

ОТ ИДЕИ К РАЗВИТИЮ

ДС

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

ежемесячный деловой журнал

М а й • 2008

28 Онлайн-репутация

34 Образование с доставкой на дом

50 Об управлении увольнениями

65 Д Л Я И Д Е Й

ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >



www.stq.ru/ds



Ивао Кобаяси

20 КЛЮЧЕЙ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕСА

ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПРОГРАММА
РЕВОЛЮЦИОННЫХ
ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ

Бестселлер



Пер. с яп. А.Н. Стерляжникова.
М.: РИА «Стандарты и качество», 2007

В книге описана разработанная автором методология повышения эффективности производства — Практическая программа революционных преобразований на предприятиях (ППРПП), также известная как программа «20 ключей».

На конкретных примерах И. Кобаяси показывает, как внедряющие его методологию предприятия достигают стратегических целей своего бизнеса.

Индекс — 21295

в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»
Адрес: 115088, Москва, 2-я ул. Машиностроения, д. 17
Тел.: (495) 600 8247, 771 6652
Факс: (495) 600 8287, 771 6653. E-mail: podpiska@mirq.ru
Сайты: www.stq.ru. Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

**ЭТУ КНИГУ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ**

ИНТЕРНЕТ: ДА ИЛИ НЕТ?

Я вспоминаю недавнее советское прошлое, когда практически на все надо было получать разрешение. Если нужно размножить — иди в «первый» отдел. Чтобы запустить тираж журнала в печать — поезжай в Главлит. Первые мобильные телефонные аппараты также где-то регистрировались — не дай Бог какую-нибудь тайну по нему передашь. Что уж говорить об инновещании или просмотре «запрещенных» фильмов. Один мой знакомый был исключен из партии и снят с довольно высокого поста за то, что пригласил друзей на просмотр фильма «Крестный отец». Сейчас же этот киношедевр уже несколько раз транслировали по телевидению. Как сказал бы В. Познер: «Вот такие времена!»

Да, времена интересные! Сегодня утром я абсолютно бесплатно общалась со своей дочерью, живущей в Австралии. Благодаря интернету и программе Skype. Прекрасная видимость и слышимость. Журнал теперь может издавать каждый, кто хочет и может это делать. Благодаря интернету и компьютеру. И тиражировать и распространять любую информацию — тоже нет никаких проблем. Благодаря тому же интернету.

«Всемирная паутина» дала людям возможность не только свободно общаться, но и обучаться, приобретать знания. Работать, наконец. Мир, благодаря интернету, превратился в глобус, который мы привыкли видеть в школе на столе учителя географии. Или в «мировую деревню», где информация распространяется так же быстро, как слухи с одного конца деревенской улицы на другой. Важно только понять, что это за информация.

В своей последней книге «Атака на разум» бывший вице-президент США Альберт Гор резко критикует политику нынешней администрации страны за манипулирование общественным мнением и навязывание с маниакальностью рекламных роликов собственных оценок происходящих в мире событий всему электорату Америки. Трагическую роль в этом процессе играет, по мнению, Гора, телевидение. Чего только стоят заявления президента Буша о причинах войны в Ираке! Соратник Клинтона видит в интернете «самое значительное из новых средств связи, источник больших надежд на жизнеспособность демократии в будущем». С ним сложно не согласиться.

Но, к сожалению, у интернета есть не только позитивная функция (давать свободу развития личности). Он опасен своей моральной замусоренностью. Даже взрослому, прожившему большую часть жизни человеку бывает не по себе, когда в его экранное поле попадает навязанная информация криминального или порнографического характера. Что же говорить о неокрепших душах наших детей? Они, к сожалению, растут и привыкают жить в условиях информационной грязи и считают ее нормой. Следствие этого — вседозволенность, отсутствие внутренней культуры, усугубление вечных трений между отцами и детьми. А ведь хочется, чтобы и связь поколений, и вековая, самобытная культура разных стран сохранились. Надежду на это нам дает все тот же интернет. Так давайте же приложим совместные усилия, чтобы это мощное средство коммуникаций помогло населению планеты Земля не только сохранить, но и приумножить все самое лучшее, накопленное предыдущими поколениями!



Наталья ТОМСОН

Издатель

РИА «Стандарты и качество»

Генеральный директор

Н.Г. Томсон

Учредитель

Н.Г. Томсон

Главный редактор

Н.Г. Томсон

Исполнительный директор

Н.Л. Жукова

Ответственный секретарь

О.А. Кротова

Редактор

Ю.В. Сырбу

Обозреватель

Ю.В. Малютина

Корректор

В.М. Бурдина

Переводчик

А.Л. Раскин

Менеджер по развитию

Н.Ю. Кивва

Главный художник

В.А. Черников

Дизайнер

Н.С. Зуева

Производственный отдел

В.А. Барашин

Компьютерная верстка

В.А. Черников

Отдел информационных технологий

А.И. Лобов

Редактор сайта

Н.А. Журавлева

Пресс-секретарь

Е.А. Воробьева

Отдел маркетинга и рекламы

А.А. Муравьев

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел продаж

И.В. Попова

Подписка

Тел.: +7 (495) 988 8434, 600 8247,
506 8029, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес редакции:

115088, Москва,

2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: +7 (495) 988 8434, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

Телефон для предложений
по совершенствованию журнала:
+7 (495) 517 5379

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

E-mail: ds@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 11.04.08. Формат 60x90/8.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 8.0. Уч.-изд. л. 8.8. Тираж 6000 экз.

Заказ 860. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733

от 20.10.04.

Отпечатано в ОАО «Калужская типография

стандартов».

248006, Калуга, ул. Московская, 000.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Редакция не несет ответственности за содержание
рекламных материалов. Любое использование
материалов номера возможно только с письменного
разрешения редакции.



ЛИЧНОСТЬ

4 У вашего бизнеса есть генетический код?

Евгения Воробьева

Как успешно управлять компанией и не забывать о личной жизни? Владелец фабрики «Форема-Кухни» Омари Калаев делится своим секретом.

МЕНЕДЖМЕНТ

ЛИДЕРСТВО

10 Усилитель мощности руководителя

Максим Коновалов

Успех компании зависит от работоспособности ее владельца. Есть способ помочь любому топ-менеджеру всегда быть в форме.

НАЗАД В БУДУЩЕЕ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РОССИИ

16 Немцы-предприниматели в Москве

Юрий Петров

Химическая, текстильная, пищевая промышленность, машиностроение, электротехника... В развитие этих отраслей российской экономики внесли неоценимый вклад московские немцы.

ТЕХНОЛОГИИ

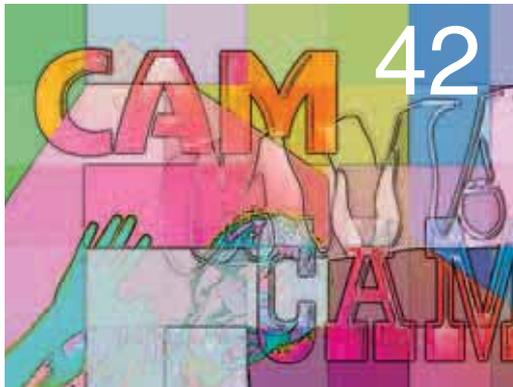
ИНТЕРНЕТ

22 Сделка с дьяволом

Ксения Смольникова

Все, что нужно знать компании, делаю-

16



СОДЕРЖАНИЕ

М а и • 2008

щey первые шаги в продвижении своих товаров и услуг с помощью интернета.

28 **Что написано пером...**

Юлия Малютина

Пренебрежение к своему интернет-имиджу может стать причиной краха вашей карьеры. Как же создать себе и своей фирме безупречную сетевую репутацию?

34 **Быстрый старт дистанционного образования**

Петр Павел Сурков

Мечтаете получить полноценный диплом, не выходя из дома или офиса? Интернет-технологии придут к вам на помощь.

МАРКЕТИНГ

БРЕНД

41 **Procter & Gamble****ТРИЗ**

ПРОСТО И ДЕШЕВО

42 **Волшебные слова изобретателя**

Марат Гафитулин

Изобретательские навыки пригодятся в любой ситуации. Например, они могут помочь справиться с безответственностью подчиненных.

47 **Тренажер для ума**

Самые интересные творческие задачи и их решения

49 **АФОРИЗМЫ**

О технике и технологиях

ПЕРСОНАЛ

ИНТЕРВЬЮ

50 **Выходное интервью — вживую или через интернет?**

Юлия Сырбу

На Западе для выяснения причин увольнений все чаще используются онлайн-анкеты. Стоит ли российским компаниям брать их на вооружение?

56 **КАЛЕНДАРЬ**

Международные конференции, конгрессы, выставки, семинары

58 **БИБЛИОТЕКА**

Книжные новинки издательств Free Press, FT Press, РИА «Стандарты и качество»

60 **ДАЙДЖЕСТ**

Обзор самых интересных публикаций в западных электронных изданиях



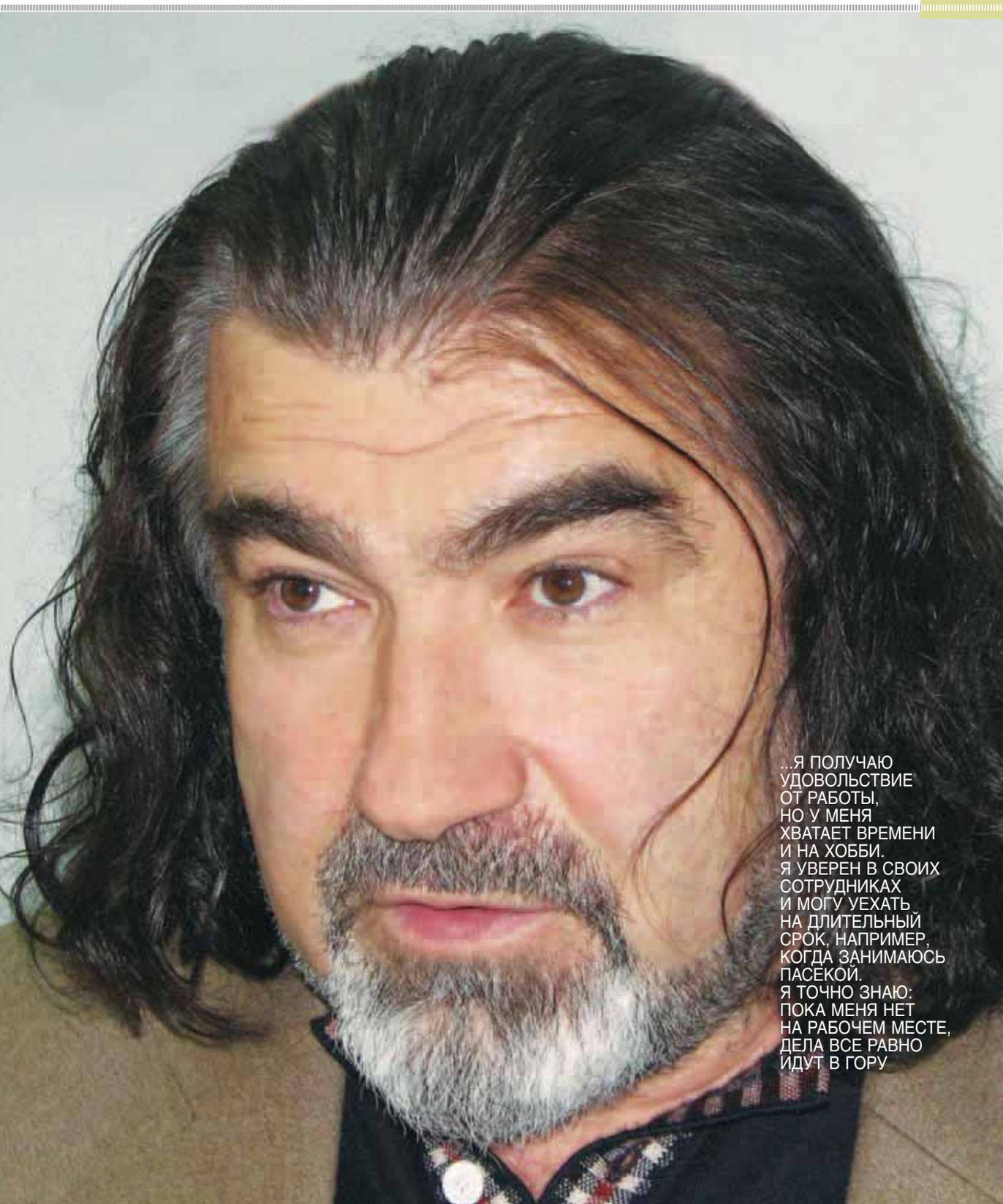


У вашего бизнеса есть генетический код?



Евгения ВОРОБЬЕВА

Нам сложно что-то менять. Еще сложнее осознать, что причины многих неудач кроются в нас самих. Чаще мы просто обвиняем кого-то. Сотрудники — руководителя, руководитель — безответственный персонал. Компании, в которых все остается на таком уровне, как правило, не достигают высоких результатов: их учредители испытывают сильную нагрузку, и некоторые из них, желая избавиться от колоссальной ответственности, просто уходят из бизнеса.



...Я ПОЛУЧАЮ
УДОВОЛЬСТВИЕ
ОТ РАБОТЫ,
НО У МЕНЯ
ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ
И НА ХОББИ.
Я УВЕРЕН В СВОИХ
СОТРУДНИКАХ
И МОГУ УЕХАТЬ
НА ДЛИТЕЛЬНЫЙ
СРОК, НАПРИМЕР,
КОГДА ЗАНИМАЮСЬ
ПАСЕКОЙ.
Я ТОЧНО ЗНАЮ:
ПОКА МЕНЯ НЕТ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ,
ДЕЛА ВСЕ РАВНО
ИДУТ В ГОРУ



Но, с другой стороны, есть же успешные холдинги и корпорации, возглавляемые счастливыми людьми, у которых получается и управлять компанией, и личной жизни уделять время. Как же им это удается? Над этим вопросом пять лет назад задумался Омари Магадович Калаев, учредитель и гендиректор мебельной компании «Форма-Кухни».

— Я хорошо помню момент, когда мне принесли новогоднюю ведомость на подарки, в которой числилось 262 человека! А за год до этого в компании было чуть больше ста сорока сотрудников. Тогда я представил, что же будет через год, два, три, и вдруг почувствовал на себе огромную нагрузку и осознал, что она для меня непосильна, — рассказывает он.

Омари Калаев работает в мебельном бизнесе уже 14 лет. Предпринимательская жилка была в нем всегда. Еще когда Омари учился в Воронежском инженерно-строительном институте (сегодня это Воронежская государственная архитектурно-строительная академия), он самостоятельно организовывал строительные отряды, участники которых летом неплохо зарабатывали. Потом он занимался экспортом кожсырья. Во время очередной поездки молодому предпринимателю посчастливилось побывать на одной европейской мебельной фабрике, производящей кухни. Тогда ему показалось, что их изготовление — дело нетрудное, больших затрат не требующее. А в России как раз был де-

фицит хорошей мебели. Тогда Омари Калаев и решил организовать небольшой цех по изготовлению кухонь.

— У меня даже не было идеи строить фабрику, развиваться, — признается Омари Магадович. — Но потом оказалось: то, что я посадил, растет и начинает требовать внимания. Фактически у меня не оставалось времени на частную жизнь. Я забросил семью, хобби и начал жить бизнесом. Надо было искать выход из положения. И честное слово, если бы я его не нашел, то сейчас меня бы в компании уже не было.

Однажды Омари Калаева пригласили принять участие в семинаре по управлению персоналом.

— На тот момент я был уверен: все мои трудности от того, что у меня нет человека, на которого я бы мог положиться, что мне некому доверить производство на время своего отсутствия. Чтобы можно было спокойно уехать, зная, что фабрика будет работать в нормальном режиме. Семинар мне действительно помог: я научился за несколько минут разговора с человеком понимать, с кем имею дело и какие проблемы собеседник может принести мне в дальнейшем. Но в то же время оказалось, что проблем у меня куда больше, чем я мог представить. Многочисленные семинары и детальное изучение различных методов управления позволили мне определить первые шаги к их решению, и тогда я начал преобразования. Первое, что я сделал, — разработал оргсхему предприятия, хромо-

**ХРОМОСОМА
БИЗНЕСА —
ОСНОВА
ОРГАНИЗАЦИОН-
НОЙ ПОЛИТИКИ,
ПРИНЦИПЫ,
ПО КОТОРЫМ
РАЗВИВАЕТСЯ
КОМПАНИЯ
НА ПРОТЯЖЕНИИ
ДОЛГИХ ЛЕТ**



сому всего бизнеса. И стал поэтапно внедрять модель административного ноу-хау¹ Рона Хаббарда.

Мне пришлось нелегко. Знакомые отговаривали от этой идеи, так как у них были негативные ассоциации, связанные с именем Хаббарда. Сотрудники не верили в методику, думали, что все преобразования гендиректор задумал только для того, чтобы как можно выгоднее продать компанию.

— Было непросто еще и потому, что мне нигде было посмотреть, как административное ноу-хау работает на практике, — вспоминает Калаев. — Я не знал ни одной компании, внедрившей его, поэтому приходилось верить только собственной интуиции. А ведь первых результатов мы добились спустя год после того, как была введена оргсхема. По прошествии этого времени сотрудники к ней привыкли и убедились, что

¹ Подробнее см. в следующей статье.



им стало проще работать и в деятельности нашей фирмы появилась прозрачность. Да и мне стало гораздо легче. Пять лет назад перед моим кабинетом выстраивались целые очереди. Подчас мне было даже неудобно встречаться глазами со своими подчиненными на территории фабрики или в коридоре, потому что я знал, что этот человек простоял у моего порога полдня, но так и не решил своих вопросов.

Все, начиная от загов и заканчивая рядовыми сотрудниками, несли свои проблемы мне на стол. В таких условиях люди, не умеющие устранять трудности, пользуются ситуацией, чтобы создать иллюзию своей высокой значимости, продемонстрировать заинтересованность и так далее. Я же убежден, что хороший сотрудник всегда сам сделает все необходимое и при случае расскажет о том, как он нашел решение, если нуждается в похвале. Многие компании не имеют четкого представления о таком понятии, как ответственность на местах. Так появился другой принцип — берите инициативу в свои руки, делайте то, что считаете нужным, а результаты я увижу по статистике.

Когда есть оргсхема компании и, что важно, верно выстроены ее коммуникационные линии — кто, когда, кому информацию передает и от кого получает, — каждый

→ НАША СПРАВКА

Фирма «Форема-Кухни» — производитель высококачественных кухонь по шведской технологии. Создана в 1994 году на базе международной сети компаний «Forema», имеющей 30-летнюю производственную и торговую историю. Основа маркетинговой политики «Форема-Кухни» — довольный покупатель. В Москве и Московской области ежедневно до полуночи работает 14 ее фирменных салонов. В городах РФ действует разветвленная дилерская сеть компании. «Форема-Кухни» постоянно инициирует и реализует социальные проекты. Под ее эгидой проходит ежегодный фольклорный фестиваль лакской песни «Шунудаг».



→ ЧТО ЭТО?

Ценный конечный продукт (ЦКП) — продукт, имеющий конкретную обменную ценность, за которую потребитель готов заплатить.

→ ФАКТЫ

- Производительность труда в компании выросла за последний год на 25%. Пропорционально ей увеличились доходы сотрудников
- В июне 2007 года количество заказов на кухню не превышало 200, осенью эта цифра выросла в три раза
- За пять лет прибыль предприятия увеличилась в 12 раз



сотрудник знает, к кому в какой ситуации обратиться. Это значительно облегчает им жизнь.

Безусловно, при беглом ознакомлении с оргсхемой «Форема-Кухни» невольно возникает аналогия со структурой советского предприятия. Тем не менее различия между ними есть и довольно существенные. Одно из них — ценный конечный продукт.

— В советское время не было предприятий, ориентированных на создание ценного конечного продукта, — утверждает Омари Калаев. — На нашем предприятии он создается на каждом рабочем месте. А из суммы ЦКП, созданных отдельными работниками, складывается ЦКП всей компании.

Эффективность деятельности сотрудников «Форема-Кухни» отслеживается при помощи индивидуальных показателей — так называемых статистик, которые каждый из них ведет на своем рабочем месте. У нас есть две стандартных процедуры — еженедельная и ежемесячная, — во время которых начальники подразделений отчитываются друг перед другом о своей работе. Статистики наглядны и просты, по ним легко понять, куда движется то или иное подразделение. И если результаты положительные, что остается делать мне? Только поощрить, премировать. У нас простой закон — мы не тратим время и силы на то, чтобы наказывать тех, кто работает с низкой эффективностью. Мы поступаем иначе — поощряем только тех, кто действительно этого заслуживает, а на других просто не обращаем внимания. Логика здесь простая: люди ценят внимание и стремятся его получить. Что же будет, если мы станем действовать традиционным способом, вкладывая деньги и силы туда, где существуют проблемы? Передовики про-

изводства в этом случае начнут работать вполсилы, чтобы привлечь внимание руководителя. И тогда топ-менеджерам придется заботиться о каждом... В этом нет ничего хорошего. В наших правилах помогать только тем, кто доказал, что он способен найти решение.

Если же говорить о премировании, то это был один из самых сложных вопросов. Он меня очень беспокоил, но и его я решил. Правда, с помощью консалтинговой компании. Мы обратились в фирму, занимающуюся разработкой мотивирующих инструментов для предприятий. И специалист, изучив ситуацию на нашей фабрике, индивидуально для нас разработал методику премирования, учитывающую статистику, уровень профессионализма, ответственность, которую несет тот или иной человек. Эта схема у нас работает безотказно.

Каждый работник обращается к своему руководителю через форму ЗРС — законченная работа сотрудника. Это своеобразный отчет, который позволяет начальнику делать выводы о производительности труда подчиненных. Задача каждого работника — замечать все моменты, не соответствующие оргполитике компании (принципам, по которым она работает), грамотно описывать их, предоставляя вышестоящему лицу достоверные данные и обязательно предлагать решение. Если для улучшения ситуации необходимо не только привлечение компетенции или влияния руководителя, но и финансовых средств, то ЗРС рассматривает рекомендательный совет, состоящий из экономистов и руководителей направлений. Еженедельно они обсуждают, какие средства и кому нужно выделить.

Сегодня не так просто найти специалистов, а кроме того, многие предприятия сталкиваются с сильной текучестью кадров.



Поэтому важно при приеме на работу делать ставку на тех людей, которые действительно смогут приносить пользу предприятию. И повышать их лояльность к компании, предоставляя им возможность карьерного роста.

— Мы не стараемся завлекать к себе людей какими-то обещаниями. Кроме того, мы не ищем высококвалифицированных, опытных специалистов. С помощью некоторых методик, применяемых на собеседованиях, мы выделяем наиболее способных молодых кандидатов. На них и делаем ставку.

В компании есть набор инструментов, помогающих новичкам очень быстро втягиваться в работу и расти. Один из них — «шляпная папка».

— У каждого сотрудника на рабочем месте есть папка, в которую он складывает все необходимые документы. Это делается для того, чтобы в случае отсутствия работника кто-то другой без труда мог заменить его. Кроме того, мы регулярно проводим обучение нашего персонала. Это вовсе не значит, что мы организуем на фа-



брике дорогостоящие курсы с привлечением профессоров. Обучение проводят супервайзеры. Они могут обучить как цехового рабочего, так и служащего, поскольку программа обучения рассчитана на всех, кто умеет читать и понимать простой текст. Во время обучения каждый также ведет свою статистику, понимая, таким образом, где он преуспевает, и над чем стоит еще поработать.

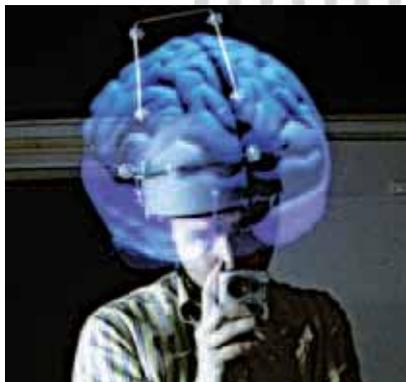
Супервайзеры помогают и на рабочих местах — для этого у них есть демо-наборы, чтобы наглядно показать сотруднику его роль.

Бывают ситуации, когда на производительности труда сотрудника сильно сказываются неприятности в личной жизни. Справиться с ними самостоятельно подчас непросто. Поэтому в «Фореми» каждый может пройти один из курсов общей психологии. Такой способ подготовки персонала уже дал хорошие результаты. Многие сегодняшние руководители направлений компании, в подчинении которых порядка 50 человек, пришли в нее всего пару лет назад, не имея опыта работы.

Вот яркий пример такого головокружительного роста. На склад компании «Форема-кухни» устроился нигде раньше не работавший молодой человек, только что окончивший МЭСИ. Вчерашний выпускник вуза оказался перспективным сотрудником. Теперь он работает исполнительным директором, а в моменты отсутствия генерального надевает его «шляпу».

— Сейчас я получаю удовольствие от работы, но у меня хватает времени и на хобби, — говорит Омари Калаев. — Я уверен в своих сотрудниках и могу уехать на длительный срок, например, когда занимаюсь пасекой. Но я точно знаю: пока меня нет на рабочем месте, дела все равно идут в гору.

АС



Усилитель мощности руководителя

Максим КОНОВАЛОВ

Генеральный директор
компании Neoh.

Хороший вопрос для знатоков из телеигры «Что? Где? Когда?»: «От какого фактора в бизнесе более всего зависит успех компании, ее устойчивость, прибыль и скорость развития?»