

Журнал

## ДЕЛОВОЙ КВАДРАТ

Учредитель

«Издательский дом «2Т»»

Директор издательского дома  
Наталья Кондратьева

Директор по продажам  
Римма Сивкова

Отдел продаж  
Елена Корепанова  
Вероника Рыболовлева  
Ирина Вильская  
Галина Макарова  
Наталья Раскопина  
Ольга Нуриева  
Ксения Кононенко

Дизайн и верстка  
Антон «Миегга» Матвеев

Корректор  
Анна Иванова

Фото  
Евгений Аксенов  
Александр Горбунов  
Сергей Бахарев

Адрес редакции:  
Ижевск, ул. Лихвиццева, 48  
Телефон/факс: (3412) 259-177  
Телефоны: (3412) 259-176,  
(3412) 438-747,  
(3412) 476-053  
delovoykvadrat@udm.net.ru  
http://www.delovoykvadrat.ru

Заказ № 999М  
Тираж 5 тыс. экз.

Журнал «Деловой квадрат»  
зарегистрирован  
Приволжским окружным  
межрегиональным территориальным  
управлением Министерства по делам  
печати, телерадиовещания и средств  
массовой коммуникации РФ.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 18-1878 от 31.05.2004 г.  
При перепечатке материалов  
ссылка на журнал обязательна  
За содержание рекламных объявлений  
редакция ответственности не несет

©2004 ДЕЛОВОЙ КВАДРАТ

Цена свободная

Отпечатано в типографии «Пешта»  
с файлов, подготовленных  
000 «Издательский дом «2Т»».

# СОДЕРЖАНИЕ

Дайджест	2	Тенденции. Факты. События
Лидер	4	Николай Растегаев: «Наша цель – успех бизнеса клиента»
Прорыв	6	Новички имеют право на успех
Контекст	8	Тепло как русская национальная идея
Финансы	11	Доходность, которую мы можем обеспечить
Теплый город	14	Теплые войны Ижевска
	18	Мы работаем ради будущего
Технологии тепла	20	Проблемы теплоснабжения разрешимы!
	22	Глубокая переработка
	24	Теплые лучи
Теплые окна	27	Деревянное окно: живое тепло и уют
	28	Берегите тепло
Чистый город	30	Мойдодыр – городу и миру
	31	Сделаем мир чище
	32	Энергия и напор: сделано в Германии
Ni-tech	33	Комплексный подход к автоматизации управления технологическими процессами
Теплое пространство	34	Мечты продолжают сбываться
	36	Удмуртия: место встречи изменить нельзя
	37	Залп «Авроры» разрушит стереотипы
Инженерные технологии	38	Энциклопедия СКСа
Теплые коммуникации	40	Магистраль: дорога в будущее
	42	Универсальный и трудолюбивый
	43	Спецавтодор: с любовью к городу
	52	РОСТительная жизнь
	54	Мягкий климат стальной компании
	55	Бензин on-line
Теплые отношения	46	Утешает лучше религии
	48	Климат, в котором растут сотрудники
Персонал	50	Ваш персональный тренер в бизнесе



Ледниковый период закончился. Радуйтесь, господа – наступает глобальное потепление. Не верьте синоптикам: каковы бы ни были показания термометра, «важней всего – погода в доме».

Давайте смотреть на вещи шире. Дом – это не только наша квартира. Это наш с вами город, наша республика, наша планета... В каком климате мы живем сегодня и будем жить завтра? Климатические условия для бизнеса, образования, инвестиций создаем мы сами. Реакция теплообмена обуславливает рост.

Тепло, как известно, измеряется не только в градусах. Это еще и энергия. Энергия движения вперед. А движение подразумевает поиск. Чтобы направить мощный поток тепла в нужном направлении, необходимы усилия многих. В этом номере мы расскажем вам о тех, для кого поиск новых решений в сохранении и приумножении драгоценного продукта, именуемого «теплом» – профессия и дело жизни.

Если сравнить любую организованную систему – от коллектива до государства в целом – с живым организмом, то тепловые магистрали, информационные сети, межличностные контакты – его драйв, от которого зависит жизнеспособность системы.

...Теплый дом. Теплый город. Теплые отношения. Давайте обмениваться теплом!

Наталья Кондратьева,  
главный редактор

# Климат, в котором растут сотрудники



**Резко континентальный** – любимчики греются под лучами руководящего взгляда, а остальные стучат зубами и от каждого звонка внутреннего телефона их бросает в холодный пот. **Тропический** – коллектив изнывает от раскаленного гнева начальника, его заливают дожди приказов, он закусан москитами мелких поручений и придиорок.

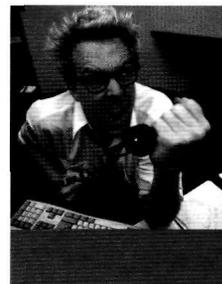
**Субтропический** – дисциплинарная влажность умеренная, ветер перемен мягкий и теплый, среднегодовая температура деловых взаимоотношений самая комфортная.

в нашем человеке чувство соборности заставляет их приходить на службу «побыть на людях», «других посмотреть и себя показать», «приложить руку к общему делу». Случается, что человек не испытывает никакого удовольствия от своей трудовой деятельности, даже тяготеет профессией и должностью. Тогда он ценит ежедневные походы на нелюбимую работу за массу приятных побочных увлечений. В зависимости от пола и возраста его прельщают: мужчины (женщины), буфет (курилка), сплетни (футбольные новости), корпоративные вечеринки (спортивные мероприятия), расположенные рядышком с работой магазины (пивные). Кому-то нравятся богатые интерьеры офиса и то, что каждое утро он подходит к дверям на фотоэлементах. Кто-то обожает канцтовары на своем рабочем столе и доступную оргтехнику. Один приходит на работу поболтать, другой – отдохнуть от болтовни жены, третья – чтобы выйти замуж... Если бы руководитель узнал, из-за чего и для чего на самом деле каждый его сотрудник приходит на работу, – он бы поседел. Ни приказы, ни лишения премии, ни выговоры, никакая безработица и нестабильность экономики – ничто, кажется, не способно изменить ленивую и безответственную природу человека!

Но чем опытнее руководитель, тем больше он умеет играть на маленьких слабостях и подлинных желаниях своих подчиненных. Он специально создает комфортные условия труда и развитую социальную сферу на своем предприятии. Ремонтирует кабинеты и туалеты, ставит кондиционеры, закупает питьевую воду. В новенькой просторной столовой, где строго контролируются цены, он разрешает проводить свадьбы и юбилеи.

Автобусы и машины предприятия можно использовать для частных перевозок сотрудников. Кроме традиционного медпункта на предприятии может появиться стоматолог. Открывается для внутреннего пользования парикмахерская или сауна. База отдыха, бассейн и спортивный комплекс, пасека или подсобное хозяйство – все это неизбежно повышает привлекательность предприятия. Культура условий и средств труда, культура трудового процесса и культура управления – вот та идеальная почва, на которой появляется молодой и сочный побег трудоспособного управляемого коллектива!

**«Я входил в «Мосэстраду» как в дом родной, а теперь я иду туда как на Голгофу!»** –



в о з м у щ а л с я киногерой Леонида Броневского, когда ему грозили обсуждением в коллективе его пристрастия к спиртному. Удивительным образом

климат предприятия никогда не подчиняется только руководителю, он испытывает на себе стойкое влияние циклонов и антициклонов внутреннего «общественного мнения». Что-то осуждается, что-то прощается. Это у нас принято, так у нас нельзя. Так сложилось, это не прижилось. Каждый из нас испытывал на себе оценочно-нормативную и регламентирующую функции коллектива, в котором работает. «У нас принят деловой стиль в одежде!» – скажут вам в отделе кадров на собеседовании при приеме на работу

**Люди только на первый взгляд** кажутся неприхотливыми растениями, которые можно поливать деньгами два раза в месяц. На самом деле вырастить самый распространенный экземпляр рядового сотрудника так же трудно, как и ухаживать за капризным саженцем будущего руководителя с высоким потенциалом деловых качеств. Вся проблема в том, что и тот, и другой растут рядышком, из одной почвы и в одном климате вашей фирмы.

**«Дайте мне атмосферу!»** –



великолепная реплика героини Фаины Раневской в одном из старых фильмов. Мы приходим на работу не только за зарплатой или повышением, положенными льготами и ценным подарком на юбилей. Безусловно, если человек работает с удовольствием и ответственностью за порученное, то для

него, прежде всего, важен результат, его вклад в общее дело. Но даже самый хронический трудоголик обращает внимание на атмосферу в коллективе, ему не все равно, как к нему относятся окружающие и что они делают. Есть множество людей, которые спокойно, без дикого рвения и азарта, идут на работу. Генетически заложенное

в банк, госучреждение или серьезную коммерческую фирму. «Никогда не носи юбку-брюки, директор их ненавидит!» - доверительно сообщит соседка по кабинету в первый же рабочий день. «Если у вас есть дельное предложение, я приму вас в любое время, заходите» - услышите вы от начальника на первом рабочем совещании. «Он не любит, когда приходят без вызова» - безапелляционно отбреет вас его секретарша. Когда мы рассказываем мужу или жене о своей работе, то обязательно комментируем людей – этот такой, тот эдакий, вот так он перед начальством, так с нами себя ведет. Подводные течения пристрастий и антипатий между сотрудниками бывают порой даже неизвестны руководству, но именно они определяют «погоду в доме».

Поскольку основная часть работников сидит в общих кабинетах, то микроклимат этих отдельных зон влияет на их самочувствие больше, чем общая атмосфера. Я помню, как после маленького дружного редакционного коллектива, где всегда вскладчину чаевничали и получали одинаковую зарплату, я пришла на работу в большую, богатую организацию. Зарплата не только генерального, но и соседа по отделу была здесь коммерческой тайной. Не принято было собирать деньги на подарок кому-либо и тратить на угощение всех в отделе. Мы сидели вчетвером в одном кабинетике, стол в стол, глаза в глаза – две только что принятых на работу и две стажистки. Но когда у одной из стареньких случился день рождения, нам, новеньким, был показан потрясающий спектакль. С утра именинница принимала поздравления по телефону и цветы от руководства. Ближе к полудню она начала флиртовать между холодильником, микроволновкой и собственным рабочим столом, который на наших глазах превращался в скатерть-самобранку. А в обед они вдвоем с подружкой просто сели за него и начали пировать, ничуть не смущаясь присутствием рядом нас, неприглашенных на торжество. Весь положенный час обеденного перерыва мы, новенькие, отсутствовали на рабочих местах, чтобы не нюхать сервелат и не лицезреть фрукты-торты... Если в структурном подразделении такой холод взаимоотношений, если на нескольких квадратных метрах царит грозный начальник или сварливая склочная сотрудница – то все остальные каждый рабочий день состязаются в беге на длинные дистанции. Кто-то все время гуляет по другим отделам, кто-то придумывает себе дела в городе, кто-то берет работу на дом, кто-то не вылезает из больничных. Страшноватое научное слово абсентеизм означает пропуски рабочего времени – прогулы, болезни, увольнения за свой счет, опоздания и уходы пораньше. Чем выше процент потерянного производительного времени, тем более больна организация хроническим абсентеизмом. Конечно, анализируя пропуски рабочего времени надо учитывать многие факторы - состояние охраны труда, например, и принятую систему мотивации персонала. Но в первую очередь надо оценивать культуру межличностных отношений в коллективе и конфликты в подразделениях.

У нас в городе есть солидные коммерческие организации, где отличные интерьеры, зарплаты и социальные пакеты, но ротация кадров там идет постоянно. Люди увольняются под разными предлогами. И есть маленькие фирмы, которые пережили пожары, налоговые проверки и угрозы банкротства, кочуют с одних арендованных площадей на другие. Но там сохранился коллектив и дух тех лет, когда фирма только начинала свою деятельность. Смыслообразующая и рекреативная – две самые приятные функции сложившейся корпоративной культуры. Если принятые в коллективе ценности совпадают с мировоззрением человека, а общение с коллегами радует и духовно восстанавливает его при любой физической усталости – мы можем признать, что он попал в просто идеальные климатические условия для роста сотрудников и созревания бизнеса!

### «Чажну, вяну, как цветочек без поливки!» -

причитала в телесериале колоритная героиня Светланы Крючковой. Иногда по разным объективным причинам мы терпим неблагоприятные климатические условия работы годами. Ну и вырастаем, в конце концов, в жутковатую плантацию кактусов, терновника и крапивы, готовую унижить, исцарапать, обжечь человека недоверием или неуважением. Агрессивные растения поднимаются как на дрожжах, слабые стебельки чахнут – и никак не получается цельный букет, не выходит дружной работоспособной команды. Есть ли кроме уровня дисциплины, кадровых назначений и правил рас-



порядка метеопознания, которые помогут определить сложившийся климат в коллективе? Конечно! В качестве лакмусовой бумажки может выступить, например, язык организации. Обратите внимание на принятые в речи сотрудников сокращения, профессиональный слэнг, казенные фразы из документов. Как принято обращаться к коллегам, к подчиненным и руководителю? По фамилии, по имени-отчеству, по имени? Не соглашается ли некая Созида Муллагареевна откликаться на Светлану Михайловну? Не злоупотребляют ли коллеги коротким именем Казик, не взирая на уже почтенный возраст сотрудника кавказской национальности? Не одинока ли дама с мухоморным характером, которую все называют только по шипяще-белорусской фамилии? Отличные индикаторы климата в коллективе – ритуалы приема на работу и увольнения, проводов на пенсию, проведения совещаний и праздничных торжественных собраний. Лучше всего оценивать климат в коллективе на основании мнений новых сотрудников или посетителей фирмы. Может быть подсознательно, но каждый понимает, в каком климате он работает – резко континентальном, тропическом или субтропическом. На основании опроса общественного мнения, проведенного в Германии, специалистами был составлен список из 10 самых неблагоприятных показателей атмосферы в коллективе.

### Проверьте, встречают ли вас в стенах родной фирмы следующие раздражающие факторы:

1. Неприятные запахи (пот, чрезмерная парфюмерия, табачный дым, пища, канализация);
2. Грязные чашки, ложки, бокалы;
3. Беспорядок на рабочем столе;
4. Частные разговоры в рабочих кабинетах;
5. Регулярно опаздывающие коллеги;
6. Коллеги, которые едят в неподходящее время;
7. Коллеги, не снимающие трубку, когда звонит телефон;
8. Коллеги, рассказывающие, что они когда-то переработали;
9. Сотрудники-льстецы;
10. Сотрудники-трудоголики.

**И если да, то не удивляйтесь** приступам хандры, которые преследуют вас пять раз в неделю с 8.00 до 17.00 – ну не климат вам на этой работе!