготная и важность собранной в единый кулак команды еще не осознавалась, в фокусе была индивидуальная эффективность менеджеров. В 2015 году от индивидуальной оценки HR-служба перешла к оценке способности людей к эффективной работе в команде. Ко всему прочему они придумали интересную процедуру: сажали каждого топ-менеджера с каждым и давали им по 5 минут для обратных связей. Говорят, на людей эта процедура оказала мощнейшее воздействие.

В завершение провели среди участвовавших топ-менеджеров оценку полезности каждой из использованных процедур. Результатом проведенной работы топы остались довольны, отклик был очень сильный. В чем это выразилось? По результатам каждой оценочной процедуры победителям выдавались смайлики, а по результатам интегральных оценок — дипломы той или иной номинации. Полной неожиданностью для HR-специалистов стало то, что все эти дипломы и смайлики заняли через несколько дней самые видные места в кабинетах топ-менеджеров: кто на столе установил, кто на стенку повесил.

У меня сложилось впечатление, что во втором случае процедура была не только на порядок более дешевая, но и менее формальная, вызвавшая у людей больше доверия и больше внимания к обратным связям. Дело в том, что банк этот очень нетипичный, он не похож на другие банки своей корпоративной культурой, своей атмосферой. Это достаточно молодая команда, и люди там креативные, ищущие, открытые новому. Совершенно «небанковский» случай!

Интересен также пример Газпромбанка. Исторически банк сформировался как корпоративный при Газпроме. Четыре года назад они начали развивать розничное направление, начали внедрять стандарты работы с посетителями, проверять качество обслуживания методом тайных покупателей. Дважды в год они проводили тестирование на знание стандартов, вели историю каждого сотрудника, были подключены выезжающие на места тренеры. Тем не менее все были недовольны

работой операционистов, которые непосредственно обслуживают клиентов. А ведь это — удовлетворенность посетителей, соответственно — количество продаж и доходы банка. Тогда решили все поменять. С рынка труда набрали людей с опытом проведения тренингов, с опытом работы в продажах, по возможности и с собственным управленческим опытом. Брали их на должность коучей, каждый из которых отвечал за два филиала и работал на постоянной основе с сотрудниками этих двух отделений банка. Каждый такой коуч знает всех своих сотрудников, через день приезжает в офис, формирует индивидуальные планы, проводит тренинги, фактически отвечает за качество работы филиалов с клиентами. Такая система позволила за 2 года поднять качество обслуживания с 71 % до 91 %, а текучесть персонала снизилась до 10 % в год. 10 % — это очень низкий показатель для низового персонала банковской розницы! И вот теперь эти тренеры начинают работать с руководителями офисов, для которых уже написаны свои стандарты.

Рядом интересных антикризисных решений поделился HR-директор «Уралсиба». Исходно текучесть в рознице на низовых позициях была 46 % в год. В принципе это нормальная ситуация для розницы: низкие зарплаты, много предложений от других работодателей. Обычно в компаниях развивают программы удержания низового персонала. Мотивационные программы, когда за каждые полгода работы дают какую-то морковку, повышают зарплату, начисляют различные бонусы. Но в «Уралсибе» решили, что не смогут удерживать и мотивировать всех. Поэтому они выделили ядро из наиболее сильного низового состава, около 30 %, и ввели для них программы индивидуального обучения и развития. А на прочую текучесть решили просто закрыть глаза. В результате среди персонала, на котором они сфокусировались, показатель текучести установился на уровне 3–4 %.

Еще интересный пример из их антикризисной практики. В банке был очень сильно раздут штат. У некоторых директоров департаментов было... всего по 2–3 подчиненных. А директор департамента — серьезная должность, высокий статус и соответствующие зарплаты. Они решили изменить штатную структуру, но, чтобы избежать негативной реакции, подошли к этому не в лоб, а исподволь. Получили из Минтруда нормативы: в подчинении директора департамента должно быть не менее 17 человек. Потом пропиарили эту тему, организовали и провели дебаты. В итоге им удалось без обид, без ухудшения климата в коллективе укрупнить департаменты и перейти к разумным нормативам.

