

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхняя крышка из картона "Росгосгаз" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 32
(636)

2021

Главная тема: **НОМЕНКЛАТУРА**

НОМЕНКЛАТУРА



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Сенсация – Сауле Омарова (уроженка Казахстана) выпускница МГУ предложена президентом США на пост министра финансов... наши люди нравятся Байдену?

Читайте комментарии в следующем номере 

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Отмена преференций – это всегда больно удар по сотруднику, так как воспринимается как понижение его статуса и обесценивает его работу...

Анатолий Зазулин,
INTELLECT



Существование «бирюзовых» компаний возможно, но лишь в секторах не ставящих первостепенной целью получение прибыли...

Василий Орленко,
«Б&О БАРРИСТЕРС»



Залогом успеха новых проектов является максимальная изоляция ресурсов и команды (от основного бизнеса) и наличие квалифицированного драйвера...

Владимир Затолокин,
МЕГАГРУПП.РУ



Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

-ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ

-НОВЫЕ ЛИЦА КОМПАНИЙ
И ИХ ОСНОВАТЕЛЕЙ

-ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ

-ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ

-БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ

-РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ

YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ

ДЕЛОВОЙ КЛУБ

БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

ОДЕЖДА
ОБУВЬ
ДЕТСКИЕ
ТОВАРЫ
МЕТАЛЛУРГИЯ
АВИА
МЕДИЦИНА
АВТОДИЛЕРЫ
ОНЛАЙН РИТЕЙЛ
АГРО
СТРОИТЕЛЬСТВО
МЯСО
РЫБА
РИТЕЙЛ
САЙТЫ
АЙТИ КОМПАНИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

НОМЕНКЛАТУРА
Все исходит от лидера: он должен быть воплощением того «культурного кода», который принят компанией
Анатолий Зазулин, INTELLECT

15

НОМЕНКЛАТУРА
Безжалостное выкорчевывание номенклатуры совсем не гарантирует, что на её месте не появится новая
Василий Орленко, «Б&О Барристерс»

29

Трибуна предпринимателя
Завтра не даст нам возможности расслабиться
Владимир Затолокин, Мегагрупп.ру

36

КОММЕНТАРИИ
Когнитивные искажения Павла Дурова
Михаил Молоканов, коуч глав компаний

39

КОММЕНТАРИИ
Следует помнить и об интересах работодателя

41

Александр Базыкин, «ГРАД»
Работникам нужна подстраховка от незаконных увольнений
Сергей Здельников, «Кудинов и партнеры»

44

КОММЕНТАРИИ
Андрей Князев, «Князев и партнеры»

45

КОММЕНТАРИИ
Цифровизация изменит форму, но не суть общества
Валерий Сидоренко, «Интериум»
Полина Сальникова, Columbus
Светлана Резвухина, FIS

49

ОБЗОР КНИГИ
Грег Маккеон
«Без усилий. Пусть главное станет проще»

Материалы, опубликованные на данном сайте, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 03.11.2021 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 32
(636)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединённая редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Все исходит от лидера: он должен быть воплощением того «культурного кода», который принят компанией

Например, в фирме принят регламент, согласно которому каждый, кому необходима переговорка для встречи с клиентом, должен заранее записаться на нее. Директор это правило не выполняет. Аргумент, что он директор и ему так можно сразу приводит к тому, что регламент становится зыбким.

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Можно ли применить принципы определения **НОМЕНКЛАТУРЫ** (далее **Н**) к управленческому слою частной компании?

 Конечно. **Н** – это, фактически, весь персонал частной компании: от рядового работника до члена совета



Анатолий Зазулин
INTELLECT

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



директоров или иной управленческой верхушки.

Для человека, который находится «внутри» системы, это коллектив. Понятие Н же всегда применяется, когда мы хотим посмотреть на компанию «снаружи», оценить, как она взаимодействует с рынком, контрагентами и клиентами.

Это важно различать: для члена рабочего коллектива может казаться, что в компании все идеально с позиции рабочего духа и персонального под-хода.

А вот клиенты или партнеры сразу замечают, что что-то не так: и отношение к ним потребительски-хамское, и на компромиссы идти тяжело.

УП Люди «низшей расы», которых следует рассматривать как «расходный материал» – есть в частных фирмах?

— Все зависит от конкретного стиля управления в компании и ее размера. Если мы берем фирму с авторитарным или тоталитарным стилем управления, т. е. с четкой иерархией и недостижимым менеджментом, то такой класс обязательно образуется.

Обычно такое происходит в маленьких фирмах с несменяемым классом управленцев, работающих в нишах, где найти нового работника не соста-

вит труда. Им не страшна текучка, так как они знают, что смогут найти новых работников, а непотопляемый менеджмент откровенно пользуется таким дешевым самовосполняемым ресурсом.

УП Какие формы приобретает у Н. в частной фирме преданность своему лидеру?

— Тут все зависит от того, какого рода эта преданность.

Если лидер вдохновляет, поощряет креативность, дает возможность принимать решения, но и ответственность распределяет справедливо, то это преданность со знаком «+». В таком случае Н стремится копировать поведение лидера, что идет только на пользу компании.

Риск в подобной ситуации есть – будет заметна текучка среднего кадрового звена, у которого восхищение и копирование поведения лидера приведет к уходу из компании в надежде создать нечто подобное самостоятельно.

Если же преданность завязана на стратегии навязывания культа личности руководителя под вывеской «корпоративной культуры», то и в Н будет вырабатываться система двойных стандартов, двоемыслия и лицемерия.

УП Возможна ли в бизнес компании Жизнь «по понятиям», а не по регламентам и миссии фирмы?

— Это возможно в первую очередь тогда, когда сам руководитель не при-

УП Консервативность (антиэволюционность). – этим ведь страдают все большие компании несмотря на симуляции инноваций с тратами огромных сумм?

РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПОСТОЯННО ПОЛУЧАТЬ ФИДБЭК ОТ ПАРТНЕРОВ И КЛИЕНТОВ, ЧЕМ ОНИ НЕДОВОЛЬНЫ, КАКОЙ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ ОНИ ПОЛУЧИЛИ ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ФИРМОЙ НА УРОВНЕ ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ

держивается ценностей, которые были установлены. И тут даже мелочи могут играть большую роль.

Например, в фирме принят регламент, согласно которому каждый, кому необходима переговорка для встречи с клиентом, должен заранее записаться на нее. Директор это правило не выполняет. Аргумент, что он директор и ему так можно сразу приводит к тому, что регламент становится зыбким, нарушаемым в случаях, когда шанс «попасться» минимален.

Это психология людей и нужно с ней считаться. Здесь все исходит от лидера: он должен быть воплощением того «культурного кода», который принят компанией.

— К сожалению, это свойство всех сложных систем. Тут все достаточно просто – в любой организации, будь то человеческий организм или транснациональная корпорация, действуют две противоположные силы. Первая из них – интеграция, сила консолидации, сплочения, взгляд «внутрь в себя». Из нее берут свое начало традиции и корпоративная культура.

Все должно работать так, как работало раньше, иначе система распадется.

Вторая – дезинтеграция, открытость новому, «взгляд наружу». Из нее проистекает креативность.

Искусство управления заключается в нахождении баланса между двумя

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ОТМЕНА ПРЕФЕРЕНЦИЙ – ЭТО ВСЕГДА БОЛЬНОЙ
УДАР ПО СОТРУДНИКУ, ТАК КАК ВОСПРИНИМАЕТСЯ
КАК ПОНИЖЕНИЕ ЕГО СТАТУСА И ОБЕСЦЕНИВАЕТ ЕГО
РАБОТУ**

этимими силами. Если полностью обратиться к первой, мы получим консервативную компанию с ядовитой Н и неспособную адаптироваться к рынку.

Если поднажать только на вторую, то фирма развалится на ряд мелких стартапов.

Различные рынки требуют различного баланса интеграции и дезинтеграции.

ОСТАНОВИТЬ ГНИЕНИЕ И МОЖНО РАЗЛИЧНЫМИ СПОСОБАМИ, ВСЕ ОНИ ЗАВИСЯТ ОТ ТОГО, ЧТО ИМЕННО ПОСЛУЖИЛО ПРИЧИНОЙ ЭТОГО ПРОЦЕССА

От тех, кто работает на развивающихся или постоянно динамичных рынках, таких как IT или косметика, требуется больший уклон в сторону дезинтеграции (но контролируемой!).

УП Разрастание Н. в любой компании – как лидеру это заметить, понять и остановить?

— Опять же, Н – это персонал всей компании. Увеличили штат – увеличилась и Н.

Если же говорить о вырождении Н, то заметить это можно по нескольким маркерам.

Во-первых, длительность согласования отдельных вопросов. Постоянные совещания и обсуждения повестки дня, занимающие большую часть рабочего времени и изматывающие, а не вдохновляющие сотрудников.

Во-вторых, отсутствие людей, которые могут принять ответственность полностью на себя: «Это мы все вместе решили и согласовали с другим отделом, почему мы должны отвечать

за недоработки других?» вместо «Я так решил, это мой просчет, дайте мне возможность исправить».

В-третьих, «конкуренция лени» – перекидывание работы из одного отдела в другой, потому что функции обоим либо не четко не разграничены, либо пересекаются.

И самое важное – выродившаяся Н видна не изнутри, а снаружи.

Руководитель должен постоянно получать фидбэк от партнеров и клиентов, чем они недовольны, какой отрицательный опыт они получили от взаимодействия с фирмой на уровне повседневной работы.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Это самый важный канал получения информации.

Остановить гниение Н можно различными способами, все они зависят от того, что именно послужило причиной этого процесса.

В каких-то случаях достаточно немного дезинтегрировать систему и

ОНИ БУДУТ БОЯТСЯ ПОТЕРЯТЬ ТО, ЧТО С ТАКИМ ТРУДОМ ПОЛУЧИЛИ, И ПРИНИМАТЬ БОЛЕЕ ОСТОРОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ

привлечь свежую кровь, где-то в корне пересмотреть организационную структуру и четко прочертить зоны ответственности.

УП Фаворитизм, лизоблюдство, доносительство – в скрытых формах есть в любой компании?

— Нет, это черты только компании с выродившейся Н и тоталитарным стилем управления.

В таких компаниях человеку очень трудно выйти из стартовой низшей карьерной позиции.

Именно из тех, кто «выживет» в конкуренции и пробьется на более высокие позиции, начнется процесс вырождения Н – ведь они будут экс-

траполировать те же жесткие методы управления, которые применялись в свое время к ним.

Однако такие выходцы не будут отличаться реальной волей и креативностью, так как последние вытравит борьба «в самом низу» и давление со стороны вышестоящих боссов.

Они будут бояться потерять то, что с таким трудом получили, и принимать более осторожные решения, в лучшем случае не принимать их вовсе.

Отсюда пойдут и фаворитизм, лизоблюдство, доносительство – лучшие средства размыть или перекинуть ответственность и выслужиться перед более высоким начальством.

УП Разные дмс, соцпакеты, компенсации, отели в командировках итд – это маркеры внутренней Н частной компании?

— Скорее, это способы разграничить должности и функции работников.

Представьте, что электросетевой компании понадобилось решить

вопрос в другом городе. В первом случае вопрос технический – нужно осмотреть подстанцию. Для этого направляют электрика Ивана, оплачивают ему поезд и простенькую гостиницу в спальном районе города.

Во втором случае вопрос представительский – нужно провести встречу

ГЛАВНОЕ В ДАННОЙ СФЕРЕ – РАЗРАБОТАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НЕ НА ФОРМАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, А НА СУЩЕСТВО ВЫПОЛНЯЕМОЙ ФУНКЦИИ

с крупным холдингом и обсудить вопросы интеграции сетей. Отправляют менеджера Михаила, оплачивают ему самолет и отель в центре города, тот же, в который заселятся представители партнерского холдинга.

Логично? Логично. Преференция должна соответствовать должности и функционалу.

Тогда и люди на высоких позициях не будут роптать, и у других работников будет стимул стремиться к повышению. По-другому дело обстоит, если людям из одной страты даются разные преференции.

Оба руководителя успешных отделов, но одному ДМС со стоматологией, а другому нет – это нездоровая ситуация.

УП Бирюзовые компании есть или это чей то пиар? В них есть какая то форма Н.?

— Бирюзовые компании, т. е. компании, состоящие из самостоятельных групп, это, скорее, концепт работы, чем управления.

Да, безусловно, работать над проектами можно посредством абсолютно автономных групп и делать качественный продукт, избегая образования Н.

Такой подход отлично работает, когда цель существования компании – создать определенный продукт, тиражированием и продажей которого займется «классическая компания».

Поэтому неудивительно, что многочисленные примеры бирюзовых

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**НЕТ НИЧЕГО БОЛЕЕ ДОЛГОВЕЧНОГО, ЧЕМ ПАМЯТЬ
СОТРУДНИКА, КОТОРОМУ ПООБЕЩАЛИ НАДБАВКУ**

компаний приводятся из сферы разработки программного обеспечения и компьютерных игр.

Сделали продукт, продажей займется издательство, а начислением зарплаты – головной холдинг. В остальных сферах такой подход трудно представить.

УП Установка не на дело, а на создание видимости дела перед начальством – в частном бизнесе ее жестко и бескомпромиссно выжигают. Но она вечна как плесень на МКС со стороны от солнца?

— К сожалению, такой подход к работе свойственен человеческой природе.

Наш мозг всегда ищет более легкий путь – ведь так он экономит свои ресурсы, что эволюционно оправдано.

Поэтому главное в данной сфере – разработать правильную программу оценки работы сотрудников, ориентированную не на формальный результат, а на существо выполняемой функции.

Это означает учет не только внешних показателей, но и внутренних.

Отличный пример второго заключается в оценке сотрудника его коллегами по двум показателям: как профес-

сионала в своей сфере и как члена коллектива.

УП Круг номенклатуры может быть в частных фирмах и как его увидеть ведь он невидимый?

— Обратить внимание на следующие маркеры: внутренние (скорость принятия решений, стремление переложить ответственность) и внешние (оценка повседневной работы с компанией со стороны контрагентов). Руководитель должен заниматься не только прокладыванием курса, но и внимательно следить за обстановкой..

УП Новые направления в компании Н блокирует? Как снять блоки?

— Негативная Н блокирует новые направления по причине консерватизма (зачем менять то, что хорошо работает?) и нежелания брать на себя ответственность за рискованные решения (если я буду креативить, меня уволят).

Лучший способ снять блоки – либо перенастроить всю систему персонала, либо выделить отдельное звено, ответственное за инновации и дать ему больше свободы.

Ко второму варианту в свое время обратился Facebook, когда ему необходимо было разработать новые идеи для развития социальной сети. Они до сих пор считают эту идею одной из

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



самых важных и успешных в истории компании.

УП **Неспособность работать на сколько-нибудь отдалённую перспективу можно смпнить через мотивацию в бизнесе?**

— Да, правильная мотивация играет важную роль в этом процессе. Однако стоит учитывать и ряд неконтролируемых воздействий: общая экономическая обстановка в стране, сложившийся менталитет или специфика конкретной рабочей специальности.

Если в стране настолько нестабильная ситуация, что люди не знают, чего ждать от завтрашнего дня, то вряд ли это исправит грамотная мотивация от руководителя.

УП **Лояльные сотрудники одной фирмы отдыхали и учились месяц в Турции в Белеке, но все были уволены по возвращению из за отказа принять кризис и резкую отмену благ – Ваш совет лидерам компаний?**

— Отмена преференций – это всегда большой удар по сотруднику, так как воспринимается как понижение его статуса и обесценивает его работу. В этом случае даже такое обоснование как кризис не работает. В таких ситуациях стоит проводить политику экономии плавно.

Во-первых, преференции не должны быть полностью отменены, какая-то их часть должна остаться, иначе мотивация персонала упадет до нуля.

Во-вторых, такая отмена должна быть повсеместной: преференции всех сотрудников фирмы (включая руководителя!) должны быть снижены пропорционально друг другу. Не должно складываться впечатление, что экономить фирма собирается только за счет определенного круга сотрудников.

В-третьих, отмена всегда должна подаваться как временное лишение, которое будет вознаграждено. Т. е. если мы говорим, что в следующем году отдых и учеба в Турции спонсированы не будут, то надо обязательно добавить: но если кризис будет преодолен, то в следующий раз отдых и учеба пройдут в Италии. И, конечно, сдержать обещание. Нет ничего более долговечного, чем память сотрудника, которому пообещали надбавку.

***Анатолий Зазулин,**
старший юрист юридической фирмы
INTELLECT, к.ю.н.

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Безжалостное выкорчевывание номенклатуры совсем не гарантирует, что на её месте не появится новая

— в том числе из тех работников, которые
сигнализировали о злоупотреблениях и
возмущались незаслуженными льготами

Есть ли номенклатура в
частных компаниях?

На этот необычный и
неожиданный вопрос весьма
со знанием дела рассуждает
эксперт.

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Можно ли применить принципы
определения **НОМЕНКЛАТУРЫ**
(далее **Н**) к управленческому
слою частной компании?

Н Почему нет? Можно и приме-
нить. Но это смотря в каком
значении рассматривать тер-
мин номенклатура.



Василий Орленко
«Б&О Барристерс»

В отечественном общественном сознании термин «номенклатура» ассоциируется с заскорузлыми бюрократами эпохи застоя, присвоившими себе незаслуженные привилегии, и несет скорее негативные коннотации.

Однако если толковать термин «номенклатура» как «класс (прослойка) профессиональных управленцев», имеющих и осознающих свои общие интересы, служебные преимущества и льготы, готовые отстаивать их во внутрикорпоративных войнах... то аналогии можно найти практически в любой организации — в том числе и в частной компании. Просто называться она будет по-другому: топ-менеджмент, высший административный состав, руководящие управленцы и т. д. Подобный аналог номенклатуры можно найти практически в любом среднем или крупном бизнесе, а в некоторых случаях — даже в малом.

 Люди «низшей расы», которых следует рассматривать как «расходный материал» — есть в частных фирмах?

— Лично я являюсь категорическим противником любых форм социал-дарвинизма, в том числе и в рабочем процессе. Конечно, есть позиции, которые требуют глубоких знаний, а есть — те, которые можно закрыть работниками с типовыми компетенциями. Понятно, что высококвалифицированный специалист может рассчитывать на

определенные льготы и привилегии. Но это не должно становиться поводом для дискриминации сотрудников нижнего звена. Отношение к рядовым сотрудникам как к расходному материалу недопустимо! Это создает крайне нездоровую атмосферу — вплоть до попыток сознательного саботажа со стороны тех сотрудников, кому уже нечего терять. Ни о какой лояльности в такой компании не может быть речи. К сожалению, в некоторых компаниях этого, похоже, не осознают и потом с удивлением подсчитывают непредвиденные убытки.

Полагаю, что, напротив, каждый рядовой сотрудник должен видеть, что карьерные лифты открыты. Все сотрудники должны знать, что углубление знаний и приобретение сотрудником новых умений (в области, которая интересует компанию) станут залогом того, что руководство будет стараться подобрать индивидуальный подход, учитывать пожелания такого сотрудника (в разумных пределах, конечно) и, в конце концов, создаст благоприятные условия для его продвижения по карьерной лестнице.

 Какие формы приобретает у Н. в частной фирме преданность своему лидеру?

— Во-первых, нужно понимать, кто именно является лидером в частной компании. Не забываем о том, что ге-

генеральный директор и собственник могут быть разными людьми. И если в теории это проблемы не представляет, то на практике всё не так. Приведу крайний случай: «номенклатура» знает о том, что генеральный директор занимается хищениями у собственника, но

точки зрения — это лояльность руководителю и компании. Но когда попытка провалилась, уголовное дело было возбуждено не только против них, но и против президента компании, который ни сном ни духом не ведал о подобной самостоятельности. Здесь

КОРПОРАТИВНЫЕ ОБЫЧАИ НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ ДОЛЖНЫ УЩЕМЛЯТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОСТОИНСТВО

позволяет ему делать это — она предана именно директору, так как именно директор набирал большинство из них на работу и продвигал по службе. Бывают и обратные примеры, когда номенклатура лояльна собственнику, но строит козни генеральному директору. Это всё примеры деструктивной лояльности.

И этими случаями подобная деструктивная лояльность не исчерпывается — возьмем случай, когда номенклатура, стремясь сохранить хорошие отношения с руководством, скрывает накопившиеся проблемы, и пытается разрешить их сама — в результате чего положение катастрофически ухудшается.

Например, начальники нескольких отделов, узнав о предстоящей проверке со стороны госорганов, решили дать проверяющим взятку. С формальной

мы имеем тоже негативный пример лояльности.

Резюмируя сказанное — лояльность «номенклатуры» руководству хороша только в том случае, если она основывается на безусловной честности и сопровождается прозрачностью в коммуникациях между «номенклатурой» и лидером. И для частных компаний выполнение этих условий даже важнее чем для государственных.

 **Возможна ли в бизнес компании Жизнь «по понятиям», а не по регламентам и миссии фирмы?**

— Смотря какие «понятия», и какие регламенты и миссии у фирмы. В конце концов, как юрист напомню, что, например, в Великобритании некоторые «понятия» являются частью правовой системы. Под названием «древние обычаи» («ancient custom») они вошли

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в систему «старого доброго обычного права» («the good old common law»), которое и сейчас используется в судах Англии.

Конечно же, в фирмах может быть система своих неформальных норм и правил. Ничего плохого в этом нет. Официальные регламенты, уставы и прочие документы всегда отстают от жизни. «Суша теория, мой друг, но древо жизни вечно зеленеет», как писал

обычаев. Корпоративные обычаи ни в коем случае не должны ущемлять человеческое достоинство.

УИ Консервативность (антиэволюционность). – этим ведь страдают все большие компании несмотря на симуляции инноваций с тратами огромных сумм?

— Увы, да. Чем крупнее компания, тем больше её бюрократический аппа-

СУЩЕСТВОВАНИЕ «БИРЮЗОВЫХ» КОМПАНИЙ ВОЗМОЖНО, НО ЛИШЬ В СЕКТОРАХ НЕ СТАВЯЩИХ ПЕРВОСТЕПЕННОЙ ЦЕЛЮ ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ

Гёте. Однако эти неофициальные нормы и правила не должны переходить в дедовщину и буллинг. Они не должны становиться теми самыми полууголовными «понятиями», делящими офис на «шестерок» и «паханов». Поздравлять женщин на 8 марта и организовывать им «стол» — отличный неофициальный обычай, не имеющий ничего плохого. Но вот когда новенького офисного сотрудника (речь не о личных ассистентах, где это может входить в обязанности) заставляют мыть чашки из-под чая сотрудников, имеющих большой стаж, оправдывая это тем, что «когда мы были новичками, то тоже мыли» — это пример плохих корпоративных

рат, тем медленней и неповоротливей механизм принятия решений. И создание специальных подразделений «для внедрения инноваций» нередко приводит только к увеличению бюрократической нагрузки. Теперь, вместо того, чтобы просто внедрить инновацию, в дополнение ко всему её нужно будет согласовывать с «управлением по инновациям».

Как с этим бороться? Уж точно не раздуванием штатов и не созданием новых отделов. Гораздо лучший эффект окажет расширение полномочий действующих подразделений, предоставление им большей автономии

(чтобы минимизировать процессы согласований и избежать формирования «паразитических» штатных единиц, не участвующих в основной деятельности компании), усиление обратных связей

крупном, а некоторых случаях даже в среднем бизнесе.

Для коллектива в несколько тысяч человек сложно представить, чтобы

СТРЕМЛЕНИЕ НЕ ОТСТАВАТЬ ОТ КОНКУРЕНТОВ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕГДА ПРИВОДИТ К ТОМУ, ЧТО НА ТОМ ИЛИ ИНОМ ЭТАПЕ КОМПАНИЯ БУДЕТ ПЕРЕФОРМАТИРОВАНА В СТОРОНУ ПОСТРОЕНИЯ БОЛЕЕ ЖЕСТКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИСТЕМ, В ТОМ ЧИСЛЕ С ФОРМИРОВАНИЕМ ПРЕСЛОВУТОЙ НОМЕНКЛАТУРЫ

между центральным аппаратом компании и её структурными подразделениями.

УП Разрастание Н. в любой компании – как лидеру это заметить, понять и остановить?

— Наверное следует контролировать с кем именно руководитель имеет прямой контакт. И если доступ в кабинет руководителя имеют только несколько человек из бесед с которыми он черпает информацию, значит есть повод насторожиться. В идеале руководитель должен знать всех своих сотрудников лично. Но это, конечно, утопия, которую невозможно реализовать в

каждый сотрудник мог свободно контактировать с руководителем. Но всё равно есть значительная разница — кто именно имеет возможность донести до лидера компании свою точку зрения — если это исключительно замы и члены правления, то всё очень плохо, возможно информация, которую получает глава компании, далека от реальности; если замы и директора департаментов — уже лучше; если замы, директора департаментов и начальники отделов (для приема которых можно выделить отдельные дни) — то ещё лучше.

Кроме того, очень важно построение системы, которая при попытке

обычного сотрудника «достучаться» до руководителя дает ему такую потенциальную возможность.

В этом случае могут помочь современные технологии – например, внутрикорпоративная «горячая линия» в виде электронной почты, обращения на которую будут проходить всего лишь через один «фильтр» (личных ассистентов главы компании). Таким образом глава компании сможет получать на свой стол важную информацию и «сигналы с мест» в обход руководителей структурных подразделений, игнорируя сложную управленческую иерархию. Подобные меры, если глава компании относится к ним неформально, замедляют негативные номенклатурные тенденции и ограничивают аппетиты номенклатуры.

 **Фаворитизм, лизоблюдство, доноительство – в скрытых формах есть в любой компании?**

— Не во всех, но во многих. К сожалению, человек по своей натуре субъективен и склонен верить в приятное для себя. Для противодействия подобным явлениям необходимо, чтобы руководитель не только был самокритичен, но и лично поддерживал традиции свободного волеизъявления, чтобы подчиненные не боялись санкций и неудовольствия со стороны руководителя в случае, когда высказали отличающиеся мнение, чтобы руко-

водитель мог признавать, что кто-то предложил более удачное решение чем он. Также очень важен «второй номер», то есть ближайший заместитель главы компании, способный открыть последнему глаза в том случае, если он начал скатываться в «фаворитизм» и выбирать любимчиков.

Как я уже отметил, компании, способные противостоять подобным явлениям, крайне редки. Зачастую не только в крупном, но в мелком бизнесе продолжает считаться само-собой разумеющимся, что подчиненный не должен быть умней своего начальника «а перед взором руководства вид иметь лихой и придурковатый, дабы не смущать оное» (примечание — на самом деле Петр 1 никогда не говорил ничего подобного и мы имеем печальное явление, когда древний анекдот стал удобным оправданием для провальной кадровой политики).

 **Разные дмс, соцпакеты, компенсации, отели в командировках итд– это маркеры внутренней Н частной компании?**

— ДМС, соцпакеты и компенсации совсем не обязательно являются признаком принадлежности сотрудника к номенклатуре. В первую очередь, это маркеры того, что компания ценит своего сотрудника. А вот причины этого могут быть самые различные.

Например, компания занимающаяся строительством, выделяет компенсации и оплачивает ДМС своим инженерам, проектирующим объекты в условиях Крайнего Севера. Является ли это признаком того, что инженер входит в «номенклатуру»? Конечно же, нет, так как появление подобных льгот вполне объяснимо с рациональной точки зрения — не секрет, что длительное пребывание «на Северах» не самым благоприятным образом сказывается на здоровье. Да и возможности культурного отдыха в свободное время в таких местах весьма ограничены — нет ни театров, ни концертов, ни музеев. Если инженер мог бы спокойно работать в Москве, но всё же согласился на длительные командировки на Крайний Север, компания заинтересована в том, чтобы он не передумал — откуда и проистекают определенные льготы и привилегии.

Или другой пример — уникальный программист, который не может сосредоточиться в «опен-спейсе». Будет ли отдельный кабинет для него маркером его принадлежности к номенклатуре? Тоже нет. Вполне естественно, что для мотивации наиболее ценных сотрудников (особенно если их работа связана с высокой сложностью либо неблагоприятными условиями труда) вводятся определенные привилегии.

Говорить о формировании номенклатуры (в негативном значении это-

го термина) можно лишь тогда, когда льготы и привилегии не связаны с характером работы сотрудника и служат исключительно для подчеркивания его статуса. Приведу пример, пусть даже несколько утрированный: если топ-менеджер компании, появляющийся на работе пару раз неделю, сам себе выделяет «премию» в размере трети месячной прибыли; каждые полгода за средства компании меняет служебный автомобиль; раздувает штат личных помощников (и доходит до того, что функции некоторых из них сводятся к обязанностям швейцара: открывать и закрывать двери в кабинете «начальника») — то это проявление номенклатуры в её худшем виде.

УП Бирюзовые компании есть или это чей то пиар? В них есть какая то форма Н.?

— Скажу откровенно — существование «бирюзовых» компаний возможно, но лишь в секторах не ставящих перво-степенной целью получение прибыли, и, соответственно, не участвующих в экономической конкуренции. То есть, например, это может быть НКО или же конструкторское бюро, участвующее в разработке новых моделей самолетов и финансируемое из государственных средств.

Кстати, хочу отметить, что сам создатель концепции «бирюзовых организаций» Фредерик Лалу в своих много-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



численных интервью неоднократно подчеркивал различие между «номенклатурой» и «иерархией».

Даже в «бирюзовых» организациях может существовать иерархия — но отличие от номенклатуры она естественна («Hierarchy isn't abandoned at Teal. The goal of self-management is not to make everyone equal, to have everyone having the same say on all the questions. It is really the opposite. It's to have natural hierarchies, and to have lots of natural hierarchies.») Основой такой естественной иерархии может служить, скажем, уважение к ученому, неоднократно подтвердившему свои знания на деле. В «бирюзовых» организациях его действительно будут признавать лидером. Но, подчеркиваю, что речь идет о реальном авторитете, а не о количестве дипломов, званий и членств в различных «почетных обществах». К сожалению, эти вещи у нас очень часто путают, что привело к формированию номенклатуры даже в научном сообществе.

Что касается коммерческих компаний, то к внедрению в них «бирюзовой модели» я отношусь довольно скептически. Такая модель предполагает большее время на согласование решений, и чем крупнее компания, тем сложнее становится её управление в соответствии с «бирюзовыми» принципами. Поэтому стремление не отставать от конкурентов практически всегда приводит к тому, что на том или ином этапе компания будет

переформатирована в сторону построения более жестких управленческих систем, в том числе с формированием пресловутой номенклатуры.

Например, та же самая Тесла несмотря на всю личную харизму Илона Маска, давно имеет достаточно жесткую систему корпоративного управления и не лишена своей собственной номенклатуры. Но в ином случае, она просто не смогла бы выйти на мировой рынок и так и осталась бы небольшим стартапом.

УИ Установка не на дело, а на создание видимости дела перед начальством — в частном бизнесе ее жестко и бескомпромиссно выжигают. Но она вечна как плесень на МКС со стороны от солнца?

— Действительно, «создание видимости работы» перед лицом начальства характерно как для госсектора, так и для частного бизнеса. Причиной этого явления является отчужденность сотрудников от результатов труда. Они не видят корреляции между успехами компании и своим собственным успехом. Зато видят, что кипучая имитация деятельности будет замечена начальством и поспособствует карьерному продвижению

Можно ли полностью изжить это явление? Сомневаюсь. Но его можно уменьшить. Для этого существует

множество способов, но все они должны быть направлены на уменьшение отчужденности работников частной корпорации от бизнес-результатов. Другим направлением может быть минимизация субъективных факторов (то есть мнения начальства, включая ту самую номенклатуру) при оценке результатов труда. И меры по обоим направлениям нужно принимать одновременно.

мени на реальное исполнение своих обязанностей.

Таким образом, единственное средство минимизировать негативное влияние от этого явления — это установить зависимость между успехами компании и доходами работников. При этом схема стимуляции должна быть прозрачна, а между различными сотрудниками (в том числе между стоящими на различных уровнях иерархии)

МНОГИЕ ИЗ НОМЕНКЛАТУРЫ, НЕСМОТРЯ НА ВСЕ СВОЁ ОДИОЗНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ОСТАЮТСЯ СПЕЦИАЛИСТАМИ, ЧЬЕ УВОЛЬНЕНИЕ МОЖЕТ НАНЕСТИ УЩЕРБ КОМПАНИИ

К сожалению, собственники бизнеса об этом часто забывают. Например, они могут вводить премии в зависимости от чистой прибыли компании. Но при этом забывают, что размер таких премий устанавливается начальством (чего не должно быть). В результате те, кто спокойно работал на благо компании, получают премию в размере в несколько раз меньше чем те, кто все усилия тратил на имитацию работы. С точки зрения сотрудников, это неправильно и подрывает дальнейшую мотивацию к работе. Я уже не говорю о том, что если работник тратит свое время на имитацию работы перед начальством, то у него не остается вре-

не должно быть кричащей разницы (в зависимости от трудовых функций размеры премирования могут отличаться в 1,5-3 раза, но не в десятки раз, как это практикуется во многих компаниях).

Для крупного бизнеса в виде акционерных обществ можно рекомендовать осуществлять премирование своих работников в форме акций компании. При накоплении значительного количества акций сотрудник будет заинтересован в успехе бизнеса компании, так как это, как правило, означает рост дивидендов и курса акций в целом.

 Круг номенклатуры может быть в частных фирмах и как его увидеть ведь он невидимый?

— На самом деле он не невидимый. Это как со взяточничеством. Для государственных органов большинство взяточников «невидимы». Но стоит только «выйти в народ» как вам сразу же расскажут кто, где и сколько берет. Аналогично и с номенклатурой. Обычные сотрудники отлично знают, кто в эту номенклатуру входит, кто занимается лизоблюдством и очковтирательством вместо работы, кто и какие льготы и привилегии «выбил» для себя.

Для успешной борьбы с номенклатурой нужно лишь иметь обратную связь с рядовыми сотрудниками компании (выше, в ответе на вопрос № 6 я приводил пример подобной обратной связи — организация «горячей линии» через мэйл) и гарантии для таких сотрудников, уверенность, что их защитят от возможного преследования со стороны номенклатуры. При желании руководитель компании способен без особых усилий обеспечить выполнение обоих условий. Это дает возможность с легкостью обнаружить «невидимую» номенклатуру.

Другой вопрос — что потом с ней делать? Увольнением не всегда можно решить проблему. Многие из номенклатуры, несмотря на все своё одиозное поведение, остаются специали-

стами, чье увольнение может нанести ущерб компании.

Кроме того, безжалостное выкорчевывание номенклатуры совсем не гарантирует, что на её месте не появится новая — в том числе из тех работников, которые сигнализировали о злоупотреблениях и возмущались незаслуженными льготами. Увы, но слова из старинной китайской притчи — «тот, кто побеждает дракона, рискует сам стать драконом», актуальны даже сейчас и даже для частного бизнеса.

 Новые направления в компании Н блокирует? Как снять блоки?

— Действительно, номенклатура как любая сложившаяся система, заинтересована в поддержании статичности. И, следовательно, выступает против любых изменений, в том числе прогрессивных. «Зачем что-то менять, если меня и так всё устраивает?» — примерно так рассуждает типичный представитель номенклатуры. Все мероприятия и возможности, способные принести изменения (в том числе и позитивные — например, усовершенствование менеджмента, привлечение новых кадров, обладающих редкой или уникальной квалификацией, внедрение инноваций и т. д.), блокируются со стороны номенклатуры.

Поэтому для того, чтобы номенклатура поддержала изменения, она

должна ясно увидеть и осознать, что отсутствие изменений угрожает прежде всего её собственному существованию. Иными словами, я говорю о так называемом кризисе. Работа с номенклатурой должна проводиться в тесной кооперации с антикризисным управлением. И отмечу, что при работе с сотрудниками, принадлежащими к номенклатуре, рекомендуется не уменьшать, а, скорее, преувеличивать вероятность и масштабы кризиса.

Кроме того, одним из радикальных, но тем не менее действенных способов является создание в рядах номенклатуры «чрезвычайной ситуации». То есть ситуации, когда владелец компании возлагает на номенклатуру персональную ответственность за достижение определенных показателей либо за внедрение прогрессивных практик. Но представители номенклатуры обязательно должны знать, что за попытки «заволокитить» решение проблемы или заменить реальные достижения бравурными лозунгами им не просто погрозят пальчиком, а последует мгновенная реакция — вплоть до полной замены такой «закостеневшей» номенклатуры, ставшей препятствием к прогрессу компании.

Я не являюсь сторонником коллективной ответственности, но в тех запущенных случаях, когда номенклатура не просто блокирует новые практики, но сформировала единый конгломерат,

защищающий и покрывающий своих членов — возможен и такой вариант. Её представители должны понимать, что найти козла отпущения не удастся и за блокирование развития компании придется отвечать.

Как правило, члены номенклатуры достаточно опытные и инициативны в вопросах, которые касаются сохранения собственного рабочего места и статуса. Поэтому, оказавшись в ситуации «или-или», они не только прекращают противодействовать внедрению прогрессивных корпоративных практик, но и сами успешно начинают генерировать новаторские идеи.

УП **Неспособность** **работать**
на **сколько-нибудь** **отдалённую**
перспективу **можно** **смпнить**
через **мотивацию** **в** **бизнесе?**

— Нежелание работать на долгосрочную перспективу — это известная беда отечественного бизнеса. Возможно, на это повлияло то, что современное российское предпринимательство зарождалось в эпохи перестройки и лихих девяностых, когда в силу постоянно меняющейся обстановки сколько-нибудь осмысленные долгосрочные стратегии были попросту невозможны.

Тем не менее, сегодня наступили другие времена, и компания, если она хочет достойно конкурировать на рынке, просто-таки обязана работать и с

долгосрочными целями. Естественно, это не обходит стороной и HR-сферу. Следует признать, что большинство методов мотивации персонала, используемых сейчас (премии, ДМС, корпоративная оплата абонементов на занятие спортом и т. д.), носят краткосрочный характер.

Что же нужно для долгосрочной мотивации? Во-первых, сама компания должна быть уверена в том, что она просуществует достаточно долго, а не закроется через пару лет, как это очень часто у нас случается с малым бизнесом. Во-вторых, у компании должна быть собственная долгосрочная концепция развития — она должна понимать, чем будет заниматься в отдаленном будущем, на какие новые рынки выходить, какие новые категории клиентов привлекать и т. д. В-третьих, компания должна иметь четкую и прозрачную кадровую политику, где в отношении каждого сотрудника просчитываются его перспективы. И это должен быть динамический процесс — например, получение сотрудником второго высшего образования поднимает вопрос о проведении переоценки выполняемых им трудовых функций и непосредственно влияет на его будущее место в компании.

Сочетание всех трех факторов открывает возможность для долгосрочной мотивации сотрудников — представление таким сотрудникам акций

или опционов, долгосрочного фундаментального повышения квалификации такого сотрудника (его обучение в аспирантуре или престижном зарубежном вузе по профилю интересующей компанию), приобретение для сотрудника жилья в ипотеку с погашением за него ипотечных платежей, пока он продолжает работать на компанию, включение сотрудника в кадровый резерв на вышестоящую должность и т. д. (отмечу, что последний способ рекомендует-ся лишь в том случае, если кадровый резерв действительно работает; ситуация, когда вместо сотрудника, стоящего в кадровом резерве, берут человека со стороны, оказывает, наоборот, демотивирующее действие).

В отдельных случаях возможны даже еще более экзотические способы долгосрочной мотивации — продвижение публикаций сотрудника и включение его в коллектив авторов (если компания занимается публикациями научной или публицистической направленности), выдвижение его в профессиональные ассоциации, оплата экзотических дорогостоящих хобби, носящих постоянный характер (например, оплата расходов на членство в охотничьем сафари-клубе).

Однако обсуждая вопрос долгосрочной мотивации необходимо помнить две вещи — 1) долгосрочная мотивация должна сочетаться с краткосрочной. Работнику не понравится то, что

ему оплачивают обучение (долгосрочная мотивация), в то время как все остальные получают ежемесячные премии (краткосрочная мотивация). Долгосрочная мотивация должна дополнять краткосрочную, но не заменять её. 2) И долгосрочная, и краткосрочная мотивации работают в случае позитивного внутреннего климата организации. Если в компании сложилась токсичная атмосфера с такими явлениями, как наличие номенклатуры, офисная дедовщина, буллинг, культура взаимного недоверия, тот же пресловутый харрасмент и т. д., то никакая мотивация — ни долгосрочная, ни краткосрочная не способны будут остановить текучку сотрудников и сформировать лояльность компании (истинную лояльность, так как показное лизоблюдство в подобных случаях, как правило, процветает).

УП Лояльные сотрудники одной фирмы отдыхали и учились месяц в Турции в Белеке, но все были уволены по возвращению из-за отказа принять кризис и резкую отмену благ— Впш совет лидерам компаний?

— Я бы посоветовал лидерам компании перед отправкой сотрудников на обучение и отдых поинтересоваться — а заинтересованы ли сами сотрудники в такой мотивации. Возможно, им было бы приятнее получить «на руки» премию, составляющую четверть или даже треть от суммы, потраченной компанией на отдых и обучение. Поэтому мой

первый и важнейший совет — перед тем как пробовать тот или другой способ мотивации, нужно поинтересоваться у сотрудников, а что они думают об этом.

Второй совет — при возможности, заранее предупреждать сотрудников о вероятном кризисе. Если бы сотрудники знали о том, что компании предстоят тяжелые времена еще до поездки, некоторые из них честно заявили бы, что будущее снижение уровня благосостояния для них не приемлемо и они не останутся в компании.

В случае же, если кризис разразился внезапно или же если работники со спокойной совестью съездили на отдых за корпоративный счет и затем уволились, то следует задать вопрос уже себе — а точно ли эти сотрудники были лояльными? Можно ли назвать лояльным сотрудника, который при первых признаках форс-мажорных обстоятельств (наступление кризиса) готов сменить место работы? Или, того хуже, знал о вероятности кризиса, но счел возможным получить от компании всё возможное, а затем бросить её? Разве можно подобные кадры назвать лояльными и стоит ли сожалеть об их потере?

Вероятно, в таком случае произошла какая-то ошибка и лояльным руководство считало совсем не тех сотрудников, кто этого заслуживал. Очевид-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

но, что уволились не все сотрудники, и часть сотрудников осталась верна компании, даже не ездя в Турцию. Вот именно они и являются настоящими лояльными сотрудниками. А почему вместо них на обучение и отдых поехали другие — это вопрос, касающийся внутренней политики компании, в котором необходимо разобраться.

Поэтому мой третий совет — не расстраиваться, но пересмотреть свои подходы к определению лояльного работника. В конце концов, массовое увольнение это далеко не худший вариант того, к чему могут привести ошибки при определении внутрикорпоративной лояльности. Поскольку этим сотрудникам доверяли (именно так можно расценить их отправку на отдых и обучение за счет компании), а они этого

доверия не заслуживали, дальнейшие последствия, если бы эта ситуация не вскрылась, могли быть еще более негативными — вплоть до шпионажа в пользу конкурентов, шантажа руководства разглашением внутрикорпоративных сведений и т. д. Описанная в примере ситуация, конечно, служит индикатором ошибки в формировании лояльности к компании, но при этом всё же дает шанс её исправить.

***Василий Орленко,**
владелец юридической фирмы
«Б&О Барристерс»

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 



1 млн. –

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ



Завтра не даст нам возможности расслабиться

Как работают сегодня
лидеры своих рынков?

Как им удалось стать
лидером и не сдать
позиций в бурном
потоке развития?

Почему семейный
тип управления не
сменился жесткой
иерархией?

Почему не следят
за конкурентами, как
требовал Стив Джобс
(пристально)?

Об этом с основателем
компании поговорил
А. Гончаров
(главред )



Владимир Затолокин
Мегагрупп.ру

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как Вы визионируете будущее Вашего бизнеса?

Я предпочитаю обсуждать работу и светлое будущее во время прогулок с коллегами, если погода позволяет. Многие из решений принимались в результате жарких споров среди руководства. Живая дискуссия рождает больше мыслей.

 А думали ли Вы о диверсификации и когда задумались? Сбер вроде её начал...

— Сбер — огромная компания, легко может себе позволить расти дальше, одновременно и вверх, и вширь, и поэтому они диверсифицируются. Сегодня это легче всего сейчас достигается в IT-сфере. Вот Яндекс недавно купил банк «Акрополь», переименовали его в Яндекс Банк и двигаются со своими технологиями в финансовые сервисы, а Сбер, соответственно, идет в информационные. Диверсификация Сбера — это построение экосистемы, когда в одном месте можно решить большинство задач.

Аналогично можно сделать и в Мега-групп.ру, правда у нас более узкая целевая аудитория. Мы все же работаем на малый бизнес. И помимо основного направления — разработки сайтов для малого бизнеса, конечно, тоже пробовали осваивать новые рынки. Впервые об этом мы стали задумываться через несколько лет после начала работы, когда прошли этап становления, в компании стабилизировались финансовые потоки.

В общей сложности мы запустили не меньше десяти проектов, несколько успешных, несколько не очень и пара провальных.

Кстати, из общения с другими предпринимателями хочу поделиться наблюдением, что многие, начав зарабатывать в одном бизнесе, легко идут в другой. У основателя появляется эдакая уверенность, что если получилось добиться успеха в одном деле, то, конечно, получится и в другом.

И тут надо быть осторожным, поскольку легко может оказаться, что имеющихся ресурсов на все не хватит. Не только денежных и трудовых (профессионалов из команды приходится делить между старым и новым), но и ваших личных — энергии, драйва, которые очень нужны в новом проекте. Эта проблема и лекарства хорошо описаны в замечательной книге «Дилемма инноватора» Клейтона Кристенсена.



**ЗАЛОГОМ УСПЕХА НОВЫХ ПРОЕКТОВ ЯВЛЯЕТСЯ
МАКСИМАЛЬНАЯ ИЗОЛЯЦИЯ РЕСУРСОВ
И КОМАНДЫ (ОТ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА) И НАЛИЧИЕ
КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ДРАЙВЕРА**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УП А что за проекты? Можете хотя бы чуть-чуть сказать, о чем они были?

— Поскольку мы IT-компания и занимаемся разработкой интернет-решений, то и проекты наши в основном из IT-сферы. Все строилось вокруг идеи – дать больше возможностей клиентам для легкого старта в интернет. Вначале мы разрабатывали только простые сайты, потом расширили систему до несложных интернет-магазинов, потом до очень серьезных.

В качестве отдельного проекта разработали сервис онлайн-консультанта и в какой-то момент входили с ним в ТОП-3 по установкам в России. Затем добавили сервис почтовых рассылок, сервис контекстной рекламы в Яндекс и Google. Одно время разрабатывали сервис отправки коммерческих предложений с контролем воронки продаж. Но потом этот проект был закрыт. Не поняли тогда, что сделали удобную CRM, только подавали ее не под тем соусом.

Сейчас мы работаем над возможностью для наших клиентов, у которых

есть интернет-магазины на платформе Мегагрупп.ру, легко публиковаться на маркетплейсах (Озон, Яндекс, Wildberries и т.д.). Для этого собрана отдельная команда и продуктологи с большим опытом работы в этой сфере.

Эти сервисы вкупе с услугами, нацеленными на развитие бизнеса клиентов, и создают экосистему, благодаря которой мы не просто даем предпринимателю сайт, а последовательно работаем с ним от разработки самого сайта до привлечения трафика, лидогенерации, повторных продаж и учета всех действий, которые предприниматель совершает с клиентом.

Также есть два успешных проекта из совсем сторонних отраслей, один в сфере компьютерных игр, другой – в области сельского хозяйства. С моей точки зрения, залогом успеха новых проектов является максимальная изоляция ресурсов и команды (от основного бизнеса) и наличие квалифицированного драйвера.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Когнитивные искажения Павла Дурова

Комментарий к публикации «15 правил жизни миллиардера Павла Дурова» <https://zen.yandex.ru/media/rusbeyond/15-pravil-jizni-milliardera-pavla-durova-6153058ad98df1788d28a3c0>

В одном исследовании обнаружили, что, чем более интеллектуален человек, чем легче он находит логические ошибки и когнитивные искажения в рассуждениях других людей, тем сложнее его переубедить и заставить признать даже очевидные вещи, если его мнение им противоречит. — Направляя свой мощнейший интеллектуальный аппарат на анализ рассуждений других, он помогает им прийти к верным выводам. Но, направляя его на себя, использует для того, чтобы укрепиться в собственных заблуждениях.

Павел Дуров, как вижу, не исключение.



Михаил
Молоканов
коуч глав компаний

Правило жизни Павла	Моя реакция
1. Слушать стоит только свою интуицию.	Интуиция — это «орган», который есть лишь у интеллектуально и душевно развитого человека. Плюс обладающего достаточным опытом. «Здоровые невротики», к которым относится большая часть людей, или вообще не знают, что это такое, или принимают за интуицию свои страхи, комплексы и другие механизмы психологической защиты. Продуктивным будет спросить мнение как можно большего числа адекватных «старших и авторитетов», а затем прийти в сбалансированное состояние и принять свое собственное решение. А будет ли оно интуитивным или больше логическим, не так уж важно.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
для подписчиков  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru