

Ольга Наумова:
Мне в принципе интересно работать.
Так уж я устроена

Ольга Наумова об управлении людьми, детях и миллиардерах

Ирина Телицына, Forbes



Ольга Наумова, гуманитарий по первому образованию (выпускница факультета социологии МГУ), более семи лет была топ-менеджером в «Северстали» Алексея Мордашова (№2 в рейтинге Forbes), где рулила метизным бизнесом. Потом стала директором по сортовому прокату и метизам в НЛМК Владимира Лисина (№1 в «Золотой сотне» 2011 года). Сейчас она генеральный директор компании «Римера», нефтесервисного дивизиона группы ЧТПЗ Андрея Комарова (№97). Это не помешало ей год назад родить второго ребенка.

– В 2001 году, когда вы приняли предложение работать в «Северстали» и ездить вахтовым методом в Череповец, вашей старшей дочери было всего два года. Сложно давалось решение?

– Разницы между матерью, которая только ночует дома, и матерью, которая приезжает на выходные, ребенок не ощущает. Когда я рожала, мы были в процессе запуска новой компании, создавали «Компьютер Депо». И до, и сразу после родов я интервьюировала людей, подбирала сотрудников. У меня был всего месяц перерыва из-за декрета: и по самочувствию, и няню не могла сразу найти, которая бы меня устраивала. А когда процессы жизнеобеспечения ребенка устаканились, вахтовый метод работы наиболее удобный. Я вот сейчас год вынуждена работать в Москве и не чувствую себя на 100% комфортно.

– Почему?

– По природе я сова. В Москве, чтобы быть на работе в девять, мне надо вставать в 6 утра, максимум в 6:30, когда муж еще десятый сон смотрит. Потом полтора часа добираться до офиса. Есть водитель, есть все гаджеты, но все равно работа в машине не слишком эффективна. А в регионах я за 10 минут доезжаю до работы и могу сидеть спокойно хоть до часа ночи, домой спешить не надо. Улетала утром в понедельник и прилетала в пятницу.

– А муж не возражал?

– Я, конечно, проинформировала семью о своем решении. Но если я понимаю, что такая схема работает, значит мы оба это понимаем. Обсуждали уж точно не вопросы логистики: буду я летать на выходные или нет. Беспокоила неопределенность со статусом и задачами. Мне предлагали должность директора по организации бизнеса Череповецкого сталепрокатного завода. Таким, по сути формулировки, является генеральный директор, и я не очень понимала, чего в таком случае ждут от меня. Не хотелось оказаться инопланетянином.

– Переход в другую отрасль был сложным?

– Я считаю, что наиболее интересным, с самыми сильными рисками был переход от дистрибуторского и сервисного бизнеса («Дилайн», «Компьютер Депо». – Forbes) к производству. Мне захотелось от построения дилерской сети, от работы с клиентами, где ограниченный объем задач, перейти к бизнесу с более сложными процессами в реальном секторе. До «Северстали» я успела поработать директором по маркетингу в «Русском продукте».

– В «Северстали» задачи показались более интересными?

– Я встретила в Москве с Игорем Ярославцевым, который тогда был директором по внешним инвестициям «Северстали». Поняла, что это в какой-то степени авантюра, но в металлургии и с этой командой интересно попробовать. ЧСПЗ тогда представлял собой обычный советский завод. Туда высадились «макинзоиды» (консультанты McKinsey & Co. – Forbes), с которыми мог работать только генеральный директор. И руководство «Северстали» осознало, что в команде не хватает людей, которые могли бы привести в бизнес свежее понимание. Уже в процессе моей работы в проекте, например, стало очевидно, что нужно централизованное подразделение маркетинга и продаж. Раньше каждое бизнес-направление само продавало свои изделия, причем по устоявшейся с советских времен схеме: клиенты, которых знают чуть ли не с молодых ногтей, сами размещали заявки.

– Вы быстро освоились в новой отрасли?

– Кроме команды из McKinsey и помощницы Наташи у меня в подчинении не было никого вообще. И это на заводе, где чуть меньше 10 000 сотрудников. Меня это не смутило. Чаще всего совещания в традиционных отраслях проходят по одному сценарию: все сидят, руководство вещает. А я могла к любому функциональному руководителю подойти и задать вопросы или дать рекомендации. У меня в этой традиционной и иерархической структуре не было никаких проблем с тем, чтобы, занимая ту должность, которую я занимала, интересоваться всем бизнесом. А потом, после ухода генерального директора Вадим Швецов, отвечавший в то время за дочерние бизнесы, дал возможность встать на его место.

Я вообще не разделяю общую картину на отдельный функционал. Мне понятно, что такое бизнес как таковой – потребности клиентов, маркетинговая составляющая, план продаж, потребности производства, на чем зарабатываем, какие цели. Наверное, такое понимание появилось во время работы в IT-секторе: в новой экономике люди незашоренные и инициатива наказуема – если ты говоришь, что готов взять на себя тот или иной проект, никто не будет смотреть на твою должность. А вообще мне с детских лет нравилось организовывать людей вокруг и достигать конкретного результата, а вот место в иерархии не интересовало совершенно.

– В 2002 году вы, тридцатилетняя молодая мать, стали гендиректором завода. А дальше карьера в металлургии развивалась стремительно. Что такого вы сделали?

– Если коротко, то на базе локального советского завода мы создали международную группу. Когда я пришла на Череповецкий сталепрокатный завод, он, хотя и оставался лидером отрасли, находился не в лучшем состоянии. Рынок был фрагментированным, достаточно большая доля в производстве приходилась на продукты с низкой маржой, дилерская сеть не развита. К моему уходу компания существенно расширилась: мы приобрели новые активы в России, на Украине и в Италии. Доля низкомаржинальных продуктов (таких, например, как проволока) сократилась, вдвое выросли продажи премиальной продукции. Входящий в группу итальянский завод, например, занимается проектированием вантовых мостов, стадионов, выпускает специальные канаты для плавучих буровых платформ. Даже в разгар кризиса метизный дивизион генерировал прибыль. Так что мы реализовывали и разрабатывали большие проекты. Я проработала в «Северстали» семь лет, и все время – с растущим интересом

– А эта стратегия – движение к более высокому переделу, к международному масштабу – сразу была ясна?

– Так не бывает. Год как минимум должен пройти, чтобы родилась вменяемая стратегия, а не схема, как кубики составить. Мы достаточно быстро стали внедрять более современные методы в маркетинге, продажах. И многие вещи в этой отрасли делали первыми. Когда внедряли кредитную политику, все говорили, что невозможно требовать от потребителей соблюдения каких-то правил, сроков, лимитов. Но все то же самое я слышала, когда мы внедряли кредитную политику в дилерской сети «Дилайн» в 1995 году, и все сработало.

Параллельно делаешь первичную реструктуризацию – это как раз то, чем я в «Римере» сейчас занимаюсь, – нужно осознать, что с какими бизнес-единицами происходит, отделить зерна от плевел, понять, что имеет перспективу, а от чего нужно быстрее избавиться. Наводишь порядок,

устанавливаешь дисциплину, налаживаешь взаимодействие... Только после этих организационных изменений можно думать о развитии.

У меня остались хорошие отношения с «Северсталью», часто на День металлурга бывшие коллеги зовут посмотреть на результаты реализации тех идей, которые наша команда три года назад посеяла.

– В «Римере» от вас ожидают того же?

– Здесь ситуация несколько иная. До 2004 года ЧТПЗ занимался только трубами. Потом у акционеров появилось понимание, что по нефтегазовым проектам можно поставлять клиентам не только трубы, но и всю комплектацию к ним – отводы, арматуру, насосы и т. д., оказывать полный сервис – от скважины до трубопровода. Пришла молодая команда, которая активно занималась приобретениями и выстраиванием бизнеса.

Например, в России не было современного завода, выпускающего соединительные отводы, и в Челябинске был построен новый завод. В этот же период купили чешское предприятие MSA – одного из немногих мировых производителей арматуры для транспортировки нефти и газа под высоким давлением. Так начала формироваться группа предприятий, дополнявших трубный бизнес.

В 2007 году появилась идея идти в добычу. Зашли в геофизику, бурение, купили машиностроительные заводы «Алнас» и «Ижнефтемаш». Период был бурный, казалось, что рост будет безграничным. В начале 2008 года из всего этого хозяйства начали строить холдинг. В разгар кризиса начались изменения в управленческой команде. Многие покинули компанию: не всегда люди, которые отлично совершают сделки, хороши в оперативном управлении. Кого-то акционеры перебрали на другие проекты в рамках группы.

Мой первый разговор о работе в «Римере», кстати, состоялся с акционерами Андреем Комаровым и Александром Федоровым в 2008 году. Но тогда не совсем ясно представлялось, какая роль мне отводится и чего от этого актива хотят. До конца 2009 года определенности не было – шли даже переговоры с «Шлюмберже» о возможной продаже бизнеса, но они ни к чему не привели. Я приняла предложение о работе, когда определилась задача: сформировать единую компанию из активов в разных отраслях – нефтесервисе, производстве оборудования и арматуры. Это интересно.

– Самые сложные решения, которые пришлось принимать на этом месте работы?

– Наиболее сложная задача в группе – это всегда формирование команды. Построить свою внутреннюю команду, чтобы люди в ней были профессиональны, адекватны, умели отстаивать свою позицию, понимали задачи, разделяли твою точку зрения и двигались вперед в том темпе, который тебя устроил бы. Формирование такой команды – вопрос не одного года. В свое время в «Северстали» у меня ушло на это больше трех лет.

Пример простого решения, которое сложно реализовать, – модернизация завода «Алнас». Реконструкцию начали летом этого года. Раньше думали только о механических задачах – давайте накупим и установим новое оборудование. Осенью прошлого года пришли к пониманию, что нужна культурная трансформация. Много народу – от простых рабочих до руководителей – вывезли в Челябинск, в новый цех ЧТПЗ «Высота 239». Рабочие в белой одежде, паркетный пол, организация и логистика в цехе, самые современные технологии и прочие атрибуты производят большое впечатление. Люди лучше понимают, как и в какой обстановке нужно работать. Создать крупный современный завод – это не просто купить и смонтировать оборудование, нужно перестраивать всю внутреннюю производственную логистику, мозги сотрудников менять. И смена психологии людей, образа жизни – очень важный момент. Мы меняем среду.

– Это возможно?

– Волшебных рецептов нет. Нужно понять, куда ты идешь, чего хочешь, поменять людей. Все остальное достигается постоянными упражнениями – так хорошо, так плохо, за это благодарим, за это нет. Все KPI должны быть на нужные задачи заточены. В этом году – устойчивый финансовый поток и хорошая EBITDA.

– Последние 10 лет вы работаете в компаниях миллиардеров. Меньший масштаб уже неинтересен?

– Мы уже выяснили, что мне в принципе интересно работать. Так уж я устроена. Естественно, для меня имеет большое значение, что именно делать. И свой маленький славный «свечной заводик» волнует меньше, чем работа на владельца крупного холдинга. Такой масштаб действует как наркотик. Хочется все более интересных задач.

– Подстраиваться под владельцев приходится?

– Если я хочу получить результат, например быстрее сделать проект или отжать кого-то в три раза по цене, то надо каждый раз думать, как правильно действовать, чтобы получить результат. А акционеры – это люди. Со своими особенностями, своим внутренним миром. Снизу вверх мне на людей трудно смотреть, позвоночник так не сгибается. А отражать людей, адаптироваться под их свойства – кто-то визуал, кто-то аудиал – я всегда пытаюсь. Это относится не только к акционерам – ко всем контрагентам, сотрудникам, к любой аудитории.

– Вы кричите на подчиненных?

– Для этого надо очень сильно меня довести. Могу закричать, если 18 раз на один и тот же вопрос подряд люди не дают никакого ответа. В последние годы уровень моей терпимости очень повысился.

– Вы москвичка, выросли в Москве. Последние 10 лет много ездите по регионам, они сильно друг от друга отличаются?

– Разница менталитетов зависит не столько от географии, сколько от модели города. В крупных городах, будь то Москва или Днепрпетровск, больше людей, открытых ко всему новому, чем в какой-нибудь небольшой деревушке под Дюссельдорфом, хотя производственный опыт и жизненные стандарты там выше. Небольшие моногорода, где люди тесно связаны с одним предприятием, ходят домой обедать и почти все друг друга знают, похожи друг на друга во всем мире. Забавно было в ответ на мои замечания, почему там не убрали, того не сделали, услышать от чехов на заводе под Островой такое знакомое: «Что вы хотите, это же деревня, люди так привыкли».

– То, что вы женщина, карьере не мешало?

– Какой-то смешной вопрос. Я человек, который решает определенные задачи. И тут неважно, какого ты пола, какого возраста, какой у тебя характер. Ни меня, ни людей, с которыми я работаю, мой пол не волнует. Я про гендер на работе вспоминаю только 8 Марта.

Я никогда не акцентировала внимания на том, что я женщина. Иногда пользовалась – легче завязывать те или иные отношения в мужском обществе. Во время большой отраслевой тусовки, например, КПД одной высокой женщины в завязывании контактов более эффективен, чем у 58-го входящего в зал мужика. Особенно на иностранцев действует: женщина-металлург, да еще и говорящая по-английски.

– В течение рабочего дня домой звоните?

– Никогда. И домашние не звонят – понимают, что безнадежно. Если что-то срочное, и муж, и дочь привыкли писать в почту. Я живу какой-то жизнью, которая, по мнению энного количества людей и даже моей мамы, неправильная. Но это моя жизнь, я ее такой построила, и меня она, в общем и целом, устраивает. Я мало общаюсь с детьми, семьей, но если честно, у меня нет никакого чувства вины. Я могу испытывать вину по отношению к какому-нибудь мастеру, которого неверно поставила на позицию начальника. В семейной жизни никаких угрызений совести нет.

– Я правильно понимаю, что когда ты не испытываешь вины, то и близкие принимают ситуацию такой, какая есть?

– У меня дурацкое расписание. Я мало сплю на неделе, по три-четыре часа. А по выходным я сплю по 12 часов и читаю. Но они вынуждены принимать меня такой, какая есть. Для меня жизнь – это и есть работа. И у меня нет никакого опыта, с работой не связанного. Эмоции, кейсы, развитие отношений с людьми строятся через работу. Никакого фитнеса, вышивания или танцев.

– Но воспитанием-то вы когда-то успеваете заниматься?

– Свою роль как матери я четко обозначила. Родители пытались привить мне много навыков, которые после 18 лет совершенно забылись или оказались не востребованными. Я убеждена, что у ребенка при рождении уже есть определенный характер. А в процессе воспитания детей главное – просто любить их, создавать условия для самореализации и не ломать.

Что касается моей дочери, я даже за кругом ее чтения не слежу. Мы семья патологических чтецов, вырасти в ней нечитающим невозможно. Можем вместе пойти в ресторан, и каждый достанет свою книгу, пока ждем заказа. В результате дочь кушает книжки и всякую ерунду в том числе. Я могу ей что-то рекомендовать, но каких-нибудь «Вампиров из 5-го «А» отбирать не бу-

ду. Она прекрасно при этом проглотила Сэлинджера, например. Мне важно, чтобы она в принципе читала. Меня вот родители пытались воспитывать, но не могу сказать, чтобы это было эффективно.

– Если дочь захочет когда-нибудь, заниматься бизнесом, что скажете?

– Это может случиться, только если рядом с ней случайно ударит молния и она вдруг резко трансформируется. Она другая, не Ольга Наумова ни с какой стороны. Только ростом и внешне похожа.

– Кем вы себя видите через 10–15 лет?

– Карьерных целей у меня никаких нет. Мне интересно что-то строить. Достижение интересных, сложных результатов доставляет удовольствие. Будут интересные задачи – будет работа. Не будет – можно и на покой уйти, как раз достигну пенсионного возраста. Но верится в это пока с трудом.

07 октября 2011 года

[Forbes](#)