Еще одна мера по снижению затрат: свой колл-центр они перенесли в Тверь — бедный регион, где низкие арендные ставки и низкие зарплаты.

В результате всех принятых мер — экономия 10–15 %.

Зарплату они не индексируют уже 5 лет. Почему? Проводили замеры и выяснили, что результатами индексации человек доволен полтора-два месяца, а по-



сле — снова недоволен заработком. И это бесконечный процесс. Сделали фиксированный коридор на уровне прожиточного минимума, а сверху — премиальная часть, начисляемая через систему постановки и выполнения задач. 7 лет так работают и очень довольны результатами. ФОТ за три года сократили на 28 %, количество людей — на 31 %, и все это — без снижения качества сервиса.

С чем связано то, что в банках HR-система более совершенна?

На мой взгляд, сфера финансов привлекает людей особого типа. Они более рациональны и системны, у них, что называется, «счетное мышление», и это влияет на принципы их работы. Это было очень заметно по презентациям выступающих, по тому, как они структурировали информацию, как отвечали на вопросы. ✨

Как подрасться в мирное время, или «Плодитесь и размножайтесь»

«Можно подвести лошадь к водопою, но нельзя заставить ее пить».

Эта популярная в консалтинге поговорка раскрылась для нас новой гранью в связи с темой передачи бизнеса наследникам.

Есть бизнес. Есть желание родителей оставить его детям. И нет абсолютно никого желания у детей заниматься этой морокой.

Или того хуже. Ребенок в принципе и не против поиметь готовое дельце. Только ему хочется, чтобы все работало по известному правилу: «По щучьему велению, по моему хотению — крутись бизнес сам как надо!» Вот только щуки в этой конструкции не хватает. С одной стороны. А с другой — обычно имеет место полное отсутствие желания учиться управлять этим бизнесом. И абсолютная уверенность родителей, что при таком подходе дело обречено на гибель.

Конечно, все это давно известно из статистики. Что в первом поколении при передаче бизнеса детям в лучшем случае выживает лишь треть предприятий. А при переходе во второе поколение — и вовсе только 10–15 %. Но «суха статистика, мой друг», а боль за потенциальную потерю родного дела всегда болит остро.

Примечательно, что суть проблемы, ее психологические корни, очень хорошо понимают иногда и сами потомки. Вот как сказал об этом один из них, участник нашей программы «Дети бизнеса». «Мой папа, — сказал он, — был уличный пацан, через день во дворе с кем-нибудь дрался и не слушал родителей. А меня каждый день в школу на джипе под охраной возили. И я всеми игрушками наигрался уже в пять лет. Поэтому я понимаю, что мне в бизнесе будет труднее, чем ему».

Этот момент психологической готовности к драке, характерной для жизни в бизнесе, не стоит недооценивать. Поэтому не зря, по-видимому, сейчас так модно отдавать детей в школы боевых искусств, которых у нас много, или отправлять в «пионерлагеря» бойскаутского типа, которых, к сожалению, у нас гораздо меньше. А то и вовсе с малолетства отправлять своих отпрысков в суровые английские пансионаты. Вот только снова приспособиться к нашей жизни здесь потом могут далеко не все.

Интересно в этой связи посмотреть на лучший опыт передачи бизнеса по наследству в мировой практике. И конечно же самым-самым таким опытом следует признать то, что скопилось в недрах ассоциации «Henokiens» — Европейской (с участием Японии) ассоциации владельцев бизнеса, в участники которой принимают только тех, кто может доказать, что сохранил свое дело по наследству не

менее чем за 200 последних лет. Кстати, на сегодня таких набралось всего 44 компаний*.

Разумеется, в жизненной практике компаний-участников Ассоциации, описаны сотни историй передачи дела от поколения к поколению. Но если попробовать отжать квинтэссенцию большинства из них, характерных для «большого малого» и «среднего-среднего» бизнеса, — а именно таковы сегодня те, кто у нас волнуется об этой теме, — то картина получится приблизительно следующая.

Первая драка на этом поле происходит достаточно рано. Пока дети — еще совсем дети. Дело в том, что при передаче дела из поколения в поколение, по крайней мере, в Европе, число наследников множится. И сегодня у какой-нибудь французской винодельни, итальянской обувной фабрички или австрийского ювелира вполне может быть по полтора-два десятка совладельцев, тесно связанных родственными узами. Все они, как и положено любящим родственникам, не очень-то доверяют друг другу. А совместное производство, как правило, — весьма значимый актив в бюджетах их семей. Поэтому, естественно, каждая семья хочет, чтобы предприятием управлял их представитель.

Поэтому, на регулярных акционерских собраниях и/или в работе Наблюдательных Советов таких предприятий, постоянная тема — это формирование узкого круга потенциальных Управляющих для ситуации внезапной или запланированной смены действующего руководства.

Право попасть в такой список надо заслужить. Поэтому в каждой семье идет поиск наиболее способного и перспективного ребенка, из которого можно было бы попытаться вырастить такого Управляющего. Его часто с малолетства водят на предприятие, пытаются добиться главного — увлеченного блеска глаз, живого интереса ко всему, что там происходит. И если глаза у кого-то блестят, то дальше все происходит уже гораздо проще. Хотя и не быстро.

Разумеется, ребенок-кандидат должен получить хорошее образование. При этом ни в коем случае не узкопрофильное. Обувщики, стеклодувы, строители, виноделы — этих людей выращено достаточно много на самой фирме. Да и не дело будущего Управляющего заниматься продуктом. Его дело — управлять бизнесом.

Поэтому обычные варианты базового образования — менеджмент, финансы, юридическая практика. Годится общая инженерная подготовка и даже философия. Главное — чтобы сформировался хоть сколь-нибудь системный



* <http://www.henokiens.com/index.php>

взгляд на вещи... Дипломы с отличием приветствуются. Но отнюдь не служат пропуском к руководству компанией.

Дальше должна быть практика. И претенденты на должность в родной фирме устраиваются в чужие компании, чтобы понять, как по-разному может быть устроен бизнес. Предпочтительно, чтобы за 8–10 лет претендент смог поработать в 2–3 разных компаниях с отличающимся стилем управления, размером и организацией труда. Естественно, демонстрируя при этом неуклонный карьерный рост.

Ну а потом — совсем просто.

Если все это получилось, претендента берут на одну из позиций уровня начальника отдела в родную компанию. И пару лет смотрят, как у него складываются отношения с окружающими. Потом, если все хорошо, — его приглашают работать в Наблюдательный совет, чтобы он увидел ситуацию в компании «сверху» и понимал все ее проблемы, скрытые от глаз операционного менеджмента. При этом, возможно, внутри самой компании его повысят до уровня топ-менеджера.

И осталось дожидаться только самой последней малости. Когда предыдущий Управляющий, по возрасту ли, по состоянию ли здоровья, или вследствие интриг акционеров не решит покинуть свой пост. Вот тогда...

Нет, тогда не последует триумфальное восхождение на пост. Последует последняя, решающая схватка между парой-тройкой претендентов на этот стул, потому что каждая семья готовила своего кандидата. Все они — разные. И каждый — лучший, по-своему, разумеется...

Ужасно? Или все же лучше, чем полное отсутствие желаний и возможности или самих кандидатов для передачи бизнеса?

Разумеется, у нас нет еще ни двухсот лет, ни пяти поколений ведения бизнеса. А соответственно, нет и бесчисленного количества родственников-наследников, претендующих на трон Управляющего. У нас только-только возникает проблема второго поколения, а из наследников в известных нам историях чаще всего возникает фигура единственного сына. Да и того ни на что — применительно к бизнесу, разумеется, — не пригодного. Как быть в этой ситуации?

Однозначного серьезного ответа нет. А выход приходится искать свой, уникальный, для каждой ситуации.

А если не очень серьезно — не надо нарушать библейские заповеди. Ведь сказано же было: «Плодитесь и размножайтесь!» И те предприниматели, которые успели за период своего активного руления бизнесом заодно сделать штук 4–5 симпатичных малышей, а некоторые еще и со стороны взяли на воспитание добавочку, находятся в гораздо лучшем положении. Не первый, так второй или третий ребенок в какой-то момент обнаруживает тот самый блеск глаз, а позже решительно идет по стопам отца. Примечательно, что иногда это бывают даже девочки, которые не боятся таких сложных бизнесов, как строительство или производство. И ничего, кое-что неплохо у них получается. Даже на взгляд ревниво-требовательных родителей.

Поэтому всем, для кого это еще актуально, настойчиво рекомендуем «побольше детишек, хороших и разных». Тем более что занятие это не только стратегически полезное, но и тактически приятное. Как откровенно делился опытом один из региональных бизнесменов на профильной конференции: «Детей делать? — Я это дело люблю...»

И вам того же желаем. 🌟

Евгений Емельянов



Управленческие идеи: от идеи к идее

Партнер КЦ «ШАГ» Юрий Пахомов принял участие во встрече Клуба организационного управления, на которой Аркадий Ильич Пригожин, один из старейших и авторитетнейших членов консалтингового сообщества, представил свою новую книгу «Управленческие идеи».

О чем шла речь на этой встрече?

Между большим количеством книг по управленческому консультированию, которые написал Аркадий Ильич, есть некая преемственность. Каждая новая содержит и идеи прежней книги и дополняет прежнюю новым опытом, новыми идеями и открытиями. На встрече Аркадий Ильич сформулировал несколько свежих, новых для него самого идей, которыми он делится в своей очередной работе и которых мы не найдем в его прежних книгах.



Что это за идеи?

Их было несколько, но одну и он сам выделил как главную. Идея эта заключается в том, что корневым нематериальным активом компании — активом, порождающим

любые другие ее активы, как нематериальные, так и материальные, — является управленческая команда. Будет команда — будут и конкурентные преимущества, и прибыль, и капитализация. Все будет! Но сегодняшние бизнесы крайне редко имеют полноценную управленческую команду. По мнению Пригожина, происходит это вследствие двух основных причин.

Причина первая: лишь очень немногие владельцы по-настоящему понимают, что такое управленческая команда, и, соответственно, готовы работать над ее созданием. Большинство рассматривает «команду» как группу помощников, которые могут эффективно претворять в жизнь замыслы первого лица. Но смысл команды не столько в ее исполнительских компетенциях, сколько в коллективном разуме, в интеллектуально-креативном потенциале группы людей, превосходящем по своей мощи потенциал любого из ее участников.

Причина вторая: большие затраты сил, времени и денег на создание команды, на поиск способных работать в команде топ-менеджеров. В плане финансовых затрат меня несколько удивил пример с необходимостью при-

гласить и обеспечить жильем человека из другого города. Если говорить о Москве, то, я полагаю, человека можно найти всегда. Другое дело, что вряд ли стоит надеяться на то, что удастся набрать менеджеров, готовых сразу работать в команде друг с другом. Тщательный, кропотливый подбор людей — по убеждениям, по глубинным человеческим ценностям, по особенностям психологии — необходим. Но часто недостаточен: кто-то еще должен собрать команду из этой человеческой мозаики, запустить командную работу. Я знаю одного владельца, который проникся однажды идеей команды и командного правления. Так он, прежде чем сформировать в своей компании «коллективный разум» — а это ему удалось! — много лет работал над воплощением своей мечты. Работал настойчиво, самоотверженно, кропотливо: искал людей, менял людей, выращивал их, прилаживал друг к другу, воспитывал своим личным примером.

Что больше всего меня удивило? Что зацепило?

Зацепило? Когда после выступления Аркадия Ильича и его обсуждения я наугад раскрыл его книгу, то прочитал буквально следующее: «На Тойота мне рассказывали, что они ищут по всей стране сотрудников, которые являются естественными носителями ценности «качество». Если мы сумеем собрать персонал с такой ценностной ориентацией, то конкурентное преимущество в качестве мы всегда обеспечим. А можно посмотреть вашу стратегию захвата самой большой доли рынка? — спросил я у них, обладателей этой самой большой доли. А они: такой стратегии у нас не разрабатывалось. Ставка делалась на идеологию качества, а когда мы реализовали ее, рынок сам открылся нам навстречу».

Чем именно зацепил отрывок?

У меня как-то сразу сошлись три разных на первый взгляд момента: идея управленческой команды, принцип подбора людей с нужными глубинными ценностями и практика подбора менеджеров, которую мы уже три года развиваем в «ШАГе». Через наши руки прошло много кандидатов на топовые позиции, и мы «просвечивали» их достаточно глубоко и в профессиональном плане, и в общечеловеческом. Были среди них и уникальные, выдающиеся люди. Были даже такие, которых мы не показывали нашим заказчикам единственно из-за того, что они были слишком хороши, не доросли до них заказчики. Думаю, пока все это еще свежо в памяти, хорошо бы нам начать формировать базу данных, упорядочивать и сохранять информацию об этих людях, в том числе и «глубинного» характера. Глядишь, и пригодится все это, когда пойдут заказы на «команды».

Есть и второй разворот этих размышлений. Сейчас много говорят и пишут о корпоративной культуре. На мой взгляд, тема эта стала благодатной почвой для массы самых фантастических предрассудков. Относительно того, например, что владелец или управляющий может

взять да и насадить «сверху» ту или иную корпоративную культуру. А консультанты могут прийти в компанию и на раз-два-три помочь заказчику сделать это. Я убежден, что корпоративная культура — это естественно складывающийся феномен совместной жизни людей и им нельзя управлять подобно тому, как управляют автомобилем. Если уж говорить об управлении — то управление это скорее похоже на работу селекционера и садовника, на возвращение, на выведение новых сортов и пород путем кропотливого многолетнего труда. Конечно, здесь важный фактор — это личный пример первого лица. Если он сам, своими делами и помыслами, не живет в той корпоративной культуре, которую хотел бы иметь в компании, то дело его обречено на неудачу. Но одного только личного примера недостаточно. Обладай ты личной силой Наполеона или Че Гевары — тогда да, вокруг тебя автоматом выстроится соответствующая культура. Но люди с такой харизмой рождаются раз в столетие, а мы говорим о простых смертных. Я полагаю, основной рычаг трансформации корпоративной культуры — это подбор людей. Подбор, основанный не только на профессионализме и не только на «вписываемости» в коллектив, но и на критериях внутреннего созвучия той культуре, к которой хотелось бы прийти. И здесь опять всплывает тема базы данных.

Третье русло поисков, на которое вдохновил меня Аркадий Ильич, — это вопрос о путях и ограничениях для самореализации людей в бизнес-организациях. Чувствую, однако, что сейчас снова начну что-то придумывать и фантазировать, а мы все-таки собрались не для этого. Так что давайте пока здесь и остановимся. ✨

Из записной книжки консультанта

Менеджер: *«Мне для великих дел сильно мешает мое знание о том, как это у нас все обстоит на самом деле».*

Менеджер: *«Покупатель теряется в изобилии наших товаров и с пустыми руками самозабвенно уходит из магазина».*

Владелец: *«В расходах у нас реальные деньги, а в доходах — виртуальные. А хотелось бы наоборот: чтобы приходили реальные деньги, а тратились — виртуальные».*

Финансист о состоянии учета в иностранной компании: *«Они все предприимчивые такие менеджеры, все время что-то предпринимают — учитывать некогда!»*

Соискатель о бывшем шефе: *«Хотя инициалы у него были «В.Э.», человеком он оказался толковым».*

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю.В. Пахомов Выпускающий редактор: А. Калмыкова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2015 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru