

Марк Розин

СТРАТЕГИЯ ЧИСТОГО ЛИСТА

Как перестать планировать
и начать делать бизнес



Москва
2015

УДК 658.5.011
ББК 65.291.21
Р64

Розин М.

Р64 Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / Марк Розин. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 346 с.

ISBN 978-5-9614-5071-2

Компания обязана иметь стратегию и строго ей следовать. Эта догма вкладывается в умы менеджеров всего мира преподавателями вузов и бизнес-школ, а также книгами и деловыми журналами. Но всегда ли стратегический подход работает? Может ли гибкий «оппортунистический» подход к управлению быть более эффективным?

Марк Розин, консультант с 20-летним стажем, делится не только своими наблюдениями за попытками внедрения западного, стратегического подхода к управлению, но и показывает, что «оппортунистический» подход, основанный на гибкости и использовании неожиданных возможностей, зачастую лучше работает в российских условиях. Автор описывает эффективные управленческие технологии, которые использует руководитель-«оппортунист» при создании организационной структуры, организации работы, мотивировании, оценке и развитии подчиненных.

Книга адресована руководителям компаний, менеджерам и консультантам.

УДК 658.5.011
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-5071-2

© М. Розин, 2011, 2015
© ООО «Альпина Паблишер», 2015

Оглавление

Предисловие ко второму изданию	
Манифест нестыдного оппортунизма	5
Введение	11
Глава 1	
Управление ростом, или Оппортунизм тоже работает.....	18
Глава 2	
Управление организационной структурой, или Маятник централизации и децентрализации	43
Глава 3	
Управление работой, или Проверяем идеи анархистов.....	90
Глава 4	
Управление эффективностью, или Счастье как цель.....	149
Глава 5	
Управление талантами, или От инженерии к клонированию	193
Глава 6	
Управление управлением, или Когда нужна система	248

Глава 7

Модель 4F **292**

Часто задаваемые вопросы **323**

Послесловие

Судьба амбиций в эпоху неопределенности **336**

Эпилог

От бизнеса к человеку: Служение и Путешествие **340**

Предисловие ко второму изданию Манифест нестыдного оппортунизма

«Die erste Colonne marschirt туда-то и туда-то, die zweite Colonne marschirt туда-то и туда-то» и т. д. И все эти колонны на бумаге приходили в назначенное время в свое место и уничтожали неприятеля. Все было, как и во всех диспозициях, прекрасно придумано, и, как и по всем диспозициям, ни одна колонна не пришла в свое время и на свое место. <...>

Как и всегда бывает, люди, вышедшие весело, стали останавливаться; послышалось неудовольствие, сознание путаницы, двинулись куда-то назад. Проскакавшие адъютанты и генералы кричали, сердились, ссорились, говорили, что совсем не туда и опоздали, кого-то бранили и т. д., и наконец, все махнули рукой и пошли только с тем, чтобы идти куда-нибудь. «Куда-нибудь да придем!» И действительно, пришли, но не туда, а некоторые туда, но опоздали так, что пришли без всякой пользы, только для того, чтобы в них стреляли.

Л. Н. Толстой. Война и мир

XXI век пополнил мифологию бизнеса двумя красочными мифами — мифом о Росте и мифом о Провидце.

Первый миф обещает нам вечный и безостановочный прогресс в науке, обществе и экономике. За последние 15 лет я провел больше сотни стратегических сессий — и почти на каждой из них этот миф являл себя публике в презентациях маркетологов, где графики показывали неостановимое движение рынка вверх, упираясь в небо. В 2008 году графики дрогнули — в них обозначились спады (собственно кризис 2008 года, а у самых

осторожных — еще один кризис через 10 лет, в 2018 году), но линии лишь ненадолго отклонялись от восходящей траектории и продолжали карабкаться вверх. Тезис о безудержном прогрессе служил и во многом продолжает служить фундаментом большинства бизнес-стратегий.

Второй миф рисует образ успешного бизнесмена — визионера и провидца, способного узреть еще не наступившее и неочевидное обывателю «светлое завтра» и пойти к нему (или даже сформировать его), зачастую жертвуя ради будущего успехом в настоящем. Один из самых ярких героев этого эпоса — Стив Джобс, но он отнюдь не одинок: в мире есть множество других фанатичных и успешных визионеров. Их жизнь, их карьера, их успех совершенно реальны, что добавляет мифу о Провидце правдоподобия.

(Я, конечно, утрирую — но лишь для того, чтобы максимально выпукло показать ту романтическую картину делового мира, которую до сих пор предлагают слушателям бизнес-школ и которой грезят молодые управленцы и предприниматели.)

А в то же самое время и в России, и в мире действовали и действуют миллионы совсем иных менеджеров и бизнесменов — «неправильных», не соответствующих «канону». Они улавливают, вынюхивают подвернувшиеся возможности и хватаются за них, они пробираются ощупью, пробуя и ошибаясь, они действуют абсолютно тактически, увлекаясь то одной, то другой идеей.

Предпринимателей и менеджеров первого, визионерского типа я назвал «стратегами»; вторых — экспериментаторов — «оппортунистами». Стратеги создают стратегию на многие годы вперед и затем реализуют ее, не размениваясь на возникающие бизнес-соблазны. Они служат своей идее. Оппортунисты в каждый момент готовы начать с чистого листа, они «флиртуют» со всеми привлекательными бизнес-возможностями и со многими готовы «лечь в постель», но и бросают начатое с легкостью необычайной.

Почему же деловые бестселлеры молчат об оппортунистах? Может быть, оппортунисты — это неумелые бизнесмены,

неудачники? Уже после выхода в свет первого издания этой книги мы провели исследование по модели 4F (типология организаций, описанная в 7-й главе; одна из ее шкал — как раз «стратегичность — оппортунизм») и не обнаружили никакой связи успеха с уровнем стратегичности: как стратеги, так и оппортунисты способны действовать эффективно. Вместе с тем и неудачи случаются и у тех и у этих: стратеги могут делать ставку на ложную идею, и тогда их фанатизм и негибкость лишь усугубляют первоначальную ошибку, а оппортунисты могут превращать свой бизнес в хаос, распыляя ресурсы.

Может быть, успех стратегов при прочих равных масштабнее? Тоже неправда: многие самые грандиозные многопрофильные компании изначально строились как оппортунистические.

А может, оппортунистов просто очень мало? Однако и тут практика показывает обратное: если говорить о России, то здесь оппортунисты в абсолютном большинстве, да и в мире в целом они вовсе не занесены в Красную книгу.

Возникает причудливая психологическая коллизия: среди успешных менеджеров есть колоссальное количество оппортунистов, но сложившиеся представления о менеджменте требуют от всех быть стратегами. Признаться, что ты тактик и оппортунист, — *стыдно*. На постсоветском пространстве даже само слово «оппортунизм» амбивалентно: с одной стороны, *opportunity* переводится с английского как «возможность», а возможность — это прекрасно, но с другой — именно «оппортунистами» клеймил В. И. Ленин своих политических противников, готовых «ради сиюминутной возможности предать интересы революции»... А потому менеджеры в большинстве своем стыдятся быть оппортунистами и мимикрируют: разрабатывают стратегию, чтобы ей не следовать. Наличие стратегического документа при этом служит доказательством их «правильной ориентации».

Если бы двоемыслие на этом заканчивалось, ситуация была бы вполне терпимой: мало ли симулякров приходится порождать

по случаю... Но два главных стратегических мифа тянут за собой целую цепочку других — производных мифов, предписывающих «правильный» стратегический образ действий в каждодневной управленческой рутине, и вот тут начинаются серьезные проблемы. Где-то стратегические инструменты и методы просто неприменимы, где-то они вполне уместны и работают даже в оппортунистическом исполнении — но внутренне чужды менеджеру-оппортунисту и потому раздражают его, как песок под рубашкой. В итоге оппортунист оказывается между стульями: что-то в его системе управления составлено из освященного традицией стратегического конструктора, но выглядит и функционирует далеко не так гладко, как в теории, а что-то залатано дикими с точки зрения стратега-ортодокса механизмами, которые изобретены на ходу и собраны на коленке, но при этом прекрасно встают «по месту». Самые сознательные оппортунисты от этого мучаются — чувствуют, что они какие-то «неправильные», но не смеют подвергнуть современные бизнес-мифы сомнению.

Первая из двух целей, которые я ставил перед собой, — подарить оппортунистам свободу (право) действовать тактически, освободить их от ложного учения о Стратегии как единственном пути, ведущем к успеху, показать, что оппортунистом быть не стыдно (об этом говорило даже рабочее название книги: «Нестыдный оппортунизм»). После выхода первого издания я получил десятки, а может быть, даже сотни отзывов, в которых звучало облегчение: «Марк, спасибо! Я понял, что имею право вести бизнес так, как я его веду, и не должен этого стыдиться». Помню собственника и генерального директора, который сказал мне: «Я подарил вашу книгу каждому члену правления, чтобы они перестали считать меня главным деструктором компании».

Если собрать воедино все «неправильные» озарения оппортунистов, то обнаруживается, что в их кажущемся хаосе кроется определенная система и каждому стратегическому шагу, инструменту или принципу можно сопоставить не менее (а зачастую,

как показало время, даже более) действенный оппортунистический ответ. Вот список ключевых из них — не исчерпывающий, но достаточный для того, чтобы уверенно строить оппортунистическое управление на практике:

Стратегические мифы	Оппортунистическая правда
Для успеха нужно продумать стратегию и сфокусироваться на ней	Для успеха нужно гибко реагировать на открывающиеся возможности
Успешные бизнесмены — это гениальные провидцы и визионеры	Успешные бизнесмены — это гибкие, практичные, наблюдательные экспериментаторы
Основа управления — правильно продуманная организационная структура; наилучшая структура обеспечивает централизацию всех основных процессов	Организационная структура не имеет особого значения; если есть выбор, лучше децентрализовать управление и создать малые предпринимательские команды
Необходимо четко определить для каждого сотрудника его зону ответственности и выдать ему соответствующие ресурсы	Лучше всего дать сотруднику свободу — возможность самому выбирать сферу своей ответственности, а ресурсы сделать общедоступными
Чтобы повысить эффективность, нужно поставить перед сотрудником амбициозные цели и подвесить перед ним «морковку»	Самое эффективное — дать сотруднику возможность самому ставить себе цели (и в том числе самому выбирать степень их амбициозности); никакая «морковка» не нужна — достаточно просто платить в соответствии с оговоренными принципами справедливости
Чтобы сотрудник был эффективным, он должен соответствовать набору требований (компетенций), которые однозначно выводятся из функционала его должности	Для определенного вида работ существуют несколько весьма разных профилей эффективных сотрудников; эти профили можно выявить эмпирически — путем исследования образа действий самых эффективных сотрудников
Ручное управление должно быть заменено системным, а для этого нужно разработать регламенты	Лучше всего работает «управление без управления»: берем чистый лист, карандаш и создаем наилучшее решение, отвечающее текущему моменту

Практически никому из стихийных оппортунистов не удастся самостоятельно опровергнуть все эти мифы и открыть заменяющие их законы. И вторая моя цель состояла в том, чтобы обобщить и систематизировать принципы оппортунистического управления, дав оппортунистам точку опоры, а стратегам — повод по-новому взглянуть на привычные подходы и задаться вопросом о границах их применимости.

К решению этой задачи я и предлагаю вам перейти вместе мной. Действовать при этом мы будем вполне оппортунистически: очистим свое сознание от устоявшихся убеждений стратегической школы и попытаемся заново написать учебник управления компанией и стратегию вашего бизнеса. Мы начнем с чистого листа и будем продвигаться вперед, внимательно приглядываясь к тем возможностям, которые открываются за каждым поворотом.

Приступим?

Введение

Нет работы более богатой наблюдениями и впечатлениями, чем работа консультанта. Перед моим взглядом — взглядом управленческого консультанта — прошли сотни компаний: крупные и мелкие, российские и западные, частные и государственные. Что только они не внедряли — сами по себе и вместе со мной: бизнес-стратегию, новую корпоративную культуру, систему ценностей, talent-менеджмент, перформанс-менеджмент... Мы преобразовывали функциональную структуру в дивизиональную, а дивизиональную — в функциональную, мы выделяли ремонты на аутсорсинг и, наоборот, поглощали ремонты, мы срочно нанимали топ-менеджеров и столь же срочно их увольняли. Я близко знал предпринимателя-американца, который создал известную компанию, а потом покончил с собой — причины неизвестны. Я проводил ассесмент для генерального директора крупнейшей страховой компании, который был убит в тот день, когда у нас была назначена стратегическая сессия, а затем следователь пытался разгадать убийство, читая мой отчет об ассесменте. Кто-то из знакомых мне бизнесменов сидит в тюрьме. Кто-то уже отсидел. Есть такие, которые работали на топ-позициях в «ЮКОСе» и гордятся тем, что им не пришлось сидеть. Я видел компании, созданные на базе крупнейших советских предприятий, получавшие государственные дотации и, несмотря на все это, разорившиеся, — и видел такие, которые были организованы с нуля, без какой бы то ни было поддержки, и за пять-шесть лет стали лидерами рынка. А еще я знаю сотни

руководителей, которые год за годом строят свои организации и внедряют в них самые разные системы. Что-то у них получается, что-то нет, и тогда они снова пробуют, опять загораются идеями преобразований и опять внедряют.

Я часто говорю клиентам, что мы, консультанты, — пчелы: мы не так много знаем сами, зато переносим пыльцу (знания и опыт) от одних компаний к другим. От западных к российским, от телекоммуникационных к производственным, от частных к государственным. И вот я — пчела, 20 лет летавшая, нюхавшая цветы, — хочу рассказать о том, что узнал.

Годы моих наблюдений были крайне интересным этапом в жизни России. За это время в Россию пришел западный менеджмент и выросла плеяда руководителей, воспитанных в западных традициях.

В начале 2000-х гг. мне и моим коллегам из «ЭКОПСИ»* довелось объездить все алюминиевые заводы и оценить ключевых руководителей с помощью метода углубленного экзекьютив-ассесмента. Один из заводов обладал исключительно упертой, по-русски директивной командой менеджеров. Ежедневные оперативки, расстрел за невыполнение плана, без мата никто ничего не понимает — зато заботимся о рабочих, и рабочие нас любят (такой типаж руководителей можно встретить по всей Руси великой, на всех региональных производственных предприятиях). Вскоре после нашего визита генеральным директором завода

* «ЭКОПСИ Консалтинг» — консалтинговая компания, созданная в 1988 г. профессором психологии Владимиром Столиным. Ее название образовано сочетанием слов «ЭКОномика» и «ПСИхология». В 1991–2001 гг. компания «ЭКОПСИ» была аффилирована с международной компанией RHR International и называлась «А-Эйч-А Интернешнл ЭКОПСИ». Я сам присоединился к компании «ЭКОПСИ» в 1989 г., а в 2005 г. стал партнером и генеральным директором. Компания «ЭКОПСИ» специализируется на управленческом и кадровом консалтинге. С 2006 по 2009 г. «ЭКОПСИ» занимала первое место в рейтинге информационного агентства «Эксперт» среди консалтинговых компаний, работающих в сфере управления персоналом. Большая часть идей, изложенных в данной книге, была разработана коллективом «ЭКОПСИ» и является ноу-хау нашей компании. Разделить мои идеи и идеи «ЭКОПСИ» — фактически невозможно.

стал австралиец Джек Хейнер*. Это был образованнейший, милейший, интеллигентнейший человек, не говорящий по-русски. Эксперимент, прямо скажем, был экстремальным. Как австралиец сможет руководить российским заводом? Какой общий язык — пусть через переводчика — он сможет найти с русскими производственниками, привыкшими к властной руке и управляющими в традиционной российской авторитарной манере?

Через два года после его назначения я и мои коллеги опять посетили этот завод и пообщались с теми же ключевыми руководителями — директорами. Все они изучали английский язык, обсуждали вопросы поощрения и вовлечения сотрудников, пытались прислушиваться к подчиненным, пробуждали инициативу, давали обратную связь, развивали таланты путем коучинга... Все это казалось сказкой. И тем не менее факты говорят за себя: меньше чем за 2 года Хейнер, не владеющий русским языком, смог обратить производственных директоров в свою веру. Столь разительное изменение невозможно было себе представить. Так что же — нет пророков в своем отечестве? Русские — советские — люди изголодались по идеологии? Невозможно так долго жить в вакууме идеалов? Западный менеджмент оказался ярким гуманистическим учением, которым прониклись даже выдавшие виды российские производственники. Не могу сказать, что Хейнер показал выдающийся бизнес-результат — не так уж долго он пробыл генеральным директором завода и не столь многое успел сделать. Но изменение сознания топ-менеджеров стало его выдающимся достижением.

Хейнер был настоящим миссионером. Он вывозил директоров за город и лично проводил для них тренинги. Он обучал

* Практически все имена и названия компаний по понятным причинам в книге изменены. При этом все описанные кейсы являются подлинными. В виде исключения оставлены имена нескольких всемирно известных компаний, имя моей компании «ЭКОПСИ», а также напрямую указаны имена тех моих нынешних и прежних коллег, на чьи разработки я опираюсь в своем рассказе.

их основам лидерства, мотивирования, делегирования, расстановки приоритетов в своей деятельности. Естественно, не обошлось без SMART-целей и схемы «срочно — важно». Миссионерский запал Хейнера портил его отношения с московскими снобистскими менеджерами из головной компании — они считали, что и сами все знают. Мне посчастливилось провести для Джека несколько коучинговых сессий, направленных на улучшение его взаимодействия с центральным офисом. Я сказал ему: «Вы ведете себя как миссионер, приехавший в Африку обратить туземцев в истинную веру западного менеджмента. На заводе это проходит, а в Москве — нет. В Москве вы должны отказаться от роли учителя». То, что я предложил, полностью вписывалось в идеологию того же самого западного менеджмента. Хейнер услышал меня и на ближайшем совещании в Москве встал и рассказал, как многому он научился у русских коллег и как ценно для него их мнение. Вначале московские топ-менеджеры не поняли, а затем — растаяли.

Если пятидесятилетние производственные мужики прониклись идеями западного менеджмента, то что уж говорить о молодых мальчиках и девочках, которые приходили работать в западные компании сейлами, секретарями, переводчиками, смотрели на своих начальников-экспатов, учились, очень быстро делали карьеру, сами становились начальниками, а затем уходили на топ-позиции в российские компании! Конечно, они на всю жизнь становились последователями Истинного учения об эффективном управлении компанией и привыкали к лексикону, для которого и переводов-то в русском языке не существует: *involvement, commitment, performance appraisal, empowerment...* Им приходилось говорить друг с другом по-английски.

Мне повезло: я видел, как западный менеджмент пришел на российскую землю. Более того, я сам в меру своих скромных сил помогал ему укорениться.

Наблюдение за ловкими и неловкими, удачными и неудачными попытками внедрения западных подходов к управлению обнажило передо мной суть этого учения, показало, насколько западный подход к управлению целостен (несмотря на все разнообразие отдельных теорий), продемонстрировало его силу и одновременно его ограничения. Десятилетия консалтинговой деятельности помогли мне понять, как можно внедрять западные технологии так, чтобы они давали эффект.

Вместе с тем я видел сотни и сотни «неправильных» случаев, которые вопреки теории тоже работают. Я наблюдал менеджеров нестратегичных, не вовлекающих, не строящих правильные системы, не вводящих КПЭ, плохо понимающих слово «лидерство», — и эти менеджеры и их компании во многих случаях являются необыкновенно эффективными. Поскольку я сам работал и учился в западной консалтинговой компании RHR International, был последователем Истинного учения о западном менеджменте, работал не только консультантам, но и тренером, учил российских руководителей менеджменту во всех уголках нашей страны, то долгое время я считал эти случаи исключениями. Несколько лет назад я понял, что эти исключения складываются в единую картину, поскольку несут в себе общие черты, отличаются своеобразным и по-своему эффективным подходом к управлению — тоже целостным и, как это ни удивительно, *до сих пор никем не описанным!* Я назвал этот подход *оппортунистическим* в противоположность *стратегическому*. Да, я имею наглость утверждать, что открыл и описал весьма эффективный, неизвестный доселе, обладающий внутренней логикой подход к управлению, который до меня воспринимался исключительно как неправильный или как вообще отсутствие какого-либо подхода.

Когда я первый раз представил на публике некоторые идеи из этой книги, ко мне подошла одна женщина и сказала: «Спасибо за право на оппортунизм». Это замечательная формулировка: да,

я вижу свою задачу в том, чтобы дать менеджерам право на оппортунизм, показать, что оппортунистический подход к бизнесу тоже может быть эффективным.

Итак, для кого и о чем эта книга?

Эта книга для руководителей, которые знают основы менеджмента и пробовали преобразовывать компании. Книга не является учебником: я предполагаю, что все базовые термины и подходы к управлению читателям известны.

Эта книга должна быть интересна стратегам, поскольку я рассказываю о самых практичных и инновационных технологиях управления, находящихся в русле стратегического менеджмента. Я не только критикую и ставлю под сомнение стратегический подход к управлению, но и показываю, какие стратегические технологии работают и почему.

В то же время я выделяю закономерности альтернативного, не описанного ранее оппортунистического подхода к управлению — я рассказываю о том, благодаря чему руководитель-оппортунист может эффективно выстраивать организационную структуру, организовывать работу, мотивировать, оценивать и развивать подчиненных. Вы увидите, что во всех этих областях оппортунист действует иначе, чем стратег, — нестандартно, неправильно с точки зрения западных канонов управления, — но при этом его подход работает.

И еще я хочу сказать, что эта книга может быть воспринята только теми, кому присущ плюралистический взгляд на жизнь. В рамках каждой темы описаны несколько подходов, часто противоположных и несовместимых друг с другом, и я утверждаю, что ни один из них не является безусловно правильным — каждый имеет право на существование. Можно управлять по-разному и при этом быть успешным.

Попробую обобщить традиционные предпосылки, составляющие фундамент традиционной теории управления, и сравнить их с моими убеждениями, которые легли в основу этой книги.

Традиционные предпосылки теории управления	Убеждения, которые легли в основу этой книги
<p>Правильная модель управления для конкретной компании может быть определена путем последовательного и разумного применения известных правил менеджмента</p>	<p>Модель управления компанией отражает убеждения руководителя. Один верит в централизацию, а другой — в децентрализацию, один — в показатели эффективности, а другой — в дисциплину. Данные убеждения часто не имеют под собой рациональной подоплеки. Они ближе к ценностям, верованиям, мифам. Компании являются проекцией сознания своих создателей</p>
<p>Применительно к конкретной ситуации — индустрии, рынку и стадии развития компании — существует одна эффективная модель управления. Успешные компании на одном рынке со сходными параметрами бизнеса похожи друг на друга по модели управления</p>	<p>В конкретной ситуации — определенной индустрия, определенный рынок и определенная стадия развития компании — могут существовать несколько принципиально разных моделей управления, каждая из которых по-своему эффективна. На одном и том же рынке действуют и успешно соревнуются друг с другом компании, обладающие разными управленческими профилями</p>
<p>Есть полезный для организации набор управленческих систем. Разумный менеджер внедряет правильные эффективные системы</p>	<p>Сами по себе большинство управленческих систем не нужны. При этом процесс их внедрения может быть в определенный момент времени полезным витамином для организации</p>
<p>Задача руководителя — организовать работу своих подчиненных</p>	<p>В подавляющем большинстве случаев сотрудники сами знают, что нужно делать. Задача руководителя — вывести организационные системы из равновесия, чтобы повысить их эффективность и дать толчок к развитию. Тем самым руководитель фактически занят дезорганизацией работы подчиненных, что в хорошем случае становится продуктивной интервенцией</p>

А теперь давайте проверим эти тезисы на практике.

Глава 1

Управление ростом, или Оппортунизм тоже работает

Оппортунизм — это забвение великих, коренных соображений из-за минутных интересов дня, погоня за минутными успехами и борьба из-за них без учета дальнейших последствий, это принесение будущего движения в жертву настоящему.

Ф. Энгельс

Всякий оппортунизм отличается приспособляемостью, хотя не всякая приспособляемость есть оппортунизм.

В. Ленин

Рост как основополагающая ценность бизнеса

Безусловной фундаментальной ценностью современного западного бизнеса является ценность роста. Малый бизнес — булочная, пекарня, ресторанчик, которые, не меняясь, живут веками, — фактически не воспринимается как бизнес. Основа бизнеса — стремление к росту, причем желательно к такому росту, который опережает рынок.

В роли генерального директора я из года в год обсуждал, насколько выросла компания, почему выросла только на 30%, а не на 50, что нужно, чтобы обеспечить рост в следующем году, есть ли возможность качественного рывка и роста на 100 и 200%... Время от времени тот или иной сотрудник задавал провокационный вопрос: «А зачем нам дальше расти? Может быть, остановиться и улучшить качество? Или придумать

новые технологии? Зачем больше клиентов, выше оборот, больше сотрудников? Почему нельзя самореализоваться без роста бизнеса?» Вопрос вызывал удивление, и если отвечать честно, то приходилось говорить, что ответа нет. Рост самоценен. Нет роста — бизнес теряет смысл. Да, можно решить, что в этом году мы не растем, а занимаемся технологиями и качеством, — но только ради того, чтобы подготовиться к рывку и в следующем году наверстать упущенное: получить еще больше клиентов, еще повысить оборот, увеличить прибыль и т. п.

Пытаясь дать рациональное объяснение идее роста, можно сказать: остановился — умер, тебя обогнали конкуренты. Однако данный тезис не выдерживает критики. Шанс обанкротиться у мегафирм ничуть не ниже, чем у компаний малого и среднего размера, а не останавливаться важно прежде всего не в количественных, а в качественных показателях. Чтобы не вылететь из игры, вовсе не обязательно становиться больше, главное — становиться лучше.

Итак, ценность постоянно ускоряющегося роста объемов — символ веры современного бизнеса.

Ценность постоянно ускоряющегося роста объемов — символ веры современного бизнеса.

Вера в стратегию

Следующее убеждение современного бизнеса — представление о том, что рост является следствием реализации стратегии.

Первоисточник развития бизнеса — это бизнес-стратегия. Не иметь стратегии стыдно. Во времена войны за таланты

соискатели, приходившие на собеседование, считали хорошим тоном задать будущему работодателю вопрос о стратегии компании. Если оказывалось, что стратегии нет вовсе или она недостаточно амбициозна, они разворачивались и уходили. Наличие стратегии являлось неременным условием привлечения инвестиций и роста капитализации.

Я сам не раз проводил стратегические сессии и, вдохновляя топ-менеджеров на разработку стратегии, произносил следующую присказку, иллюстрирующую глупость нестратегов: «Никто нас не собьет с пути: нам по фигу куда идти».

Что такое стратегия? Это долгосрочный концептуальный план ускоренного роста компании, в котором указаны грандиозные цели компании и средства достижения этих целей.

Стратегия — это долгосрочный концептуальный план ускоренного роста компании, в котором указаны грандиозные цели компании и средства достижения этих целей.

У стратегии есть одна очень важная особенность: она указывает не столько на то, что компания делает, сколько на то, чего она *не* делает. Если географической стратегией является завоевание российского рынка, это означает, что компания предпринимает максимум усилий, чтобы расти в России, при этом отказываясь от проектов (поставок) в Казахстан или Белоруссию, даже если тактически такие действия кажутся выгодными. В этом суть противопоставления тактики и стратегии. «Плохие» — тактические — менеджеры делают то, что выгодно в краткосрочной перспективе, и тем самым теряют долгосрочный фокус. «Настоящие» стратегические менеджеры жертвуют сиюминутной выгодой ради достижения долгосрочных стратегических целей.

Откуда берется стратегия? Одна из ее составляющих — это аналитика. Очень умные люди изучают рынок, его тенденции,

анализируют возможности и риски, быстрорастущие потенциальные ниши, смотрят на сильные и слабые стороны компании и вычисляют наиболее выигрышную стратегию, которая может обеспечить быстрейший рост.

Стратегия указывает не столько на то, что мы собираемся делать, сколько на то, что мы делать не будем.

При этом очевидно, что аналитика — не единственный и не главный источник стратегии: многие стратегические идеи, которые оказались успешными, не могли быть вычислены в свое время на основе имеющихся данных. А значит, действительным источником стратегии является предпринимательская интуиция.

В основе стратегии лежит красота идеи и грандиозность замысла. Если посмотреть докризисные стратегии многих компаний, то можно обнаружить большое количество круглых красивых цифр: миллиард оборота или, если миллиард оборота светит не скоро, — миллиард капитализации, или 1000 магазинов, или, что еще чаще, первое место в ... (Желательно, конечно, первое место по доле рынка — но если это невозможно, то можно объявить своей целью первое место по эффективности.) Магия круглых цифр — обязательный атрибут настоящей стратегии. И это демонстрирует нам фундаментальную особенность стратегического подхода: стратеги отталкиваются не от реальности, а от идей. Очень часто стратег игнорирует реальность, глубоко веря в то, что идея определит мир.

Я знаю одного почти олигарха, который создал множество бизнесов в самых разных сферах. Один из его бизнесов — банк — является уникальным для России и приносит серьезные деньги; все прочие — убыточны. При этом в основании каждого бизнеса лежит яркая красивая идея. Только одна из них сработала, остальные — нет. Мой знакомый олигарх продолжает изобретать новые

бизнес-идеи. Его окружение реагирует скептически и часто критикует его, называя утопистом. Он на это отвечает: «Когда я придумал банк, все тоже считали мою идею утопией».

Стратегия — это амбициозная фантазия, находящаяся на грани утопии, а в некоторых случаях и являющаяся утопией.

Стратегия — это амбициозная фантазия, находящаяся на грани утопии или являющаяся утопией.

Обращаясь к объективным следствиям стратегического подхода к бизнесу, можно отметить еще несколько характерных особенностей.

Первое. Стратегическое развитие требует серьезных инвестиций и, следовательно, кредитов. Замахнуться на что-то великое без внешних заимствований невозможно. И потому стратеги берут деньги в долг.

Я помню жалобу Станислава Малинецкого — генерального директора одной из крупнейших в России компаний — системных интеграторов, яркого представителя стратегических убеждений. Заслушав бизнес-планы руководителей направлений, он сказал: «Почему никто не попросил денег для настоящего развития? Никто не сказал: дайте миллион, дайте 10 миллионов, дайте 100 миллионов — и направление вырастет не на 30, а на 200%... Почему?!» Это высказывание отражает *первое правило стратега: бери кредиты; если не знаешь, на что, — придумай!*

Второе. Безусловным атрибутом хорошей стратегии являются поглощения. Органическое развитие не может обеспечить по-настоящему амбициозный рост. Пусть 70% поглощений, согласно статистике, не оправдывают возложенных на них надежд — идея сильнее статистики, и потому *второе правило стратега гласит: поглощай компании, нужны они тебе или не нужны;*

если не сможешь интегрировать — радуйся, что убил конкурента!

Третье. Наилучший источник инвестиций — внешние инвесторы. А значит, нужны IPO. *Делай компанию публичной — это третье правило стратега.*

Четвертое. Инвесторы, как и простые люди, верят печатному слову. И потому стратегический бизнес склонен к активной PR-деятельности. PR-кампании направлены не только на создание спроса, но и на пропаганду той самой стратегической идеи, которая лежит в основе бизнеса. Красота стратегической идеи проверяется не столько через ее воплощение, сколько через признание и восторг окружающего бизнес-сообщества. *Расскажи о своей стратегии миру — четвертое правило стратега.*

Четыре правила стратега:

- 1. Бери кредиты, если не знаешь, на что, — придумай.*
- 2. Поглощай компании; даже если не сможешь интегрировать — радуйся, что убил конкурента.*
- 3. Делай компанию публичной.*
- 4. Расскажи о своей стратегии миру.*

Инвесторы смотрят в будущее. Их интересует не только актуальная прибыль компании, но и ее стратегия. Амбициозная цель (она же — стратегия, она же — утопия) завораживает не только самого владельца бизнеса и его команду, но и рынок. Получается самосбывающееся позитивное пророчество: «я задумал грандиозную идею — рынок поверил идее — у бизнеса появились деньги». Первые шаги к реализации идеи повлекли за собой рост стоимости бизнеса (инвестиционные

затраты пошли — прибыли еще нет). Владелец стал богатым. Выиграла не самая прибыльная, а самая стратегичная компания. Конкуренция бизнесов превратилась в конкурс стратегических идей.

Стыдный оппортунизм

Хотя бизнес-гуру, бизнес-книги и бизнес-школы воспитывают стратегов, все еще существуют менеджеры и предприниматели, которые действуют тактически. При этом они довольно часто либо испытывают комплекс неполноценности (стесняются своей тактической ориентации), либо мимикрируют под стратегов: разрабатывают стратегии, рассказывают о них своей команде, кандидатам и инвесторам, но на практике действуют тактически.

Я предлагаю назвать такой бизнес *оппортунистическим* (вспомним Энгельса и Ленина, клеймивших своих оппонентов — политических оппортунистов). Слово «оппортунизм» происходит от английского opportunity — «возможность». При этом имеется в виду не некая умозрительная возможность великих побед, а прагматичная сиюминутная тактическая возможность малой победы. Оппортунисты — не обломовы и не владельцы булочных. Это активные изобретательные люди, страстно желающие роста. Однако руководствуются они не глобальными стратегическими идеями, а мелкими тактическими возможностями, вытекающими из реалий сегодняшнего дня.

Opportunity — это прагматичная сиюминутная тактическая возможность малой победы.

Приведу наглядный пример, демонстрирующий указанную разницу.

Пример 1. Территориальное развитие банка: стратег и оппортунист

Стратегический банк планирует свое территориальное развитие. Нанимаются консультанты (лучше всего, конечно, McKinsey). Консультанты проводят маркетинговое исследование. По результатам исследования создается презентация. В ней представлены графики насыщения потребностей в банковских услугах в различных регионах России. Затем выделяются критерии: «на первом горизонте идем в города-миллионники», «на втором горизонте...», «на третьем горизонте...». Президент банка приносит на совет директоров карту России, на которой расставлены флажки. Непременно указывается, что наилучшая региональная стратегия — это покупка успешного регионального банка. Директора собираются вокруг карты и вдохновенно обсуждают победоносную военную кампанию.

Географическая стратегия должна быть агрессивной, масштабной и завораживающей. В противном случае это не стратегия.

Оппортунистический банк не планирует свое географическое развитие. Просто в один прекрасный день менеджер банка рассказывает председателю правления, что клиент Икс интересовался, нет ли у банка филиала в Самаре. У председателя загораются глаза (да-да, и в этом случае горят глаза), и он распоряжается немедленно открыть филиал в Самаре. При этом у филиала с самого начала есть клиент. А затем в самолете председатель правления встречает господина Игрека, который работает в «Прима-банке» в Пензе, но хочет уйти и может увести клиентов, — и председатель, естественно, не может упустить такую возможность, а потому немедленно договаривается с Игреком об открытии филиала в Пензе. А потом оказывается, что ИТ-директор банка родом из Новосибирска и у него там много знакомых. Он рассказывает о том, как быстро развивается бизнес

в Новосибирске, и упоминает, что его дядя — финансовый директор крупной новосибирской компании, которого можно уговорить пойти обслуживаться в банк. И, смотришь, вот уже возник филиал в Новосибирске. А затем подворачивается совсем «левая» возможность: в собственность банка переходит здание в центре Донецка. Председатель дает поручение изучить возможности открытия украинского филиала (тем более что некоторые клиенты давно спрашивали о возможности обслуживания на Украине) — и вот уже банк стал международным...

Подходишь к карте, на которой отмечены филиалы оппортунистического банка, — и видишь абсолютно нелогичную, бессистемную и некрасивую картину: филиалы натканы как бог на душу положит. То ли дело карта филиалов стратега!

Ужасно, правда? Можно ли рассказать о такой оппортунистической территориальной стратегии хоть в одной бизнес-школе? Только еретик современного менеджмента способен так действовать. Ну, ладно бы еще сформулировать красивую стратегическую мысль: «Мы идем в регионы вслед за нашими клиентами» — это красиво и даже оригинально... Но как вплести в эту картину новосибирского дядю ИТ-директора? Или знакомство в самолете с пензенским банкиром? Может быть, сформулировать принцип «Люди до стратегии»? Тоже красиво. И стратегично. Только вот домик на главной улице Донецка тогда ни при чем... А ведь грех не воспользоваться столь соблазнительной возможностью: расположение — существенный фактор на этапе раскрутки...

Принципы оппортунистического бизнеса

Попробуем набросать портрет оппортунистического бизнеса, отталкиваясь от изложенных выше характеристик стратегов.

Стратеги: основа роста — разработанная стратегия	Оппортунисты: основа роста — высматривать и использовать возможности
---	---

Оппортунисты могут разработать стратегию, однако следовать ей они не станут. Они либо увлекутся самой идеей иметь стратегию, но при этом быстро о ней забудут, либо с самого начала будут воспринимать стратегию как красивый документ для журналистов. Вместо стратегического планирования оппортунисты заняты поиском возможностей. Они находят их везде — в самолетах, в гостиницах, в газетах, в разговорах с детьми. Любая информация, любые события пропускаются через призму вопроса: «А как из этого можно сделать бизнес?»

Некоторые оппортунисты открыты любым идеям — им достаточно встретить талантливого программиста, чтобы создать ИТ-компанию. Они покупают заводы, издательства, занимаются девелопментом, торгуют металлом... Структура их бизнеса отражает круг встретившихся им возможностей.

В других случаях оппортунистический бизнес сфокусирован на каком-то одном направлении, и тогда открывающиеся возможности рассматриваются в контексте этого направления: новые клиенты, территории, технологии появляются не вследствие реализации заранее продуманного плана, а потому, что неожиданно подвернулась возможность такого развития.

Что такое возможность? Эта практическая идея, позволяющая получить дополнительный доход в течение года (максимум двух). Это не очень мелкая идея (речь не идет о небольших улучшениях), но и не очень крупная. Затраты на ее реализацию должны быть меньше годовой прибыли (от 10 до 50% прибыли), а отдача — сопоставимой с прибылью. Поскольку идея не носит долгосрочного характера, то и риск не вернуть деньги, как правило, невысок.

Особенность оппортунистического подхода — стремление учесть все возможные факторы и использовать возможности,

приходящие с любой стороны: удешевить, пролоббировать, переманить, взять дешевый кредит, подсмотреть технологию... Оппортунисты открыты внешнему миру во всем его разнообразии. И в этом ключевое отличие оппортуниста от стратега, главное правило которого — фокусироваться на главном и не размениваться по мелочам.

Возможность — эта практическая идея, позволяющая получить дополнительный доход в течение года (максимум двух).

Американские психологи провели следующий забавный эксперимент. Перед испытуемыми ставили задачу как можно быстрее просмотреть 100 страниц, содержащих множество символов, и подсчитать количество символов «5». Уже на пятой странице внизу был мелким шрифтом написан правильный ответ: «На 100 страницах всего 678 символов “5”». Самые целеустремленные и ориентированные на достижения испытуемые так сосредотачивались на подсчете пятерок, что, естественно, не замечали подсказку. Лишь небольшое число испытуемых видели подсказку и уже на пятой странице сообщали правильный ответ. Да, они рисковали: подсказка могла оказаться ложной. Однако она была верной — и они выигрывали. Что требовалось для выигрыша? То, что характеризует оппортунистов: широкое внимание, способность видеть боковым зрением, гибкость, отказ от намеченного плана («считать, считать и считать»), готовность поверить в нестандартную возможность и рискнуть пойти необычным путем.

Главное отличие оппортуниста от стратега — предельная открытость к внешнему миру во всем его разнообразии.

Важнейший принцип оппортунизма — видеть возможности во всем, что происходит вокруг. В табл. 1.1 приведены причины, которые могут служить основанием для тех или иных инновационных ходов оппортунистической организации.

Важнейший принцип оппортунизма — использовать не только прямые возможности, но и косвенные.

Пожалуй, единственное, в чем оппортунисты демонстрируют полное сходство со стратегами, — это отношение к поиску клиентов: и те и другие будут использовать для получения нового клиента любые зацепки. Во всех прочих областях инноваций — выход в новые регионы, запуск новых продуктов или технологий и т.д. — подход оппортунистов стратегам покажется слишком мелким и недалеким. Странно выводить на рынок новые продукты только потому, что у нас появился сертифицированный специалист. Не менее странно создавать продукт просто по просьбе клиента: мало ли чего он попросит — может быть, это не является частью нашего бизнеса/нашей стратегии... Но именно на этом стоят оппортунисты: если возможность — откуда бы она ни исходила — укладывается в рамки разумного (затраты не превышают годовую прибыль, а отдачу можно получить в рамках года), то оппортунист не способен устоять перед искушением использовать эту возможность. Если, конечно, возможность очень мелкая (т.е. отдача неинтересна — увеличение прибыли менее 10%) либо, наоборот, слишком крупная (нужно долго ждать или нельзя профинансировать инициативу самому), то правильного оппортуниста она не заинтересует.

Посмотрим, уже более кратко, на другие отличия стратегического и оппортунистического подходов.

Таблица 1.1

Возможности для инноваций в оппортунистической организации

Источники возможностей						
	Продукты	Регионы	Люди	Технологии	Каналы продаж	Клиенты
Продукты		Выводим на рынок новый продукт, потому что этого хотят в данном регионе	Выводим на рынок новый продукт, потому что в нашей компании есть лидер, который в него верит	Выводим на рынок новый продукт, потому что получили доступ к соответствующей технологии	Выводим на рынок новый продукт, потому что об этом попросил партнер в одном из каналов продаж	Выводим на рынок новый продукт в ответ на запрос клиента
Регионы			Идем в новый регион, потому что познакомились с человеком, у которого есть в этом регионе связи		Идем в новый регион, потому что это предложил партнер	Идем в новый регион вслед за клиентом

Технологии	Внедряем новую технологию, потому что о ней рассказал/попросил клиент				Внедряем новую технологию, потому что о ней рассказал/попросил клиент	
Каналы продаж	Идем к потенциальному партнеру, потому что он популярен в регионе, где мы работаем	Идем к потенциальному партнеру, потому что с ним уже работал сотрудник, которого мы наняли			Идем к потенциальному партнеру, потому что с ним уже работал сотрудник, которого мы наняли	
Клиенты	Звоним потенциальному клиенту, потому что узнали о его потребности в нашем продукте	Звоним потенциальному клиенту, потому что его знает один из наших сотрудников			Выходим на нового клиента вслед за партнером	

<p>Стратеги: бизнес развивается на основе стабильного продуманного стратегического плана</p>	<p>Оппортунисты: бизнес развивается путем экспериментов</p>
---	--

Стратеги не могут менять свои планы в зависимости от результатов тех или иных локальных шагов. Важнейшее качество стратегии — постоянство: вера в стратегическую идею должна быть сильнее сиюминутных неудач.

Краткосрочная тактическая ориентация оппортунистов дает им возможность ставить эксперименты. Экспериментирование — по сути дела основной инструмент оппортуниста: подвернулась возможность — надо пробовать, ведь эта тактическая возможность, риски не так велики... Попробовал — на этот раз не вышло... Ну что ж — учишься на своих ошибках и экспериментируешь дальше.

Движение путем экспериментов позволяет очень гибко подстраиваться под окружающую среду, хотя, конечно, затрудняет упорное и последовательное проведение своей линии.

<p>Стратеги: основная цель бизнеса — рост, многократно опережающий рынок</p>	<p>Оппортунисты: основная цель бизнеса — рост в рынке или чуть быстрее</p>
---	---

Оппортунисты тоже амбициозны. Рост для них — такая же безусловная ценность, как и для стратегов. Они без промедления набрасываются на любую возможность роста бизнеса. Однако они мыслят реалистичнее и приземленнее: оппортунистические идеи очень практичны и лишены гигантомании.

<p>Стратеги: в основе стратегии лежит красивая масштабная идея</p>	<p>Оппортунисты: в основе предпринимательства лежат наблюдение и изобретательность</p>
---	---

<p>Стратеги полагаются на магию цифр</p>	<p>Оппортунисты считают и получают неровные цифры</p>
---	--

Здесь все понятно: если стратеги идут сверху, от идеи, то оппортунисты отталкиваются от конкретных планов конкретных подразделений. И потому в бизнес-плане оппортунистов оказываются некруглые и не столь амбициозные цифры — зато они лучше просчитаны и подкреплены ресурсами. Это не цифры-хотелки — это цифры-возможности.

Стратеги опираются на внешние заимствования	Оппортунисты предпочитают развиваться за счет собственных средств
--	--

Свободный денежный поток стратегов, как правило, отрицателен: рост требует инвестиций, превышающих текущую прибыль. Стратеги гордятся масштабом своих инвестиционных проектов.

Оппортунисты исповедуют патриархальную «местечковую» идеологию: не влезать в кредиты. Их денежный поток положительный. В результате инвестиционных проектов намного меньше, сами инвестиции скромнее, но зато выше независимость и устойчивость к кризисам.

Я был свидетелем многолетнего спора двух акционеров, один из которых стратег, а другой — оппортунист. Рабочий капитал компании состоял из прибыли акционеров. Акционер-оппортунист был этому обстоятельству очень рад: славу богу, ни от кого не зависим — живем на свои. Акционер-стратег считал это же обстоятельство позором и постоянно предлагал забрать всю прибыль, а для покрытия потребностей в рабочем капитале взять кредит. «Переложим риск на банк», — говорил он. Нет, ему не были срочно нужны деньги — он был готов платить процент по кредиту только ради того, чтобы бизнес был похож на настоящий бизнес, а не на семейный кооператив. Первый акционер отговорил второго от этой затеи. Тогда акционер-стратег настоял на «правильном» учете: в учетной системе фиксировалось, что акционеры дали кредит предприятию, за этот

кредит акционерам причитались проценты, которые становились расходом, уменьшая на ту же сумму прибыль тех же самых акционеров. С точки зрения реальных денег акционеры получали ровно столько же, сколько и раньше, однако изменилось восприятие. Акционер-оппортунист продолжал радоваться тому, что бизнес построен только на собственные средства. Акционер-стратег начал гордиться бизнесом, построенным «по-взрослому»: рабочий капитал кредитруется, личные деньги лежат под процентом, а то, что и то и другое на практике виртуально — не так уж важно.

Стратеги ориентированы на масштабные сделки в области слияний и поглощений	Оппортунисты рассчитывают на органическое развитие или поглощение очень маленьких компаний
---	---

Обнаружив малый бизнес, который можно поглотить, чтобы быстро получить дополнительный доход, оппортунисты могут усмотреть в этом тактическую возможность и быстро ею воспользоваться. Серьезные же слияния и поглощения являются для них очевидно стратегической и потому спорной задумкой, которая отвлекает от гибкого тактического развития. Кроме всего прочего, слияния делают компанию менее интегрированной и тем самым понижают ее способность оперативно реагировать на изменения. Оппортунисты предпочитают не слишком быстрое стабильное органическое развитие, опирающееся только на рост собственного ресурса.

Стратеги стремятся сделать компанию публичной	Оппортунисты предпочитают оставлять компанию частной
--	---

Выход на IPO был частью джентльменского бизнес-набора последних докризисных лет. И действительно, наиболее быстрым способом заработка являлся рост стоимости компании, а отнюдь не прибыль.

Оппортунисты интуитивно избегают выхода на биржу. До кризиса рациональных объяснений этому не было. Казалось странным не пользоваться таким выгодным способом привлечения и, как следствие, заработка денег. Оппортунистам присуще инстинктивное стремление к реальным деньгам — прибыли, а не к виртуальному росту стоимости. Кроме того, статус публичной компании вынуждает ее действовать с оглядкой на инвестора, что затрудняет применение оппортунистической парадигмы. Положено увеличивать производительность труда — и вот публичной компании приходится выводить ремонт на аутсорсинг, хотя это невыгодно. Положено иметь только профильный бизнес — и что теперь делать, если подвернулся свечной заводик?

Можно провести и более широкую аналогию. Стратеги живут идеями. Идеи требуют публичных площадок. Стратеги гордятся идеями и продают идеи инвесторам. Биржа становится рынком идей — отсюда берутся бешеные ралли индексов; реальный бизнес не может дорожать и дешеветь с такой скоростью, в отличие от веры в силу идей. Оппортунисты живут практическими делами и деньгами. И то и другое лучше делать вдали от чужих любопытных глаз. И потому оппортунисты тяготеют к сохранению частного характера компании.

Так что же правильно?

Последние полвека мы воспеваем стратегов. Слово «стратегический» в применении к бизнесу воспринимается как синоним слов «умный», «волевой», «перспективный». Только стратегический бизнес имеет потенциал бесконечного развития, опережающего темпы роста рынка. Религия менеджмента гласит, что в основе бизнеса лежат стратегические идеи, которые возникают как результат предвидения и стремления.

В последнее десятилетие появились признаки изменения данной идеологии. В книге «От хорошего к великому»^{*} рассказывается о том, что первичны люди, а не стратегии. Однако общая логика развития бизнеса еще сохраняется неизменной: да, люди, но затем люди создают стратегию — и пошло-поехало.

Можно было бы ожидать, что ситуацию изменит финансовый кризис 2008–2009 гг. Капитализация компаний обвалилась — и обнаружилось, что правы те, кто работал на прибыль. Компании, нацеленные на агрессивный рост за счет внешних заимствований, оказались на грани банкротства. И тем не менее вера пока оказывается сильнее фактов. Банкротство стратегов не поставило под сомнение их веру.

И потому мой следующий тезис по-прежнему является для современного бизнеса ересью: **оппортунистический бизнес может быть так же успешен, как и стратегический**. Оба подхода в равной степени имеют право на существование.

Оппортунистический бизнес может быть так же успешен, как и стратегический.

За последний год количество аргументов в пользу оппортунистического бизнеса увеличилось.

Стратегический бизнес основан на вере в бесконечное поступательное развитие мировой экономики. Кризисы с этой точки зрения воспринимаются как недоразумение, исключение. Как только кризис заканчивается, стратеги начинают действовать так, будто нового кризиса уже не будет. Стратегическая парадигма оптимистична. Оппортунизм же, напротив, тревожен и ориентирован на учет рисков. Мы не можем заглянуть далеко вперед, поэтому надо пользоваться возможностями, пока

^{*} Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

они есть, и не откладывать получение прибыли на завтра — это кредо оппортунистов. И жизнь пока скорее подтверждает справедливость этого правила.

Сравнивая два подхода, важно осознавать, что бывают хорошие и плохие стратеги, а также хорошие и плохие оппортунисты. Более того: бывают плохие бизнесмены, которые не являются ни тем, ни другим. И поэтому не хочется, чтобы плохое, бессистемное, глупое ведение бизнеса прикрывалось оппортунистическим подходом. Есть плохой бизнес — а есть успешный эффективный оппортунизм.

Подвести итоги этой главы я хочу в форме метафоры.

Грибной суп — метафора

Исходная посылка: человек решил собрать белых грибов и сварить грибной суп.

Версия первая — классическая, стратегическая. Человек изучил карту леса, выделил зоны произрастания белых грибов, наметил маршрут. Он обратил внимание на то, что по дороге предстоит переправиться через реку, и выяснил, что около реки дежурят лодки. Затем он отправился по запланированному маршруту. Он проигнорировал все другие грибы, а также ягоды, которые встретились на его пути. Лодки ждали у реки и переправили его на другой берег. Человек собрал грибы, к позднему вечеру вернулся из лесу и дома, используя кулинарную книгу, сварил грибной суп.

Результат был поистине великолепен. *Этот человек был настоящим стратегом.*

Другая версия. Сначала все шло так же, как описано выше. Но когда человек возвращался домой, поднялся ветер, лодчонки ушли, ему пришлось плыть, он растерял все грибы, вымок и простудился.

Перед нами стратег в ситуации внешнего кризиса. Если рассчитывать на внешние ресурсы (лодка и лодочник), то время от времени результат будет уплывать из рук.

Еще одна версия. Человек наметил маршрут, который можно пройти не менее чем за 20 часов. Человек же рассчитывал вернуться засветло. Он отправился в путь, собрал грибы, но тут наступила ночь. Человек пошел по темной тропе, споткнулся, упал, рассыпал грибы, подвернул ногу — и к утру, ковыляя, без грибов вернулся домой. Он сварил себе суп — но, увы, из одного картофеля.

Это история про плохого стратега — утописта. Перед нами излишне амбициозное, непросчитанное и не подкрепленное ресурсами стратегическое планирование. В бизнесе такое встречается весьма часто.

Следующая версия. Человек не изучал карту. Он отправился в лес и стал бродить, прислушиваясь к внутреннему голосу. Вскоре он нашел великолепный малинник. Человек собрал много малины, вернулся домой и сварил малиновое варенье. Суп из белых грибов он оставил на следующий раз. Зато варенье было — пальчики оближешь.

Это история про хорошего оппортуниста, который готов заниматься непрофильными бизнесами.

А вот еще одна версия. Человек не изучал карту. Он пошел в лес, набрел на малинник, но останавливаться около него не стал, поскольку очень хотел суп из белых грибов. Скоро он нашел поляну подосиновиков. Он подумал, что можно провести эксперимент и сварить суп из подосиновиков, а не из белых грибов. Собрал подосиновики, вернулся домой еще днем и сварил грибной суп. Суп из подосиновиков оказался превосходным. После обеда у него осталось время на еще одну вылазку в лес. Во второй заход он нашел небольшую поляну лисичек, собрал их и,

вернувшись домой, их пожарил. Человек съел и обед, и ужин — и каждый был по-своему прекрасен.

Эта история про хорошего оппортуниста, который пре- дан идее грибного блюда и не разменивается на варенье. Не- профильные бизнесы среди его активов не появятся. При этом заметьте, что в отличие от стратега он использует тактику «ко- ротких ударов».

И, наконец, последняя версия. Человек не изучал карту. Он просто отправился в лес. Подобрал по дороге пару сыроежек. По- том наткнулся на малинник, собирал ягоды. Вспомнил, что идет за грибами, — пошел дальше. Увидел свинушки, подумал, что их можно засолить, — собрал свинушки. Их получилось не- много. Затем обнаружил поляну со щавелем. Подумал, что из ща- веля может получиться вкусный суп — собрал щавель. Начало темнеть, и он тронулся в обратный путь. Уже выходя из лесу, он нашел один белый гриб. Вернулся домой с полстаканом малины, мешочком свинушек, одним белым грибом и пучком щавеля. Вы- ложил свою добычу на стол — и задумался: что с этим делать — непонятно, потому как и суп не сварить, и варенье не сделаешь, и с засолкой возиться из-за такой малости глупо... Сварил кар- тошку, съел, а находки к утру испортились. Результат нулевой, но удовольствие получил.

Это версия про плохого оппортуниста, правильнее даже будет сказать — про человека, у которого нет ни страте- гического, ни оппортунистического таланта.

Управление ростом: краткие рекомендации

Стратегам	Оппортунистам
<p>Определите, какой путь развития вам ближе — стратегический или оппортунистический. Для этого проведите следующий анализ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какой способ развития обеспечил основные успехи последних лет: вы верили в стратегию и не разменивались на мелочи — или, напротив, пользовались внезапно возникающими возможностями? 2. Проанализируйте свою нерабочую жизнь: насколько ключевые события жизни — поступление в вуз, женитьба, выбор работы, рождение детей — были связаны с заранее существующими идеями, а насколько вы реагировали на возможности? Был ли у вас образ «идеальной» жены или вы влюбились в женщину, которая на первый взгляд мало вам подходит? Был ли выбор вуза для вас одним из элементов долгосрочного профессионального плана? Вы сначала решили, что хотите иметь троих детей (двоих/четверых/семерых — непринципиально), а затем начали эту идею последовательно реализовывать или все случилось само собой? 	
<ol style="list-style-type: none"> 3. Обобщите проанализированные кейсы и сделайте вывод о том, какая ориентация вам свойственна — стратегическая или оппортунистическая 	
<p>Радуйтесь: теоретики современного бизнеса одобряют ваш подход и предсказывают вам большие победы.</p> <p>Обновите основные инструменты стратегического управления ростом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проверьте, насколько четко сформулирована миссия. Показывает ли она вашу уникальную роль в мире? 2. Сами или вместе с топ-командой создайте видение на срок в два-три раза более долгий, чем стратегия; сделайте видение измеримым. 3. Сформулируйте свою стратегическую цель в трех символических круглых цифрах (например, 1, 100 и 1 000 000 000: 	<p>Скорее всего, вы испытываете давление со стороны окружающих и сталкиваетесь с тем, что общественное мнение порицает оппортунистический подход как таковой. Эти факторы <i>не являются</i> поводом менять ориентацию. Действительно серьезным основанием для смены подхода может быть следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ваш бизнес по своей природе требует долгосрочных инвестиций: 10–15 лет с многолетним циклом окупаемости. Единственный вариант для вас — просчитать перспективу на десяток лет вперед и сделать серьезные долгосрочные ставки.

Стратегам	Оппортунистам
<p>номер 1 в таком-то бизнесе, 100 регионов, 1 млрд оборота/капитализации).</p> <p>2. Сформулируйте аксиоматические предпосылки/допущения, которые лежат в основе вашей стратегии; признайтесь, что эти аксиомы являются вашей верой (например: «я верю, что из года в год все больше книг будет покупаться через Интернет»), и если вы ошибетесь, то проиграете.</p> <p>3. Постарайтесь заразить своей стратегической верой окружающих: коллег, жену/мужа, партнеров; впрочем, если они не поверят, проигнорируйте и действуйте по-своему.</p> <p>6. Определите «стратегические рычаги» достижения вашей цели; для этого проанализируйте «бутылочные горлышки» своей компании (продажи? менеджеры? ресурсы? деньги? устаревшие технологии?). Сформулируйте 10 стратегических проектов, направленных на расширение узких мест — 10 стратегических («сталинских») ударов.</p> <p>Создайте механизмы, уравновешивающие стратегическую последовательность необходимой тактической гибкостью:</p> <p>1. Определите территорию свободы от стратегии, в которой разрешаются любые эксперименты.</p>	<p>2. По своей психологии вы — стратег; тактический оппортунистический подход к бизнесу был для вас случайностью.</p> <p>Если в вашем случае имеет место какой-либо из этих факторов, разработайте план изменения подхода к управлению ростом бизнеса, а затем переходите к левой колонке. В противном случае примите тот факт, что оппортунистический подход к бизнесу является для вас естественным.</p> <p>Не стыдитесь быть оппортунистом и не пытайтесь мимикрировать. Вы имеете полное право на оппортунистический стиль управления бизнесом. Более того, вы можете сделать бизнес успешным, оставаясь оппортунистом. Сформулируйте миссию и видение очень широко — скорее «очертив поляну», чем наметив цель.</p> <p>Создайте математическую модель, которая позволяет быстро просчитывать возможные сценарии развития бизнеса.</p> <p>Делитесь своими предпринимательскими идеями с окружающими и поощряйте их выдвигать предпринимательские идеи; создайте комитет по развитию бизнеса, который будет на постоянной основе обсуждать новые предпринимательские идеи.</p> <p>Постоянно общайтесь с интересными людьми, далекими от бизнеса (учеными, спортсменами, фермерами).</p>

Стратегам	Оппортунистам
<p>2. Начните собирать идеи сотрудников, касающиеся методов реализации стратегии.</p> <p>3. Примите решение о том, что вы ежегодно проводите один бизнес-эксперимент, не укладывающийся в рамки стратегии</p>	<p>Совершите поездку в Тибет (Бутан, Эквадор, ЮАР...) и поговорите с людьми о том, как они делают бизнес в своей стране (совершенно не обязательно в вашей области).</p> <p>Постоянно работайте с хантерами — ищите людей с предпринимательскими идеями.</p> <p>Создайте систему проектного управления, которая позволит обкатывать новые бизнес-идеи в пилотном варианте.</p> <p>Создайте механизмы, которые уравновесят оппортунистическую гибкость необходимой последовательностью:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определите свой основной бизнес — тот, который принесит вам основной доход. 2. Ограничьте себя контрольными цифрами: <ol style="list-style-type: none"> а. Рентабельность основного бизнеса не ниже ...; б. Годовой инвестиционный фонд на предпринимательские эксперименты не меньше ... и не больше ... в. Общий свободный денежный поток года обязательно положительный и не меньше чем ... 3. Поставьте содержательные рамки для предпринимательской деятельности: <ol style="list-style-type: none"> а. Я точно не буду заниматься ... б. Я точно не нарушу закон в. ...

Глава 2

Управление организационной структурой, или Маятник централизации и децентрализации

Стремление к контролю — основополагающее «влечение» руководителя

Фундаментальной чертой руководителя является стремление к контролю и расширению полномочий. Одному руководителю не хочется ходить на поклон, просить, звонить, ругаться — гораздо приятнее отдавать распоряжения тем, кто тебе подчиняется. Другому не улыбается видеть под собой независимые удельные княжества. И потому в любой организации разворачивается бой за полномочия, который становится битвой за централизацию и децентрализацию в масштабах компании.

Фундаментальной чертой руководителя является стремление к контролю и расширению полномочий.

Возьмем небольшой производственный цех. Стремление к контролю вызывает у руководителя цеха желание получить в свои руки все функции жизнеобеспечения цеха, а со временем и вообще все бизнес-функции. Первым делом начальнику цеха хочется замкнуть на себе ремонтные службы и службы закупки: нет ни малейшего желания ждать, когда к тебе пришлют слесаря чинить станок, а потом еще дожидаться, когда служба МТО соизволит купить подшипник, чтобы слесарь этот станок

все-таки починил. Совсем обидно, когда сначала приходит слесарь, который не может ничего сделать из-за отсутствия подшипника, а потом через день привозят подшипник, но теперь не дозовешься слесаря, и в результате станок целую неделю стоит без дела... Насколько удобнее иметь слесаря в своем подчинении! Конечно, желательно, чтобы был еще и человек, который может тут же поехать и купить недостающую запчасть... А к такому человеку неплохо бы добавить бюджет на закупки... Следом, разумеется, возникает желание посадить к себе учетчика... Ну а тогда уж надо иметь у себя рекрутера и кадровика, чтобы не зависеть от кадровой службы, которая может сколько угодно тянуть с закрытием твоих вакансий... И вот собственные ремонты, отдел МТО и кадровая служба уже обеспечивают минимальную автономность цеха с точки зрения жизнеобеспечения.

Пойдем дальше и представим себе, что потребитель продукции нашего цеха находится за пределами предприятия. Тогда, безусловно, нам захочется получить в собственное управление и функцию продаж. Когда продавец — «свой», есть уверенность, что он действительно занят продажей нашей продукции (а то кто знает — может, она плохо продается потому, что централизованные продавцы и не пытаются ее продать, задвинув в списке приоритетов во второй десяток). Кроме того, если продавец находится рядом с производством, он всегда в курсе того, есть ли готовая продукция, — исчезнут случаи продаж, превышающих возможности производства, и станет легче планировать загрузку производства. В такой ситуации, разумеется, возникает стремление организовать при цехе небольшой склад, а также завести у себя автомобиль для доставки продукции клиенту. На том же автомобиле заодно и закупать что-то можно — выходит дополнительная экономия. Ну, а раз уж и производство, и ремонты, и закупки, и кадры, и продажи, и склад, и даже транспорт — все у цеха есть, тут сам бог велел посадить экономиста: должен же кто-то экономический результат считать... В итоге

получается вполне самостоятельная бизнес-единица. А такие функции, как разработка стратегии и создание новых продуктов, можно и наверху оставить, чтобы центральной администрации было чем заняться. И бухгалтерия пусть тоже в центре будет... Хотя, конечно, иметь собственную бухгалтерию тоже заманчиво — а то вечно приходится дожидаться, когда платежку отправят, да и данных по клиентской задолженности не добьешься...

Если попытка построить натуральное хозяйство вокруг участка основного производства кажется в определенной степени логичной и по крайней мере оправданной с позиций бизнеса, то у функции, которая сама является поддерживающей, стремление получить «внутрь» как можно больше поддерживающих функций вызывает удивление. Тем не менее это весьма распространенное явление, лишь подтверждающее наличие того фундаментального влечения, которое мы вынесли в название раздела.

В качестве примера приведу юридический департамент центрального офиса одного крупного индустриального холдинга, с которым мне довелось работать. Вначале вице-президент, которому подчиняется департамент, выбил отдельную штатную единицу кадровика — что было, кстати, вполне логично: и подбор, и обучение у юристов весьма специфичны. Затем в департаменте появился свой секретарь. Функции секретаря стали постепенно расширяться: он занялся организацией командировок, а со временем и материально-техническим обеспечением (зачем ждать, пока офис-менеджер из центрального офиса купит подходящий юристу шкаф, — все равно ведь все перепутает, лучше уж своего секретаря попросить). Затем в департаменте началась разработка базы данных — потребовался собственный программист. Взять легко, а уволить сложно — ведь базу данных должен кто-то поддерживать... Ну и так далее. Не удивлюсь, если в скором времени этот юридический департамент будет напоминать маленькую (или даже большую) юридическую

фирму — почему бы не начать и гонорары брать за дополнительные услуги, а тогда уж придется выставять счета, вести учет — и поехали...

Что стоит за этим стремлением построить натуральное хозяйство? Амбиции и потребность во власти? Стремление избавиться от роли вечного просителя? Или реальная ответственность за дело, стремление получить все рычаги для достижения результата? Вероятно, и первое, и второе, и третье — только пропорции от случая к случаю различаются.

В стихийно развивающейся организации стремление руководителей к контролю и расширению полномочий ведет к децентрализации.

Описанное стремление каждого руководителя приводит к тому, что в стихийно развивающейся организации уровень централизации оказывается довольно низким. Завод отбирает функции у центральной компании (или не отбирает, а развивает самостоятельно), цех стремится отнять функции у заводской администрации, и даже начальник участка думает о том, как бы перетащить на свой уровень какие-то цеховые полномочия... И все это продолжается до того момента, когда на топ-уровень организации приходят настоящие *стратегии* — и тут процесс развивается в обратную сторону: начинается долгая и зачастую кровавая борьба за *централизацию*.

Стратегическая централизация

Всякая война имеет какую-то цель. С какой целью стратеги ведут бой за централизацию? Можно выделить три основные цели, которые я последовательно рассмотрю.

1. Поставить организационные единицы/активы под контроль.
2. Повысить эффективность бизнес-процессов.
3. Повысить инвестиционную привлекательность компании.

Цель 1. Поставить под контроль

Весьма частая причина централизации в современной России (и не только в России) — постановка того или иного актива под контроль и борьба со злоупотреблениями.

Представим себе, что у нас есть завод и мы заподозрили руководство завода в воровстве денег посредством откатов (например, сырье закупается по завышенным ценам, а премиальная часть делится с продавцом сырья). Наиболее простой и эффективный способ борьбы с этим явлением — отобрать у завода функцию закупок.

Со временем встанет другой вопрос: как обеспечить справедливую цену при закупках централизованной службой МТО? Ответ будет таким же: раздробить функцию МТО на *выбор поставщика и собственно закупки* и забрать выбор поставщика из отдела МТО — например, передать эту функцию специальному тендерному комитету.

Из тех же соображений боязно доверить заводу и такое серьезное дело, как продажи (вдруг продают по заниженным ценам?), так что и эту функцию лучше забрать — например, создать отдельный торговый дом. Как бороться с кумовством и «мертвыми душами» (работник получает деньги, но в действительности не работает)? Ясное дело — нужно вывести из-под директора завода кадровую службу. Заводской расчет себестоимости, очевидно, тоже никакого доверия не вызывает — поэтому забираем в центральное подчинение экономистов. Чтобы деньги не посылали неизвестно кому, создаем в центре единую бухгалтерию. И вот мы уже лишили завод всех поддерживающих служб — нам

так спокойнее: мы «залезли» внутрь завода и контролируем все, что происходит.

Естественно, начинаются бесконечные конфликты и проволочки. Директор завода ежедневно звонит и орет, что производство стоит, потому что не привезли... не набрали... не оплатили... А еще продано то, чего нет, а то, чем доверху забит склад, торговый дом продавать и не начинал... и т. д. Однако мы понимаем, что, с одной стороны, это сопротивление и директор утрирует все проблемы, надеясь вернуть отнятые функции, а с другой — никакая реформа не проходит без шероховатостей и нужно время, чтобы все отладить.

Успокоив себя этими словами, мы начинаем более внимательно всматриваться в собственно производственный процесс, который остался в подчинении директора. Первым делом нам бросаются в глаза ремонтные работы. Ремонты — самая затратная часть производства, они очень сильно влияют и на выработку, и на качество продукции, да к тому же их очень трудно контролировать. Зачем нужно столько ремонтных рабочих? Не раздуваются ли сметы ремонтных работ? Раз директор завода доверия не вызывает (а сменить его тоже нельзя, поскольку только он производство и понимает), то наиболее логичным выглядит вывод ремонтов наружу. Продолжая рассуждать в том же ключе, мы выводим из-под директора «капиталку» (капитальный ремонт зданий и оборудования). По тем же соображениям мы централизуем управление проектами в области технической модернизации... Оставлять ли под директором склады? Ладно, пока оставим... А вот транспорт точно надо забрать — а то на бензин будут деньги списывать.

Глядя на результат своих реформ, мы с удовольствием подводим под них идеологическую базу: завод у нас стал производственной площадкой, и мы дали возможность директору сосредоточиться на его центральной задаче — управлении основным технологическим процессом.

Пример 1. Централизация головного офиса нефтяной компании

Приведу теперь не гипотетический, а совершенно реальный пример.

Как-то мне довелось участвовать в обсуждении организационной структуры головного офиса с президентом одной нефтяной компании.

Головной офис был структурирован функционально: президенту подчинялись первый вице-президент, курировавший производственную деятельность и в добыче, и в переработке, вице-президент по сервисам, вице-президент по кадрам, вице-президент по экономике, главный юрист и т.д. При этом поскольку первый вице-президент пришел из добычи, то переработкой он занимался по остаточному принципу.

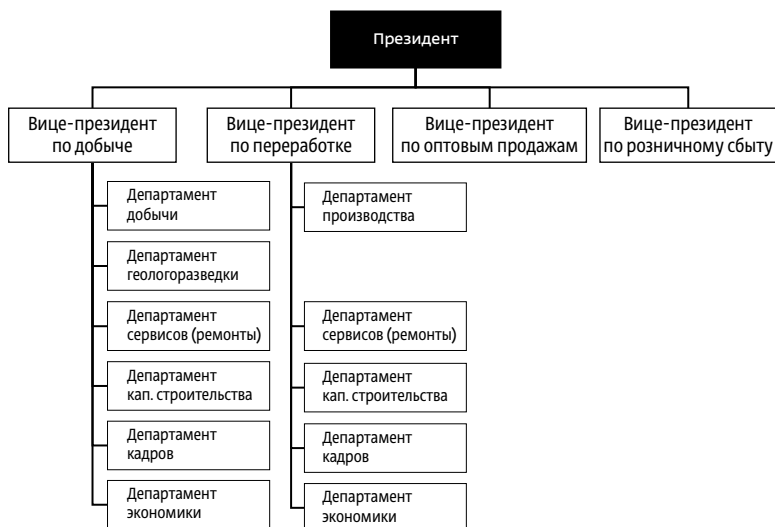


Рис. 2.1. Предложенная организационная структура — минимальная децентрализация головного офиса нефтяной компании

Проанализировав сильные стороны и проблемы в работе головного офиса, мы предложили разделить структуру офиса по бизнес-направлениям, отдав каждому бизнес-направлению поддерживающие производственные и непроизводственные функции (рис. 2.1).

Президент с гневом эту идею отверг. Он объяснил, что не готов отдавать сервисы, капстрой, экономику и кадры бизнес-направлениям, поскольку хочет контролировать эти вопросы сам. Мы спросили, почему он не хочет контролировать бизнес-направления по бизнес-показателям — ведь такая схема вроде бы предполагает ничуть не меньший уровень контроля. Однако спорить было бесполезно — новая структура была забракована.

Рациональные аргументы, лежащие в основе критических замечаний президента, очевидны: бизнес-направления, имеющие поддерживающие функции, более самостоятельны, они имеют возможность прятать многие решения, они существенно менее подконтрольны, чем бизнес-направления с усеченными функциями. Раздробив управление по функциям, мы лишаем руководителей самостоятельности и тем самым повышаем степень своего контроля.

Бизнес-направления, имеющие поддерживающие функции, более самостоятельны и существенно менее подконтрольны; раздробив управление по функциям, мы лишаем руководителей самостоятельности и тем самым повышаем степень своего контроля.

Эффективен ли такой подход для бизнеса? На этот вопрос мы попробуем ответить ниже. Позволяет ли это держать руководителей на коротком поводке? Да, позволяет — или уж по крайней мере дает иллюзию большего контроля.

Цель 2. Повысить эффективность

В другом случае исходным стимулом для централизации выступает собственно стратегическая идея — вера в большую эффективность централизованной и стандартизированной по процессам компании. Настоящему стратегу для реализации масштабных стратегических замыслов мелкие княжества с натуральным хозяйством очевидно не подходят: буквально любая стратегическая инициатива разобьется об отсутствие единых вертикальных линий функционального управления.

Централизуя, мы создаем масштаб. С одной стороны, масштаб обеспечивает экономию. С другой стороны, позволяет нам ставить перед собой действительно серьезные стратегические задачи.

Централизуя, мы создаем масштаб, который позволяет нам ставить перед собой серьезные стратегические задачи.

Очевидно, что централизовав (собрал вместе) продажи, мы легче захватим рынок. Мы предложим больший объем и станем интереснее для клиента, мы начнем заниматься перекрестными продажами (продавать продукт Y клиенту, купившему продукт X) и т. д.

Точно так же, централизовав закупки, мы сможем попросить большую скидку за больший объем.

Эти идеи лежат на поверхности. Настоящие же стратеги идут существенно дальше: они централизуют экономику, бухгалтерию, кадры, ремонты, геологов и т. д. При этом столь очевидными деловыми и экономическими соображениями подкрепить их действия уже не так легко.

Пример 2. Ликвидация территориальных структур (НГДУ) на нефтедобывающих предприятиях

На протяжении почти 10 лет в российской нефтянке идут споры сторонников и противников НГДУ (нефтегазодобывающих управлений). Этот пример столь ярок и показателен, что я хочу рассмотреть его более подробно.

Российские нефтяные холдинги состоят из головной компании и производственных предприятий, в том числе добывающих. Добывающие предприятия, как правило, ведут операции на нескольких месторождениях в одном регионе. Традиционно для эксплуатации каждого месторождения создается своя территориальная структура — нефтегазодобывающее управление (НГДУ).

Руководитель НГДУ отвечает за объем добычи. В его подчинении находится главный инженер, который управляет технологическими цехами (операторы добычи, цех по закачке воды и т.д.), а также главный геолог (рис. 2.2).

Важнейшим инструментом управления добычей является арбитраж вечного спора геологов и технологов. Геологи говорят: «Закачиваем воду так-то и так-то». Технологи отвечают: «Это невозможно». Если добыча падает, технологи кивают на геологов, которые дали не те указания, а геологи — на технологов, которые не так эти указания выполнили. Опытный руководитель НГДУ выслушивает обоих, выносит суждение и выбирает то решение, которое в большей степени способствует повышению добычи.

Наверху, в администрации добычного предприятия, тоже есть и главный инженер, и главный геолог, однако их роль не столь значительна: до месторождения быстро не доедешь, а потому они не столько управляют, сколько собирают данные для головной московской компании.

НГДУ постепенно превращаются в удельные княжества. До администрации предприятия далеко, до Москвы еще дальше — вот и становится директор НГДУ полномочным

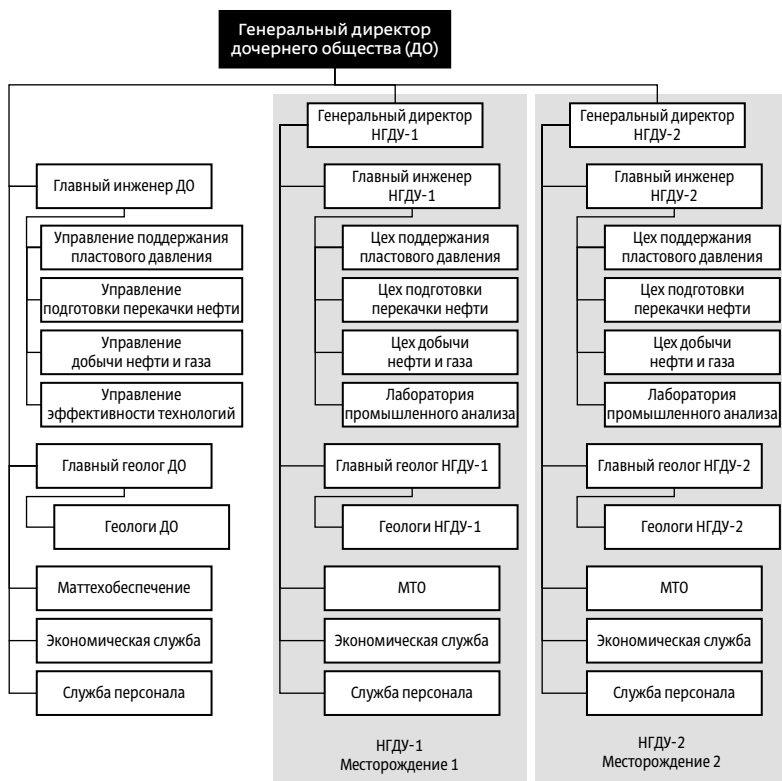


Рис. 2.2. Территориальная организационная структура, включающая нефтегазодобывающие управления («удельные княжества»)

хозяином, в его подчинении находятся склады запчастей, автотранспорт, кадровик, столовая для рабочих, вахтовый поселок, его личная столовая, отдельный повар. Скучно на месторождении, к тому же сухой закон — надо побаловать себя вкусной едой, да и другими развлечениями...

Первым, кто обратил внимание на непрозрачные удельные княжества НГДУ, был талантливый стратег Ходорковский. (Вы ведь согласны, что Ходорковский — настоящий стратег?)

Только стратег может задумать и осуществить такой грандиозный проект, как «ЮКОС», и только стратег может настолько верить себе и настолько игнорировать реальность, чтобы прийти к той развязке, которая всем нам известна.)

Стратегическая душа Ходорковского не могла смириться с раздробленностью предприятий. Тут геолог мыслит так, а тут эдак, здесь воду закачивают, а здесь не закачивают — в каждом НГДУ свои порядки, свои технологии. Где же великая компания «ЮКОС»? Где масштаб? Где индустриальные технологии?

И Ходорковский задумал грандиозную реформу: недрогнувшей рукой он ликвидировал (сначала на бумаге, а потом и в реальности) НГДУ, сосредоточив управление месторождениями в администрации предприятия (хорошо еще, что не решил управлять каждым месторождением из Москвы — с учетом информационных технологий и такое могло показаться возможным). В администрации предприятия были созданы четыре мощных технологических управления, которые напрямую командовали цехами. Геологи были централизованы, образовалась единая геологическая служба предприятия (рис. 2.3).

Замысел сулил множество выгод:

- во-первых, сокращалась численность — людей в центре требовалось меньше, чем людей, разбросанных по НГДУ;
- во-вторых, открывался путь быстрого внедрения передовых технологий и обмена опытом: если раньше в одном НГДУ были сильные геологи, а во втором — слабые, то теперь всеми месторождениями занимались лучшие геологи. Появлялась возможность внедрить единые технологические стандарты в масштабах всей компании;
- в-третьих, структура становилась более плоской. Уменьшалось количество звеньев между генеральным директором предприятия и рабочими;

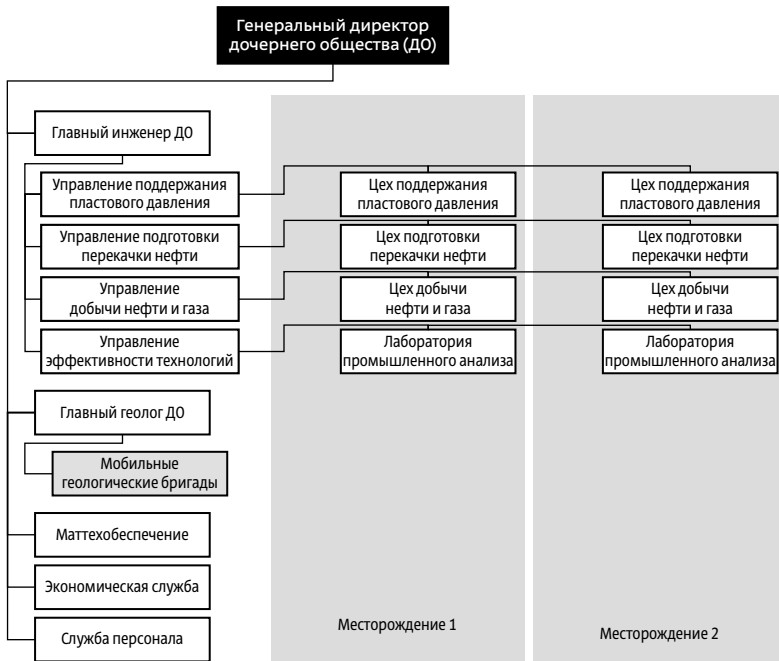


Рис. 2.3. Процессная централизованная организационная структура

- ну и, наконец, ликвидировался слой зажавшихся начальников — руководителей НГДУ, которые сидели в роскошных кабинетах, ели еду, приготовленную личным поваром, и считали себя князьями. Тоже, согласитесь, не последний по значимости результат.

Однако по мере реализации плана всплыло и множество проблем, которые не приходили в голову автору реформы:

- первое и главное: каждый конфликт между геологами и технологами (который, как уже говорилось, является основным инструментом повышения добычи), теперь стал решаться на уровне директора предприятия.

Директор предприятия оказался первым в цепочке руководителей, на котором «сошлись» линии управления геологами и технологами. А у директора не так много времени, да и специфику конкретного месторождения он обычно не знает. В результате решение этих конфликтов стало затягиваться и часто оказывалось ошибочным. Начала страдать добыча;

- второе: понизилась оперативность управления. Цеха находятся в одном месте, а управления, которым они подчиняются, — в другом. Пока сигнал о проблеме дойдет наверх, пока будет рассмотрен, пока будет принято и согласовано решение — уйдет время.

Какой оказалась результирующая этих плюсов и минусов? Упала добыча или возросла? Удалось ли внедрить более передовые технологические стандарты? Наконец, действительно ли сократились расходы и численность? Я не знаю — точных данных об эффекте этой реформы я не встречал. Единственное, что я знаю точно, — что и в 2010 г. по-прежнему есть ярые сторонники и непримиримые противники НГДУ. Противники НГДУ выступают под знаменем процессного подхода (сквозное централизованное управление технологическими процессами), и эта идея выглядит как современная, стратегическая и перспективная. Сторонники же НГДУ (или других видов территориальных структур) воспринимаются как ретрограды, но они сохранились, их много, они доказывают, что у месторождения «должен быть хозяин», что генеральный директор предприятия не может принимать решение по каждому спору геолога и технолога, находясь вдалеке от всех месторождений, что численность парадоксальным образом не падает, а возрастает, а вот добыча как раз падает...

Кто из них прав, судить не возьмусь.

В 2008 г. мне довелось проводить стратегическую сессию, на которой спорили сторонники и противники НГДУ (речь



Рис. 2.4. Выбор между управлением из центра и НГДУ

шла о компании, среди предприятий которой были как предприятия с НГДУ, так и без НГДУ, и ставилась цель создать единую для всех типовую организационную структуру).

После долгого обсуждения участники пришли к консенсусу. Мы составили матрицу, которая позволяла принимать решения о целесообразности НГДУ в каждом конкретном случае (рис. 2.4). На горизонтальной оси находится количество цехов на предприятии: чем больше цехов одного типа, тем выше целесообразность НГДУ, что объясняется нормой управляемости. Вертикальная ось отражает доступность месторождения из администрации предприятия — здесь учитывается и расстояние до месторождения, и состояние дорог, и наличие и качество телефонной и интернет-связи. На практике встречаются месторождения, до которых через тайгу на машине можно проехать только зимой по замерзшим болотам,

а связаться можно только по рации, — очевидно, что на таких месторождениях не обойтись без территориальной управляющей структуры, включающей технологов, геологов и единого начальника. Если же доступность месторождения хорошая и с точки зрения дорог, и с точки зрения связи, то можно управлять цехами из центра. Очевидно также, что если цехов мало, то говорить о территориальных структурах нет смысла.

Однако в определенном смысле этот консенсус, полностью принятый как сторонниками, так и противниками НГДУ, уводил участников от основного принципиального вопроса: насколько все-таки прямое процессное управление полезно? Может быть, если у нас больше одного месторождения, то даже при наличии прекрасных дорог и телефонной связи будет эффективнее создать свое НГДУ на каждом месторождении?

Расскажу еще одну историю, участником которой я был с самого начала и до сегодняшнего дня. Это тот редкий случай, когда мне до сих пор стыдно, несмотря на то, что я был всего лишь консультантом.

Пример 3. Централизация ремонтных служб

Компания «Ультратек» представляет собой три расположенных рядом завода (в целях сохранения конфиденциальности я не буду говорить о том, что выпускают эти заводы). Город, рядом с которым находятся заводы, стоит глубоко в Сибири — он спокойный, мирный, зимы долгие, сугробы закрывают окна первого этажа.

Из поколения в поколение горожане работают на этом предприятии. Производственные руководители — зрелые люди от 40 до 70 лет, они отдали предприятию всю жизнь, начав трудовой путь с самых нижних ступенек.

В 2001 г. собственник решил заняться своим предприятием и выписал из Москвы команду топ-менеджеров.

Нетрудно догадаться, что это были менеджеры, прежде работавшие в западных компаниях, ничего не понимающие в данном виде производства, но зато являющиеся настоящими стратегами.

Московские менеджеры приехали, поселились в специально отремонтированном для них доме и принялись управлять. По выходным они либо летали в Москву, либо катались по тайге на новеньких снегокатах — уж очень в городе было скучно...

Первый раз я приехал на предприятие по просьбе московской команды, чтобы провести тимбилдинг (формирование команды) и «стереть грань» между москвичами и местными производственными руководителями.

Я обнаружил, что москвичи чувствуют себя намного ближе к американским и европейским руководителям, чем к своим сибирским коллегам: живут в отдельных домах, говорят на своем языке, во время совещаний частенько переходя на английский (и действительно, как сказать «performance appraisal», — русских слов явно ведь не хватает) и называют себя «экспатами».

В ходе тимбилдинга мы проанализировали мифы москвичей и местных производственников друг о друге.

Местные производственники воспринимали москвичей как наглых высокомерных временщиков, которые ничего не понимают в производстве, никого не желают слушать и ради красивой идеи готовы угробить предприятие (и ведь, честно говоря, этот образ был не так уж далек от правды). Москвичи же видели в местных руководителях консервативных, недалеких, упрямых, пассивных, не побоимся сказать, ослов, которые привыкли ходить «от сих до сих» и мечтают только о том, чтобы их не трогали (а ведь и этот образ, увы, был близок к истине). Мифы оказались реальностью.

Не могу сказать, что тимбилдинг существенно исправил ситуацию, — граница, безусловно, сохранилась. Но некоторого прогресса мы все же добились: москвичи решили,

что надо хотя бы изредка прислушиваться к местным, а местные поняли, что придется в чем-то уступить и что-то менять.

В 2003 г. москвичи запустили грандиозный проект по централизации и выводу на аутсорсинг ремонтов. Толчком стали планы по выходу на IPO: хотелось показать инвесторам высокую производительность труда, а для этого нужно было «ликвидировать» ремонтных рабочих. Однако московские менеджеры искренне верили в стратегическую значимость ремонтного проекта. В принципе никто не мешал сделать муляж — можно было оформить всех ремонтников в отдельные предприятия, при этом в реальности все оставив как есть: те же рабочие приходят в те же цеха, выполняют задания тех же руководителей, но расписываются за зарплату в другой ведомости... Это само по себе позволило бы показать инвесторам падение численности. Но нет: москвичи рвались в бой, они хотели *масштабной стратегической реформы* — действительного изменения всей системы ремонтов. Зачем? Проблемы были очевидны:

- аварийность высокая;
- стандарты по плановым ремонтам не внедрены;
- внеплановые простои бесконечны;
- затраты никто не считал, но очевидно, что они завышены;
- и все это при высокой численности.

Я участвовал в проекте с самого начала — с момента выработки концепции. Одним из главных изменений должна была стать специализация ремонтников. Если раньше слесарь чинил все оборудование в цехе, то теперь планировалось сформировать бригады, специализирующиеся на отдельных видах оборудования. Каждая бригада должна была осуществлять ремонт «своего» оборудования во всех цехах завода, а со временем и по всей компании (благо, заводы расположены близко).

Мы составили расписание централизации и вывода ремонтов в аутсорсинг (табл. 2.1).

Чтобы составить расписание, мы проделали всю необходимую аналитическую работу: проанализировали рынок ремонтных услуг (ремонты некоторых видов оборудования мы сразу перевели на аутсорсинг), изучили риски, вычислили экономию за счет эффекта масштаба, решили, как видно из расписания, действовать не разом, а поэтапно, запустили пилотные проекты и т.д.

Для управления ремонтами была создана служба заказчика — она должна была заказывать ремонтные работы и у внешних подрядчиков, и у своих централизованных ремонтных служб. Обсуждался вопрос о том, нет ли смысла функцию заказа оставить технологам. Мы решили, что нет — нужен независимый профессиональный арбитр: очень часто технолог неправильно эксплуатирует оборудование, а в авариях обвиняет ремонтников, а иногда заинтересован пропустить или укоротить плановые ремонты, чтобы больше произвести. Поэтому давать технологу право заказывать ремонты неосмотрительно — пусть занимается собственно производством. В связи с этим лучших специалистов по оборудованию мы решили собрать в отдельную, не подчиненную ни технологу, ни ремонтнику службу заказа.

Соответственно, все производство было разделено на три блока: технологические подразделения, служба заказа и ремонтная служба (централизованный ремонт, оставленный внутри компании).

Памятуя выводы тимбилдинга, а также западные принципы управления изменениями, мы решили вовлечь в процесс производственных менеджеров («обеспечить involvement и commitment», как выражались наши русские «экспаты»). В пансионате на берегу красивой реки я провел несколько стратегических сессий. Конечно же, производственники были против (а разве кто-нибудь сомневался?). Пришлось применить навыки фасилитации: мы

Таблица 2.1

Расписание централизации ремонтных служб для компании «Ультратек»

	I полугодие 2004 г.	II полугодие 2004 г.	I полугодие 2005 г.	II полугодие 2005 г.
Вид оборудования 1	Централизация на уровне завода	Централизация на уровне компании	Вывод в отдельную дочернюю компанию — аутсорсинг	Продажа дочерней компании — аутсорсинг
Вид оборудования 2	Ремонтные рабочие в цехах	Централизация на уровне завода	Централизация на уровне компании	Вывод в отдельную дочернюю компанию — аутсорсинг
Вид оборудования 3	Ремонтные рабочие в цехах	Централизация на уровне завода	Централизация на уровне компании	Вывод в отдельную дочернюю компанию — аутсорсинг
Вид оборудования 4	Ремонтные рабочие в цехах	Ремонтные рабочие в цехах	Централизация на уровне завода	Централизация на уровне компании

проанализировали риски, дали участникам выразить свои эмоции, вместе нашли способы минимизации рисков, вовлекли всех в детальное планирование... Не могу сказать, что нам удалось их убедить, но по крайней мере мы сумели показать, что процесс неизбежен, и даже заронили семена сомнения: а может, раз во всем мире так делается, и здесь выйдет какая-нибудь польза? В душах производственников затеплилась надежда...

Прошло 5 лет. Реформа была доведена до конца: ремонтных рабочих вывели из состава цехов и централизовали на уровне всей компании. Часть ремонтных бригад преобразовали в дочерние структуры и вынесли за контур компании. Появились руководитель службы заказчика (со своим аппаратом) и руководитель службы внутреннего ремонта (также со своим аппаратом).

Я присутствовал на одном из закрытых докладов, который делался для москвичей. Результат реформы был охарактеризован так:

- оперативность внеплановых ремонтов катастрофически упала — существенно выросло время между аварией и началом ремонта;
- разрослась бюрократия (заявки, наряды, счета);
- обстановку накалили нескончаемые конфликты;
- аварийность и внеплановые простои увеличились;
- честно посчитанная численность, включая новые центральные службы, а также ремонтников, выведенных за штат компании, возросла;
- качество ремонтов (теперь ведь используем лучшие практики по видам оборудования) — кто его знает... Если судить по финальному результату, то ухудшилось;
- затраты, безусловно, возросли — мы, конечно, не знали затраты до реформы, но любому разумному человеку было очевидно, что прежде они не могли быть

столь высокими; к тому же новоявленные ремонтные «дочки» в отсутствие конкуренции стали задира́ть цены.

Единственным безусловным плюсом реформы стала прозрачность процесса ремонтов: была собрана вся статистика — и по затратам, и по простоям, и по аварийности.

В ходе интервью с производственными руководителями, которое наши консультанты проводили в рамках другого проекта, один из участников — седой руководитель завода — сказал: «Розин развалил нашу компанию». Представляете? Моей первой реакцией было возмущение: я консультант, я лишь фасилитировал стратегические сессии — и я развалил компанию. Но затем я подумал и согласился: фасилитатор сродни манипулятору. Решая задачу, поставленную москвичами, я организовал дискуссию так, чтобы все возражения были высказаны и фактически проигнорированы — и при этом все почувствовали себя услышанными и успокоились.

При этом компания вышла на IPO. Акции росли бешеными темпами (кризис еще не наступил) и многократно перекрывали потери от неудачной реформы, тем более что показать рынку повышение производительности труда удалось.

И тем не менее ситуация меня не отпускала. Встретившись наедине с генеральным директором компании, я сказал:

— Может быть, нам надо быть честными и публично признать, что реформа не удалась? Ведь то, что король голый, знают все...

— Да, — сказал генеральный директор, — мы действительно совершили ошибки. Пока результаты отрицательные. Но это было необходимо — нужно было разворошить все это гнездо, сделать процесс ремонтов прозрачным, а иным способом добиться прозрачности мы не могли. И вот теперь,

наконец, мы видим всю картину и сможем принять правильные решения. А говорить вслух о проблемах реформы пока рано: вскоре мы планируем ликвидировать службу заказчика и вернуть эту функцию технологам — но пока мы это не додумали, не стоит ничего объявлять.

Я описал эту историю в таких подробностях не для того, чтобы продемонстрировать неэффективность централизации. Может быть, ошибочной была не сама идея централизации ремонтов, а способ ее воплощения. Наши ошибки очевидны:

- функцию заказа следовало оставить технологу. Технологом эксплуатирует оборудование, с него спрашивают за объем и качество продукции, он кровно заинтересован в работоспособности оборудования — вот пусть сам заказывает ремонтные работы. Незачем было городить дополнительную структуру заказчика;
- необходимо было учесть неразвитость рынка ремонтных услуг в городе — а значит, нельзя было делать ремонтные бригады отдельными юрлицами и самим плодить монополистов;
- самые простые ремонты (родственные обслуживанию) нужно было оставить в цехах;
- наконец, вовлекая производственных менеджеров, следовало всерьез их выслушать.

Но при всем этом никто не сказал, что без этих ошибок мы смогли бы достичь по-настоящему позитивного эффекта. Сама по себе эта история не доказывает неэффективность централизации. Интересно здесь другое: этот пример показывает, насколько *идея* для стратега важнее, чем реальность. Получив неудачу на всех фронтах, стратег не разочаровывается в идее. Он верит в то, что идеи движут миром, идеи меняют реальность, а не наоборот.

Идея для стратега важнее реальности.

Цель 3. Централизация для инвестора

Еще один повод для проведения централизации — потребность создать «красивую картинку» для демонстрации рынку и инвестору. Компании сравниваются по показателю «выработка на одного сотрудника». Инвестор не полезет в детали и не будет смотреть на то, что, быть может, западная компания с малым количеством сотрудников расходует на подрядчиков столько, что это существенно превышает зарплату, которую российская компания платит своим сотрудникам, выполняющим те же функции. А раз инвесторы хотят видеть маленький штат, число сотрудников нужно уменьшать. Легче всего это делать путем аутсорсинга — реального или фиктивного. А чтобы провести аутсорсинг, нужно либо найти внешнего подрядчика (что часто невозможно), либо вывести за контур компании своих же сотрудников — а для этого функцию нужно сначала централизовать.

Инвесторы хотят видеть маленький штат, а уменьшать число сотрудников легче всего путем вывода функций на аутсорсинг.

Эта цель широко распространена и вполне понятна. Преследовать ее в принципе могут как стратеги, так и оппортунисты, однако само появление такого требования является следствием того, что в современном деловом мире доминирует стратегическое мышление.

Принципы организационного проектирования

Чуть позже мы поговорим об оппортунистических децентрализованных структурах. Однако вначале давайте обсудим теорию — фундаментальные правила проектирования организационных структур.

При создании принципиальной организационной структуры крупной компании нужно ответить на два основных вопроса:

1. По какому основанию структурировать организацию?
2. На каком уровне иерархии сосредоточить оперативную координацию процессов?

Вопрос 1. По какому основанию структурировать организацию?

Таких оснований может быть несколько.

Основание 1. Процессы (функции)

В этом случае мы получим функциональную централизованную организацию, разделенную на такие процессы, как производство, ремонты, сервисы, кадры, экономика и т. д. Разделение будет начинаться на самом верхнем уровне.

Основание 2. Продукты

В этом случае мы получим продуктовые дивизионы. На верхнем уровне компания будет разделена, например, на дивизион целлюлозы, дивизион бумаги, дивизион заготовки леса и т. д.

Основание 3. Клиенты

В некоторых случаях продуктовое и клиентское измерения совпадают. Потребителем коксующегося угля являются металлургические комбинаты, а потребителем энергетического угля — ТЭЦ.

Соответственно, если мы выделим дивизион коксующегося угля и дивизион энергетического угля, это будет «нарезка» одновременно и по продуктам, и по клиентам. Однако встречаются ситуации, когда одни и те же продукты мы продаем разным клиентам (например, предлагаем кредитование и депозиты как юридическим, так и физическим лицам). В этом случае мы можем структурировать организацию по клиентскому измерению (банк для юрлиц и банк для физлиц), которое не совпадет с продуктовым делением.

Основание 4. Территория/объекты

Делим страну на регионы и каждому региону даем своего вице-президента. Та часть компании, которая отвечает за регион, становится отдельной бизнес-единицей. При движении «вниз» территория, как правило, превращается в объект: завод, рудоуправление, НГДУ и т. п.

Организацию можно структурировать и по другим признакам, однако в каждом бизнесе есть, как правило, не больше трех измерений, структурирование по которым является разумным.

Таким образом, у нас есть своеобразный «кубик Рубика», грани которого нам нужно собрать в определенной последовательности.

Проиллюстрируем эту задачу примером.

Пример 4. Организационная структура целлюлозно-бумажной компании

Крупная целлюлозно-бумажная компания имеет несколько бизнес-направлений:

- заготовка леса (леспромхозы);
- производство целлюлозы;
- производство картона и бумаги;
- производство пиломатериалов.

Набор процессов (или функций) у компании вполне классический:

- производство;
- сервисы;
- продажи;
- кадры;
- экономика и т.д.

Компания ведет деятельность на нескольких территориях. Пусть это будут Урал, Забайкалье и Карелия. Предприятия в одном регионе связаны друг с другом в единую технологическую цепочку: лес, поваленный в Карелии, обрабатывают на предприятиях, находящихся в той же Карелии, а продают в основном в Финляндию. Лес Забайкалья оказывается на забайкальском же целлюлозном комбинате, а целлюлоза затем отправляется в Китай.

Возникают три основных варианта построения организационной структуры.

Мы можем создать *функциональную структуру* (рис. 2.5).

Мы можем создать *продуктовую структуру* (рис. 2.6).

И, наконец, мы можем создать *территориальную структуру*, которая будет управлять вертикально интегрированной территориальной производственной цепочкой (рис. 2.7).

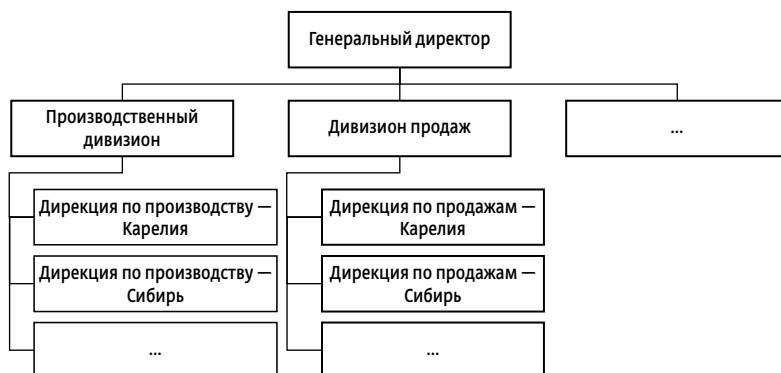


Рис. 2.5. Функциональная организационная структура

Три приведенные альтернативы говорят только о первом шаге сборки «кубика Рубика». Если обратиться к рисунку функциональной структуры (рис. 2.5), то мы увидим, что после функционального разделения мы разделили организацию по территориальному признаку: директору по производству подчиняются директор по производству в Карелии и директор по производству в Сибири. Соответственно,

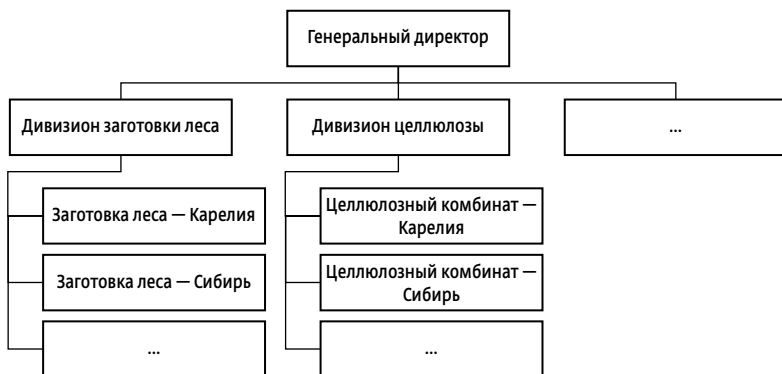


Рис. 2.6. Продуктовая организационная структура

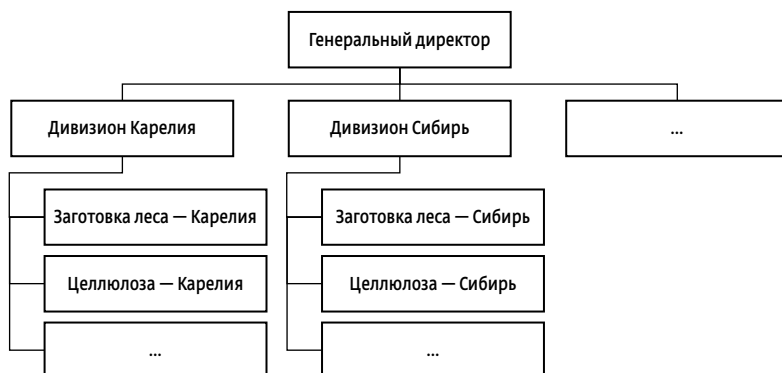


Рис. 2.7. Территориальная организационная структура

на третьем шаге мы проведем продуктивное разделение: директору по производству в Сибири будут подчиняться директор по производству целлюлозного комбината и директор по производству леспромхоза. В этом случае последовательность сборки «кубика» выглядит так: *функция — территория — продукт*.

В функциональной структуре возможна и иная последовательность: *функция — продукт — территория*. Нарисуем две оргструктуры рядом (рис. 2.8).

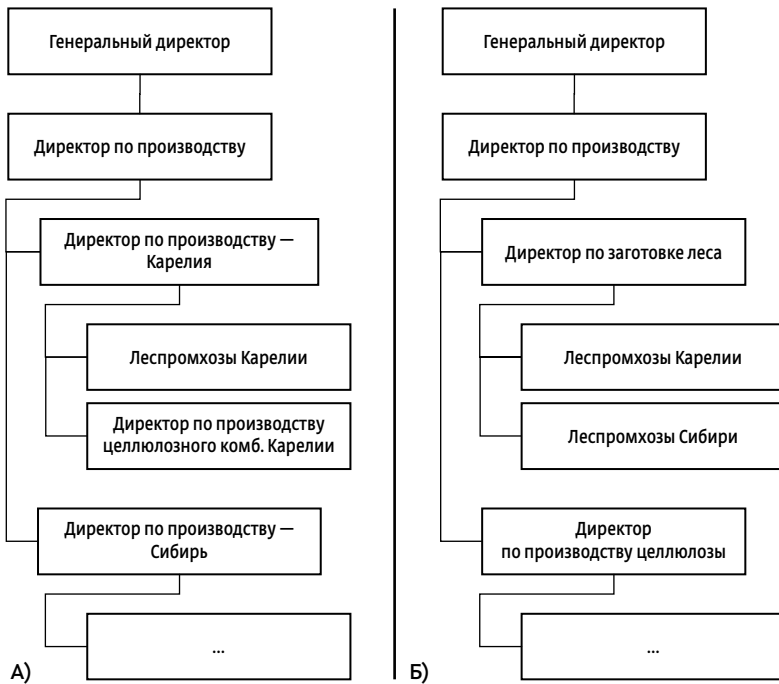


Рис. 2.8. Два различных подварианта структуры для функции производства:

А) функция — территория — продукт;

Б) функция — продукт — территория

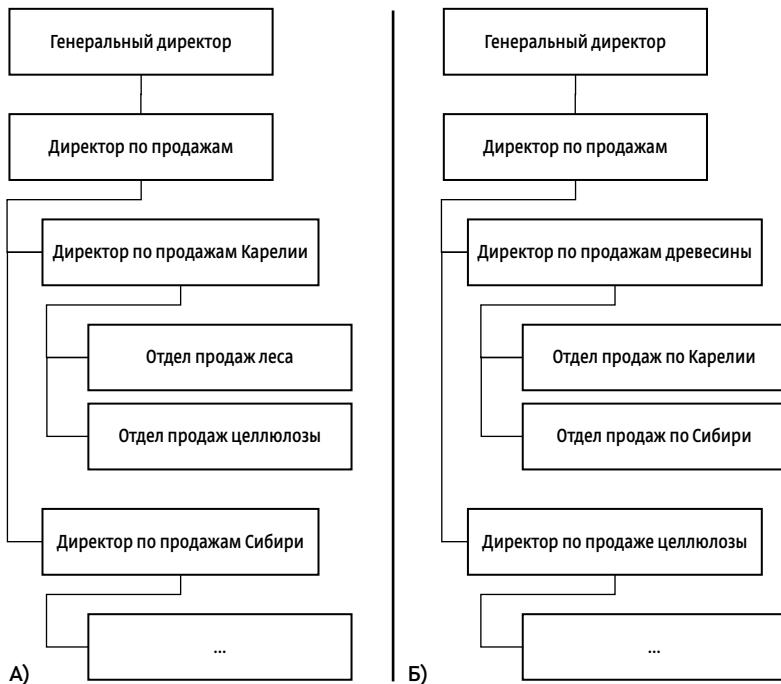


Рис. 2. 9. Два различных подварианта функциональной структуры для функции продаж:

- А) функция — территория — продукт;
- Б) функция — продукт — территория

Очевидно, что такая же дилемма возникнет у нас при структурировании функции продаж (рис. 2.9).

Аналогичные вопросы появятся и при построении продуктовой структуры. Пусть генеральному директору подчиняются директор по целлюлозе и директор по лесу. Какую «нарезку» сделать на втором шаге? Директору по целлюлозе подчинить директора по целлюлозе Сибири и директора по целлюлозе Карелии (рис. 2.10А), которые будут руководить продажами и производством целлюлозы на своей

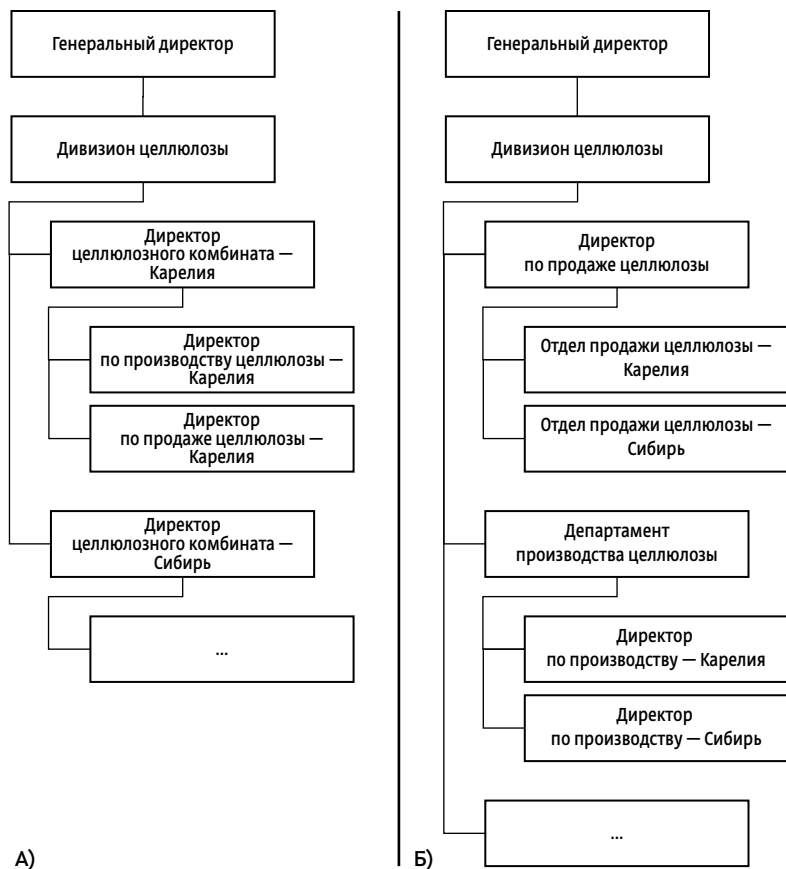


Рис. 2.10. Два различных варианта продуктовой структуры для дивизиона целлюлозы:

- А) продукт — территория — функция;
- Б) продукт — функция — территория

территории? Или же сделать функциональную «нарезку» и директору по целлюлозе подчинить директора по производству и директора по сбыту, а территориальное разделение задействовать на третьем шаге (рис. 2.10Б)?

Для тех, кому нравится рассматривать организационные диаграммы, приведу одну оргструктуру более подробно. Пусть это будет территориальная структура: территория — продукт — процесс (рис. 2.11).

Итак, мы можем сложить наш замечательный «кубик Рубика» шестью разными способами, при этом все варианты являются жизнеспособными и встречаются на практике. На самом деле вариантов еще больше, поскольку можно по-разному структурировать разные процессы. Например, мы можем централизовать

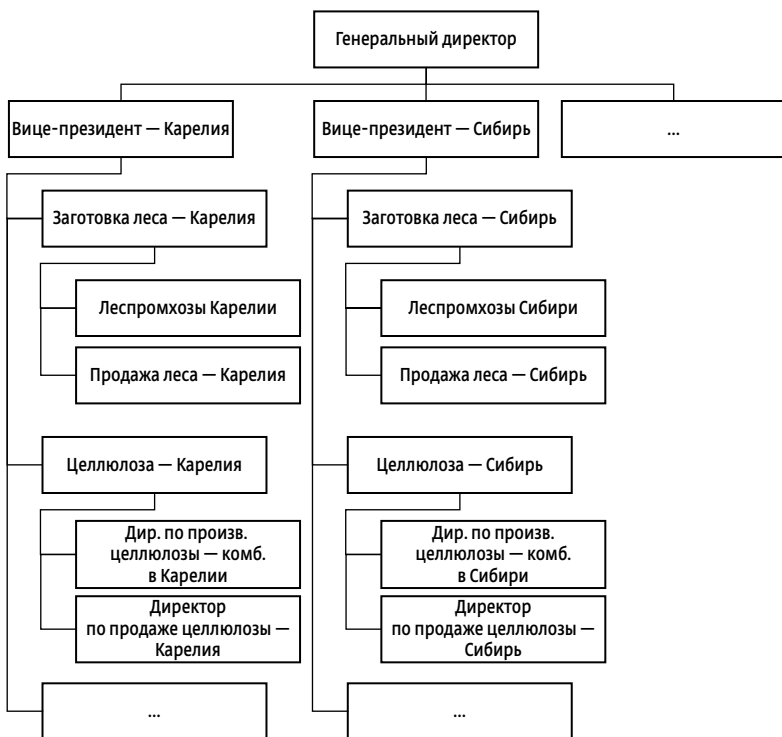


Рис. 2.11. Территориальная структура: территория — продукт — процесс (подробнее)

продажи в рамках всей организации, напрямую подчинив эту функцию генеральному директору, а управление производством децентрализовать по продуктам (тогда в компании будет несколько продуктовых дивизионов, включающих в себя все функции за вычетом продаж, и торговый дом, который занимается сбытом продукции всех дивизионов).

Теперь, когда мы классифицировали все имеющиеся у нас возможности и увидели, как их много и насколько каждая из них по своему разумна, перед нами в полный рост встает вопрос: *так как же выбрать из всех этих вариантов лучший?* Поскольку кубик изобразить трудно, давайте нарисуем матрицу и поймем принцип выбора на ее примере.

Сравним территориальную и продуктовую структуры (рис. 2.12 и 2.13).

Из матриц видно, что объекты управления одинаковые (скажем, карельский дивизион леса), разница же состоит в подчиненности. А на что влияет подчиненность? Она влияет на согласованность работы сотрудников: сотрудники, работающие в рам-

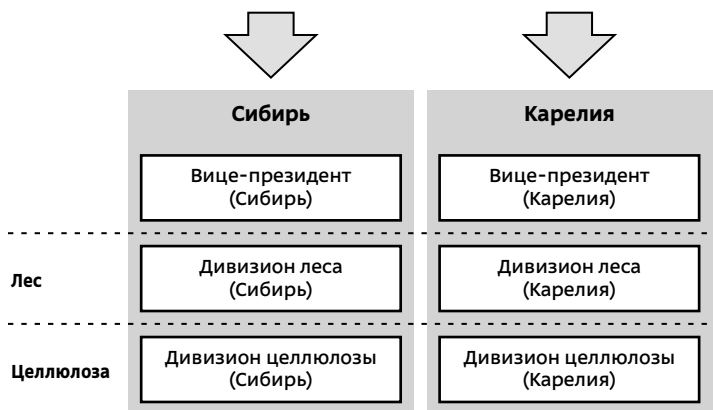


Рис. 2.12. Территориальная дивизиональная структура (территория — продукт)



Рис. 2.13. Продуктовая дивизиональная структура (продукт — территория)

как одной организационной единицы, лучше координируют свою работу, чем сотрудники, работающие в разных организационных единицах. И это главная аксиома организационного проектирования.

Основная аксиома организационного проектирования: сотрудники одной организационной единицы лучше координируют свою работу, чем сотрудники разных организационных единиц.

Эту аксиому можно было бы обосновать, сославшись на то, что в рамках подразделения у сотрудников есть начальник, который координирует их работу, или вспомнив, что сотрудники из одного подразделения чаще общаются друг с другом. Но мы поленимся это делать и сочтем, что аксиома самоочевидна.

Вывод из этой аксиомы тоже очевиден: чтобы достичь большей синергии (согласованности) в работе разных функций, их нужно объединить в одну организационную единицу.

Чтобы достичь большей синергии в работе разных функций, их нужно объединить в одну организационную единицу.

Таким образом, если мы хотим повысить синергию в работе карельского дивизиона леса и карельского дивизиона целлюлозы, мы должны создать территориальную структуру — сформировать карельский «мегадивизион». И наоборот: если нам важна синергия всего целлюлозного комплекса, давайте создадим продуктовую структуру — сформируем единый на всю страну дивизион целлюлозы.

А как узнать, какая синергия важнее? Для этого нужно сравнить синергетические эффекты. Давайте сделаем это применительно к нашему примеру, выписав синергетические эффекты для каждого из вариантов.

Синергетический эффект от лучшей территориальной координации:

- начнет ритмичнее работать технологическая цепочка «лес — целлюлоза»: целлюлозный комбинат всегда будет знать перспективы своей загрузки сырьем, а леспромхозы будут понимать, когда нужно и когда не нужно заготавливать лес;
- комбинату станет легче доносить до леспромхозов критерии качества поставляемого сырья;
- можно будет объединить часть поддерживающих функций и тем самым добиться экономии.

Синергетический эффект от лучшей продуктовой координации:

- будет легче придерживаться единой ценовой политики при продаже леса/целлюлозы по всей стране;
- ускорится распространение производственного опыта;
- упростится контроль соблюдения технологических стандартов;
- станет легче стимулировать леспромхозы продавать излишки леса за пределы компании, а целлюлозный

комбинат — искать альтернативные (лучшие) источники закупки сырья.

Сравниваем совокупный синергетический эффект территориальной структуры с совокупным синергетическим эффектом продуктовой структуры и выбираем ту структуру, где этот эффект выше. Другими словами, выбираем из указанных списков тот, в котором перечислены более важные для нас в ближайшие годы достоинства и исключены критические недостатки. Поясним это на двух примерах.

Ситуация 1

- Цены имеют сильную территориальную специфику.
- Виды оборудования и технологии в Карелии и Сибири принципиально разные.
- Во взаимодействии леспромхозов и целлюлозных комбинатов постоянно происходят сбои, в частности, леспромхозы нередко поставляют некачественное сырье, а сами поставки неритмичны.
- Рынки сбыта/покупки леса и в Карелии, и в Сибири минимальны.

Очевидно, что в этом случае следует создать территориальные дивизионы, поскольку нам нужен синергетический эффект от лучшей работы единой территориальной производственной цепочки, а эффект продуктовой координации окажется минимальным.

Ситуация 2

- И в Карелии, и в Сибири много чужих леспромхозов и чужих целлюлозных комбинатов, для ритмичной работы комбинатов полезно до 50% сырья закупать у чужих леспромхозов.
- Технологии и оборудование комбинатов сходны, при этом обмен опытом практически отсутствует.

- Целлюлозные комбинаты конкурируют в продаже целлюлозы в Волжском регионе.

В этой ситуации более востребованными окажутся синергетические эффекты продуктовой структуры: обмен опытом и единая политика продаж. А синергия комбинатов со своими местными леспромпхозами, наоборот, оказывается вредной — лучше, если комбинаты будут покупать лес у своих только в том объеме, который им реально нужен, а леспромпхозы будут жить независимой бизнес-жизнью, продавая излишки другим компаниям. Будут убыточны — продадим сами леспромпхозы.

Итак, основа проектирования оргструктуры — сравнение синергетических эффектов. Мы должны найти такой способ сложения «кубика Рубика», чтобы интегральный синергетический эффект был максимальным из возможных.

Основа проектирования оргструктуры — сравнение синергетических эффектов.

Возможны и разнообразные комбинированные варианты. Представим себе, что на каждой из территорий у нас есть производственные цепочки, которые нужно отлаживать, а продукцию мы продаем по всей стране. Наверное, для нас будет полезна следующая комбинированная конструкция: централизуем продажи на уровне всей компании, а остальные функции отдаем в территориальные дивизионы (рис. 2.14).

Во многих компаниях именно такая структура может дать наиболее сильный интегральный синергетический эффект.

Таким образом, общий подход к проектированию организационной структуры выглядит так:

1. Представляем себе все разумные варианты структурирования организации.

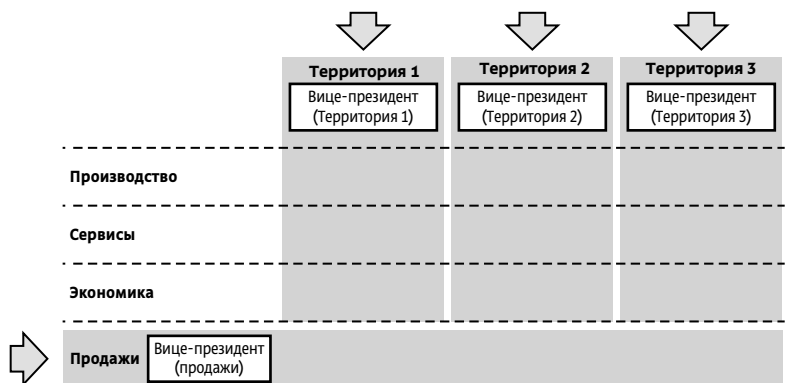


Рис. 2.14. Комбинированная структура

2. Анализируем интегральный синергетический эффект каждого из вариантов.
3. Выбираем тот вариант, где синергетический эффект максимален, не боясь создавать комбинированные структуры.

Общий подход к проектированию организационной структуры:

1. Составить все разумные варианты структурирования организации.
2. Проанализировать интегральный синергетический эффект каждого из вариантов.
3. Выбрать тот вариант, где синергетический эффект максимален, не боясь создания комбинированных структур.

Итак, мы ответили на вопрос о выборе принципа структурирования организации. Теперь перейдем ко второму вопросу организационного проектирования.

Вопрос 2. На каком уровне иерархии сосредоточить оперативную координацию процессов?

Представим себе нефтяную компанию, структурированную сверху по бизнес-направлениям, и зададимся для примера вопросом о том, где разместить оперативное управление кадровой функцией — кадровика, который будет искать сотрудников, оформлять на работу, считать зарплату, организовывать обучение и т. д.

- Кадровик в каждом *цеху*? Как-то слишком мелко.
- Кадровик в *НГДУ*? Ну, почему нет — этот вариант возможен.
- Кадровик на уровне *дочернего предприятия*? Очень даже вероятно.
- Кадровик на уровне *блоков* (добыча, переработка)? Не исключено.
- Кадровик на уровне *всей компании*? Маловероятно, если мы говорим об оперативном управлении кадровой функцией.
- Кадровики на *всех уровнях*, перечисленных выше? Безусловно, это возможно и даже довольно часто встречается. Однако если мы хотим избежать дублирования функций, то оперативным управлением кадрами должна заниматься кадровая служба лишь одного из уровней, а прочие кадровики будут разрабатывать методологию, стратегию, контролировать и т. д. Конечно, возможен еще вариант, когда оперативное управление обучением мы разместим на одном уровне, а расчет зарплат будем делать на другом, однако эта возможность лишь усложняет вопрос о выборе уровня локализации оперативной функции.

Ответ во многом зависит от решения самого принципиального вопроса оргструктуры: на каком уровне мы будем формировать бизнес-единицы? Где будем считать прибыли и убытки — на уровне цеха? НГДУ? предприятия? Ведь если мы хотим кому-то передать ответственность за бизнес-результат, то правильно одновременно передать и ответственность за ключевые процессы, а значит, сформировать и соответствующие структуры для управления процессом. Уровень бизнес-единицы должен стать уровнем интеграции оперативного управления функциями.

Тот же самый вопрос можно сформулировать несколько иначе: на каком уровне мы хотим управлять основными конфликтами между функциями? Производство и продажи находятся в вечном конфликте. Где мы будем разрешать этот конфликт — на уровне генерального директора всей компании? на уровне региона? на уровне города?

Мы уже обсуждали этот вопрос на примере конфликта геолога и технолога в нефтянке. Тот, кто занимается оперативным разрешением конфликтов, определяет финальный результат, а значит, отвечает за прибыли и убытки, т. е. руководит бизнес-единицей, и именно ему нужно отдавать в подчинение управление основными функциями.

В одной нефтяной компании мы придумали следующее название для руководителя бизнес-единицы: *NPV-интегратор* — тот, кто интегрирует все ключевые функции в интересах повышения NPV. Другое возможное название, которое мы в дальнейшем будем использовать, — *бизнес-интегратор*.

Где размещать бизнес-интегратора? На уровне НГДУ? На уровне предприятия? А может быть, только на уровне блока добычи всей компании? Ответ на этот вопрос достаточно прост:

- понижая уровень бизнес-интеграции, мы обеспечиваем бóльшую оперативность принятия решений и лучший учет местной специфики или специфики конкретного объекта.

При этом мы дробим управление функциями, а значит, нам трудно внедрить единые стандарты и мы теряем эффект масштаба;

- повышая уровень бизнес-интеграции, мы обеспечиваем эффект масштаба и стандартизацию функций.

Понижение уровня бизнес-интеграции ведет к росту оперативности принятия решений и более точному учету местной специфики.

Повышение уровня бизнес-интеграции дает эффект масштаба и обеспечивает стандартизацию функций.

Взвешивая указанные плюсы и минусы, мы должны выбрать оптимальный уровень интеграции.

Итак, обобщая ответы на наши два вопроса, можно предложить следующий алгоритм.

Чтобы построить принципиальную структуру организации, нужно:

- сначала сложить «кубик Рубика», а именно — выбрать между функциональной структурой, продуктовыми дивизионами, территориальными дивизионами и комбинациями данных вариантов. Для этого требуется оценить, какая конструкция «кубика» дает максимальный интегральный синергетический эффект за счет лучшей координации приближенных друг к другу функций;
- затем определить уровень бизнес-интеграции. Для этого требуется сопоставить эффект от роста масштаба с эффектом от повышения оперативности и учета местной специфики.

Алгоритм построения принципиальной структуры организации:

- 1. Выбрать вариант конструкции, который дает максимальный интегральный синергетический эффект.*
- 2. Определить уровень бизнес-интеграции, обеспечивающий нужный баланс масштаба и оперативности управления.*

Оппортунистическая децентрализация

Расхождения между стратегами и оппортунистами в вопросах организационного проектирования можно проиллюстрировать следующим графиком (рис. 2.15).

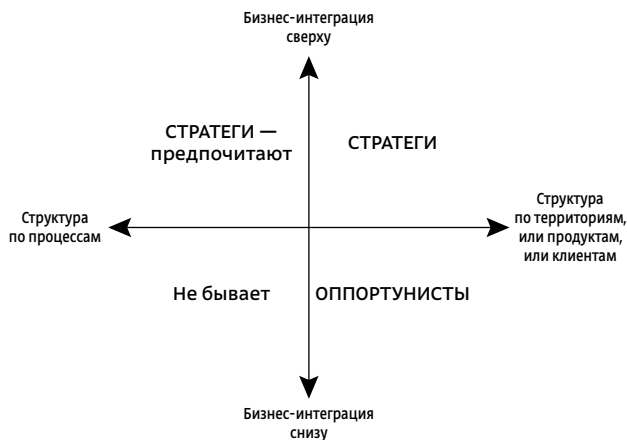


Рис. 2.15. Подходы к построению организационных структур

Оппортунисты предпочитают структурировать бизнес по продуктам или, что еще лучше, по территориям/объектам, при этом выстраивая натуральное хозяйство (оно же бизнес-интеграция) на достаточно низком уровне.

Стратеги, напротив, предпочитают структурировать организацию по процессам и при этом крайне не любят низкоуровневую бизнес-интеграцию.

Оппортунисты предпочитают структурировать бизнес по продуктам или по территориям/объектам, осуществляя бизнес-интеграцию на достаточно низком уровне. Стратеги, напротив, предпочитают структурировать организацию по процессам и не любят низкоуровневую бизнес-интеграцию.

Как это выглядит на практике?

В оппортунистическом банке филиалам дается много свободы: можете сами набирать людей, привлекать клиентов, выдавать кредиты (по крайней мере небольшие) и даже ставки корректировать с учетом местной специфики — вам снизу виднее. Ну а мы с вас спросим за результат.

Банк-стратег обязательно придумает, как расчленил филиал. Например, одна его часть будет заниматься физическими лицами, другая — юридическими. Директор филиала при этом будет всего лишь лендлордом, а кредитование вообще лучше вынести наверх — а то мало ли кому на местах деньги раздадут...

Логика оппортунистов очевидна: гибкая тактическая ориентация требует близости «к земле» — к клиенту, к конкретному работнику, а значит, уровень принятия решений нужно опустить вниз, раздав полномочия и функции руководителям конкретных объектов — пусть все решают по месту.

Еще один довод за оппортунистическую децентрализацию — проблема ответственности за общий результат: когда у нас заявки на закупку составляет один, за выбор поставщика отвечает другой, а собственно закупками занимается третий, кто виноват, что купили неоправданно дорого или вообще не то, что нужно? Очевидно, никто. «К пуговицам претензии есть?» Мы что — плохо тендер провели? Ну, да, тендер провели хорошо, но ведь нужных запчастей на складе все равно нет!

Когда один отвечает за производство, а другой — за ремонты и при этом объем выпуска падает и растет брак, то кто виноват? То ли технолог плохо эксплуатирует оборудование, то ли ремонтник плохо чинит... Опять же, если случилась авария, то в чем дело: сломали? плохо починили? А если третьим в цепочке стоит заказчик, то, может быть, ремонтник с технологом ни при чем, а просто заказчик не то заказал?

Ответственный, конечно, есть — но он там, где сходятся линии управления. Вот и приходится генеральному директору разбираться, кто прав и кто виноват. Объемы тем временем продолжают падать, а брак — расти: время-то у генерального директора не резиновое, да и как ему во всех деталях разобраться?

Любимая стратегами функциональная структура приводит к рассыпанию ответственности. Напротив, оппортунистическая децентрализованная по территориям (или объектам, или продуктам) структура позволяет собрать ответственность на уровне относительно небольших объектов и снабдить их необходимыми полномочиями.

Маятник

Изложенные выше соображения не следует рассматривать как свидетельство того, что я считаю правильной децентрализацию. На мой взгляд, для разных видов бизнеса в соответствии

с указанными правилами организационного проектирования может оказаться подходящим как централизованный, так и децентрализованный подход. Более того, на практике мы можем наблюдать своеобразные «колебания маятника». Сначала компании централизуют структуру, выстраивая ее по процессам. Тем самым они обеспечивают (или, по крайней мере, стремятся обеспечить) все преимущества централизации — лучший контроль, стандартизацию процессов и экономию на масштабе. Со временем оказывается, что специфика продуктов и регионов учитывается недостаточно, функции координируются плохо, все разъедает бюрократия, — и начинаются реформы, направленные на децентрализацию. Один «взмах» маятника может занимать от двух до десяти лет. И столь же длинным может быть откат в обратную сторону.

При этом направление движения маятника зависит от реальных проблем компаний лишь отчасти — в значительной степени оно отражает убеждения первого лица и собственника. Диктатор, склонный к сверхконтролю (не обязательно стратег), непременно будет все централизовать. То же самое будет делать и истинный стратег. Оппортунист же позволит действовать центробежным силам и отдаст много полномочий вниз. Хороший оппортунист при этом наладит контроль по результату и методологическую поддержку в рамках функциональной вертикали, а плохой оппортунист — раздробит и развалит организацию. Но точно так же хороший стратег сумеет отладить взаимодействие централизованных служб, а плохой стратег создаст организацию, где централизация приведет к параличу и невозможности принять ни одно решение.

В 1990–2000 гг. в России маятники большинства российских компаний двигались в сторону централизации. Сегодня они все чаще начинают обратный ход. Это может быть связано и с успехом централизации (пора опять раздавать отнятые полномочия), и, наоборот, с ее провалом (возвращаемся к исходной точке) (рис. 2.16).

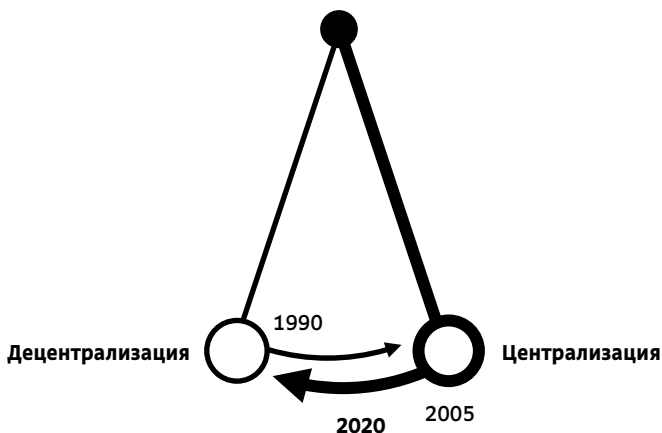


Рис. 2.16. Маятник централизации—децентрализации

Управление организационной структурой: краткие рекомендации

Стратегам	Оппортунистам
<p>Идеальной организационной структуры не бывает. Обычно есть несколько разумных вариантов, которые хороши применительно к определенной стадии и конкретным условиям развития бизнеса.</p> <p>Не преувеличивайте значение организационной структуры. Многие проблемы, которые кажутся связанными с недостатками оргструктуры, на самом деле проистекают из плохой работы менеджеров.</p> <p>Не меняйте организационную структуру слишком часто. После проведения реформ полезно объявлять мораторий на изменения сроком два-три года, чтобы дать новой оргструктуре устояться, а частям — «притереться» друг к другу.</p> <p>Если вы видите, что изменения оргструктуры все же необходимы, определите нужное направление движения маятника: что требуется вашей организации — большая централизация (для контроля, экономии на масштабе и стандартизации) или большая децентрализация (повышение оперативности, учет местной специфики)?</p>	
<p>Начните реформу с создания концепции. Рассмотрите все принципиальные варианты сложения</p>	<p>Делегируйте принятие решений как можно ниже: людям на местах виднее, что нужно клиентам</p>

Стратегам	Оппортунистам
<p>«кубика Рубика», выпишите и взвесьте синергетические эффекты каждого из вариантов.</p> <p>В качестве основного принципа все же отдавайте предпочтение централизации на уровне бизнес-единиц, а не функциональной централизации.</p> <p>Выберите те стратегические функции, которые вы хотите забрать у бизнес-единиц и централизовать. Это должны быть функции, стандартизация которых даст максимальный эффект для развития организации.</p> <p>Организуйте сильный, но малочисленный центральный офис. Наделите центр существенными полномочиями по стратегическому и оперативному управлению. Постарайтесь нанять лучших людей с рынка.</p> <p>Активно используйте современные коммуникационные технологии. Наладьте видеосвязь для дистанционного управления. Внедрите автоматизированные системы, облегчающие управление и контроль в большом масштабе.</p> <p>Централизуя ключевые функции и полномочия, оставляйте на местах зону гибкости (основное МТО централизовано, но все же лампочки пусть покупают на местах).</p> <p>Жестко воюйте с бюрократией — это главный бич централизованных структур</p>	<p>и как выполнить свою работу более эффективно.</p> <p>Возложите на руководителей ответственность за бизнес-результаты; там, где это целесообразно, подсчитывайте прибыль. Полномочия передавайте вместе с ответственностью за доходы и расходы.</p> <p>Свободу и децентрализацию сочетайте с хорошими учетными системами.</p> <p>Организуйте ротацию менеджеров между бизнес-единицами.</p> <p>Создайте сильные исключительно малочисленные централизованные функциональные подразделения, которые будут заниматься методологией, обучением, а также стимулировать обмен опытом</p>

Глава 3

Управление работой, или Проверяем идеи анархистов

Стратегическое проектирование организации: «Вот твоя позиция — вот твое направление»

В золотом фонде тимбилдинговых игр есть игра под названием Far Away. Игра начинается с того, что ведущий рисует мелом «классики» (квадраты) на полу и расставляет по ним участников, каждому говоря слова: «Вот твоя позиция — вот твое направление». Тем самым каждый получает свой квадрат, а также направление, в котором он должен смотреть. Дальше без специальной команды ни квадрат, ни направление менять нельзя. Я не буду описывать дальнейший ход игры, потому что тогда сыграть в нее будет уже невозможно, — оставлю читателю возможность когда-нибудь на себе испытать тот взрывной инсайт, который возникает в ходе игры. Однако сами по себе слова «Вот твоя позиция — вот твое направление» совершенно не случайны и хорошо отражают идеал стратегической организации: каждый сотрудник четко знает, что он должен делать, а все сотрудники вместе образуют идеально отлаженный работающий механизм: все детали есть, ни одной лишней.

Что же именно является «позицией и направлением» сотрудника организации? Назову три главные составляющие должности сотрудника:

- место в организационной иерархии (начальник, подчиненные, коллеги);

- функционал, т. е. набор функций (или процессов, или операций), которые сотрудник должен выполнять;
- цели, т. е. результаты деятельности, за достижение которых сотрудник отвечает.

В масштабе организации каждый набор составляющих имеет древовидную структуру: на вершине организационной иерархии располагается «квадрат» генерального директора, вершина функционального дерева — это функция (или процесс) «управление компанией», а в качестве самой верхней цели возьмем для примера «рост капитализации». Генеральному директору подчиняются директора по направлениям, процесс управления компанией распадается на ряд подпроцессов, а цель повышения капитализации очевидно зависит от нескольких подцелей.

Выстраивая организацию сверху вниз, мы получаем три дерева, которые переплетаются своими стволами, ветвями и веточками — и каждая веточка одного дерева должна получить «в подружки» по веточке из двух других деревьев. Если мы, например, обнаружили должность, которой не соответствует ни один процесс, то нам следует сделать вывод, что эта должность, скорее всего, не нужна: у нее нет функционала. А если мы найдем процесс, «не подружившийся» ни с одной целью, то у нас закономерно возникнут подозрения, что это лишний процесс: зачем что-то делать, если это никак не способствует капитализации компании?

В ходе организационного проектирования редко строят все три дерева. Обычно «переплетают» дерево организационной структуры либо с деревом процессов, либо с деревом целей (рис. 3.1–3.4).

Последовательным сторонником системного переплетения всех трех деревьев является наш гениальный консультант (ныне партнер «ЭКОПСИ») Григорий Финкельштейн. Григорий, выпускник Московского физико-технического института, на опыте одного из наших проектов задумал преобразовать организационное

Примеры трех организационных деревьев и их переплетения

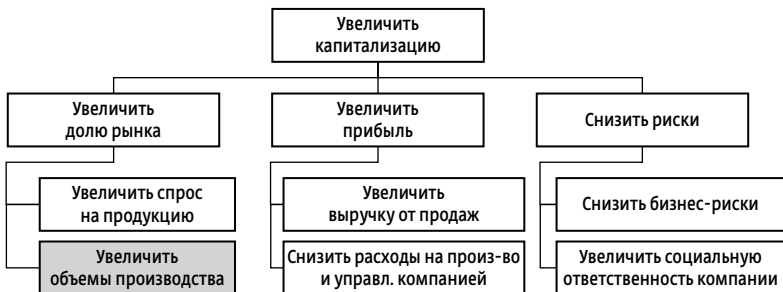


Рис. 3.1. Дерево целей компании

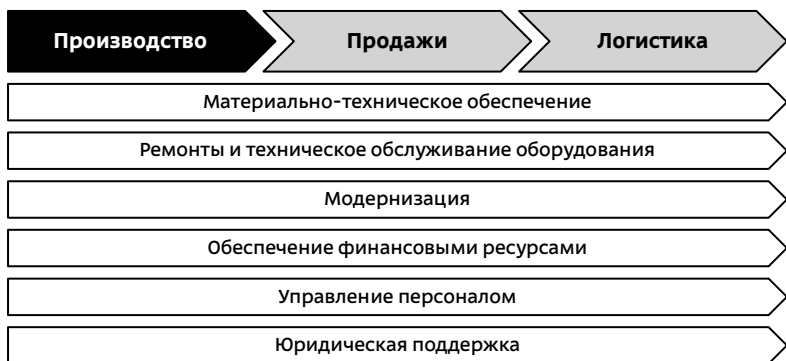


Рис. 3.2. Модель процессов компании

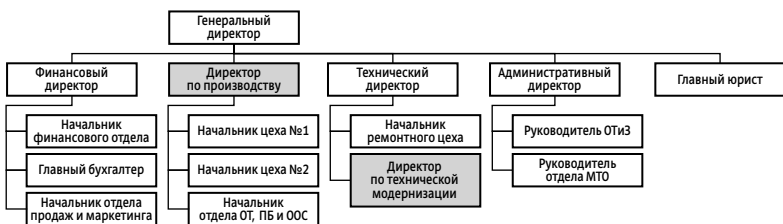


Рис. 3.3. Организационная структура компании

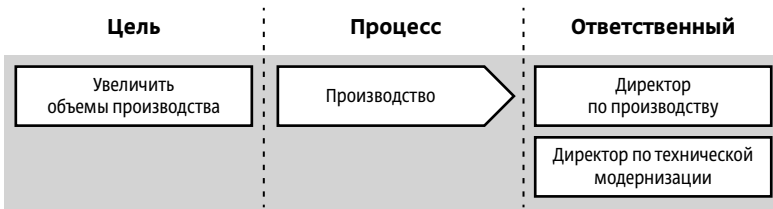


Рис. 3.4. Пересечение трех организационных деревьев. Процессу «производство» соответствует одна (возможно, не единственная) цель «увеличить объемы производства». Отвечают за этот процесс два менеджера: директор по производству (увеличивает объемы на текущем оборудовании) и директор по технической модернизации (увеличивает объемы за счет модернизации оборудования). Данный пример иллюстрирует необходимость при построении системы управления «переплести» три дерева

проектирование в точную науку. Он увидел три дерева, сплел их сначала в Microsoft Excel, а когда на третьем и четвертом уровнях ветвления Excel стал неудобен, он вместе с коллегами (Романом Ивановым и Василием Подобедом) создал специальный программный продукт под названием XV3, который обеспечил целостность и обозримость всей системы, упростив одновременную работу с тремя деревьями и анализ их переплетений — поиск бесполезных веток-позиций, выделение тех веток-процессов, которым не отвечает ни одна цель, формирование паспортов позиций с описанием функционала и целей, изменение функционала и целей позиции и т. д. Затем Григорий сделал еще один важный шаг — добавил к дереву целей в качестве листьев показатели для измерения уровня достижения целей; причем, как и в природе, на ветке могут оказаться несколько листьев: одна цель может измеряться несколькими показателями. И теперь, встречаясь с веточкой-позицией, веточка-цель «одаривает» ее листочками-показателями — у должности появляется логично вытекающий из целей набор показателей.

Эта методология стала пользоваться бешеной популярностью у среднего российского бизнеса, поскольку удивительно точно отвечала ожиданиям первых лиц — стратегов. Они получили научный, системный способ организации труда. Для каждой позиции четко регламентируется и сам труд, и результаты труда, обеспечивается целостность системы управления (все цели вытекают из главной). При этом руководитель получает наглядный инструмент контроля системы в целом — монитор, на котором деревья украшены красными («провальные» показатели), желтыми (показатели в зоне риска) и зелеными (выполненные показатели) листьями, что показывает руководителю, какие ветки (позиции, цели и процессы) в норме, а какие требуют специальных управленческих усилий.

Научный подход к организации труда

Давайте разберемся в этой методологии немного глубже.

Что все-таки первично? Вряд ли позиция: если у позиции нет ни цели, ни связанного с ней процесса, то она не нужна (на практике, конечно, очень часто происходит наоборот: если позиция есть, то ей пытаются найти дело; однако мы говорим не о практике, а о научном стратегическом проектировании организации). А кто же «главнее» из двух оставшихся — процесс или цель? У каждого из них есть доводы в свою пользу.

Процесс: «Процессы — самая устойчивая, неизменная часть организации. Пока не меняется суть бизнеса, не меняются и процессы. Всегда нужно добывать, перерабатывать, перевозить, считать деньги, набирать людей и т. д. Мы — хребет организации, на нас надо наращивать “мясо” в виде целей (какие результаты процессов нужны) и позиций (кто будет это делать). Так что мы, процессы, при организационном проектировании первичны».

Цель: «Все, что делается в организации, должно быть подчинено какой-либо цели. А значит, хребет все-таки мы: строишь дерево целей, а уже к нему привязываешь процессы и людей».

Думаю, в этом споре нет однозначно правых и неправых. Скажем, завод — конструкция, устойчивая с точки зрения процессов, при том что цели от года к году могут меняться, поэтому для моделирования его деятельности, вероятно, лучше использовать в виде хребта процессы, а уже на них нанизывать цели и позиции. В то же время в молодой динамичной ИТ-компании бурное развитие, как правило, ведет к частому изменению процессов, поэтому при анализе такой компании лучше отталкиваться от целей.

При проектировании организации возникает и еще один важный вопрос. Декомпозируя процессы (впрочем, как и цели), мы можем повторять логику реально существующей оргструктуры — и тогда ветки у нас легко переплетутся, а можем строить дерево процессов (целей) по концептуальной логике, а затем либо получить сложное переплетение деревьев, либо изменить саму организационную структуру (рис. 3.5–3.9). У каждого из этих путей есть свои плюсы и минусы. Повторяя при декомпозиции процессов логику оргструктуры, мы рискуем зафиксировать неоптимальную организацию труда, но зато полученный результат будет несложно внедрить. При построении дерева процессов на основе концептуальной логики мы получим «правильный» результат, но при его внедрении потребуются серьезные усилия.

Думаю, мы рассмотрели методологию организационного проектирования достаточно подробно, чтобы проиллюстрировать следующую идею: каждому человеку в организации мы можем задать его «место» и его «направление», причем сделать это не произвольным образом, а путем последовательного применения научных инструментов, которые позволяют отследить целостность системы и обеспечить, чтобы никакая функция не была забыта и вся деятельность была подчинена главной цели.

Два подхода к декомпозиции целей

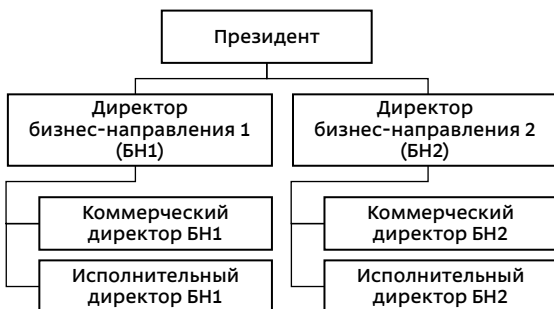


Рис. 3.5. Существующая организационная структура

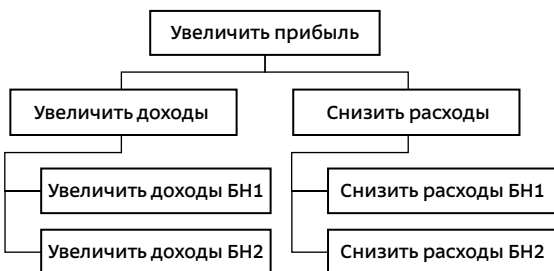


Рис. 3.6. Дерево целей 1: создаем логически правильное дерево целей, игнорируя существующую оргструктуру



Рис. 3.7. Дерево целей 2: при проектировании дерева целей следуем за имеющейся организационной структурой

	Президент	Директор БН1	Коммерческий директор БН1	Исполнительный директор БН1	Директор БН2	Коммерческий директор БН2	Исполнительный директор БН2
Увеличить прибыль	○						
Увеличить доходы	?	?			?		
Увеличить доходы БН1			○				
Увеличить доходы БН2						○	
Снизить расходы	?	?			?		
Снизить расходы БН1				○			
Снизить расходы БН2							○

Рис. 3.8. Матрица ответственности для дерева целей 1: заполняется с трудом, вызывает множество вопросов

	Президент	Директор БН1	Коммерческий директор БН1	Исполнительный директор БН1	Директор БН2	Коммерческий директор БН2	Исполнительный директор БН2
Увеличить прибыль	○						
Увеличить прибыль БН1		○					
Увеличить доходы БН1			○				
Снизить расходы БН1				○			
Увеличить прибыль БН2					○		
Увеличить доходы БН2						○	
Снизить расходы БН2							○

Рис. 3.9. Матрица ответственности для дерева целей 2: заполняется естественным образом, получается простой и красивой

Существует строгая стратегическая методология, которая позволяет для каждой должности определить соответствующие ей цели и процессы.

Проблемы научного подхода к проектированию организации

У описанного красивого и логичного подхода есть, увы, недостатки. Они проявляют себя тогда, когда нарушаются те предпосылки, которые лежат в основе «стратегической организации труда».

Вот эти предпосылки:

1. *Процессы и цели являются устойчивыми, т. е. меняются редко.* Мы определили, что должен делать человек на данной позиции, поставили перед ним цели, задали показатели — и вперед. Через год подведем итоги и поменяем целевые планки показателей.
2. *Мы подбираем сотрудников, которые по своим компетенциям точно соответствуют функционалу и целям позиции.*

Предпосылки стратегической организации труда:

1. *Процессы и цели организации устойчивы.*
2. *Компетенции каждого сотрудника отвечают функционалу и целям его позиции.*

Когда эти условия выполнены, научная организация может успешно работать. Однако понятно, что в реальности они никогда не соблюдаются:

- задачи все время меняются;
- компетенции сотрудников то не дотягивают до требований задач, то превосходят их.

Дань оппортунизму: проектное управление

Впрочем, стратегов так просто не возьмешь: столкнувшись с этими проблемами, они начали усложнять базовую модель.

Проекты выходят на сцену

Чтобы решить новые временные задачи и задействовать невостребованные способности людей, можно создать проекты. При этом у сотрудника возникнут два набора целей и две группы обязанностей: постоянные (процессные) и временные (проектные).

Проект воспроизводит принцип управления «вот твоя позиция — вот твое направление» только на локальном отрезке времени. Как и организация в целом, проект имеет свои цели, а у всех участников проекта есть роли — аналог места должности в оргструктуре и одновременно функционала сотрудника организации. Это позволяет, сохраняя четкость ожиданий от сотрудника, обеспечить нужную организации гибкость: решать временные и неожиданно появляющиеся цели и полнее использовать способности работников.

В этой ситуации первичным должно быть именно дерево целей, а уже под каждую цель нужно подбирать либо процесс, либо проект. В качестве примера приведу дерево целей из реальной практики работы с нашим клиентом — торговым домом по продаже автомобилей (рис. 3.10).

Серым цветом на рисунке выделены цели, для достижения которых предполагается реализовать проекты, а без фона — цели,

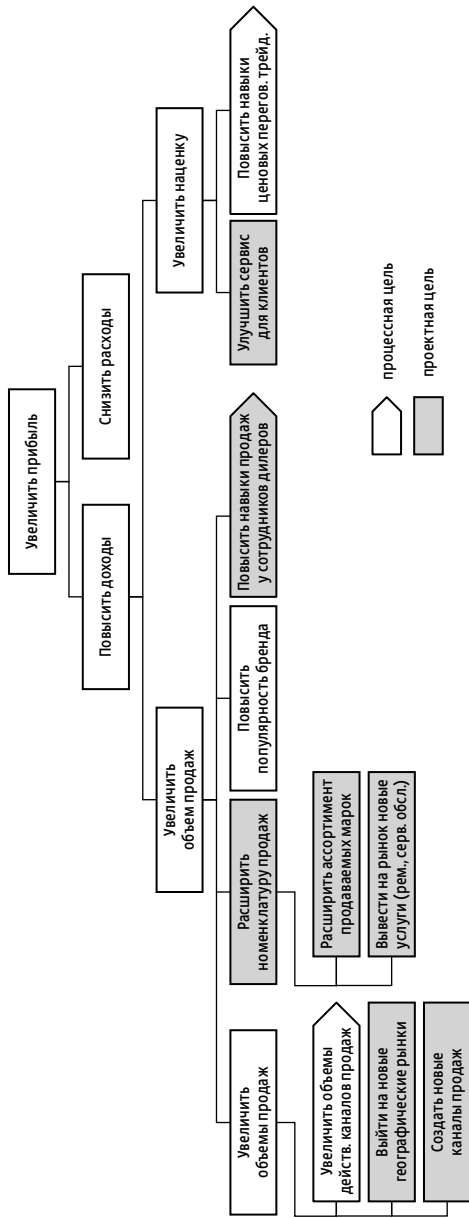


Рис. 3.10. Дерево процессных и проектных целей

которые будут достигаться через процессы. Продолжая нашу «древесную» метафору, можно сказать, что если какая-то ветка дерева целей не может «подружиться» с веткой из дерева процессов, то мы можем дать ей особого «друга» — древесный гриб, он же проект. Проекты/грибы не выстроены в какую-либо единую конструкцию (мы не будем рисовать четвертое дерево — дерево проектов) — они «вырастают» на ветках-целях, чтобы «закрыть» ветки, не увязанные с процессами.

Возникает вопрос: как выбрать, под какую цель мы заведем проект, а под какую откроем процесс? (Кстати, возможен и даже весьма распространен вариант, когда мы сначала открываем проект, а по его завершении выстраиваем на этом месте процесс.)

Для одного из клиентов мы составили табличку, которая помогает сделать такой выбор (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Критерии выбора между процессным и проектным управлением

	Процессное управление	Проектное управление
Задача, которую необходимо решить	Постоянная задача, которая должна быть превращена в «рутину» с минимизацией расходов и максимизацией глубины делегирования	Временная задача, которая должна быть реализована максимально быстро и с максимальной результативностью
Характеристики выстраиваемой системы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянный коллектив • Регламентация • Менеджмент 	<ul style="list-style-type: none"> • Временный коллектив • Творческий подход • Лидерство

Проекты побеждают

До сих пор в нашем описании стратегический подход к организации труда усложнялся, но не размывался, но следующий кейс уже ставит его на грань развала.

Я расскажу про моего любимого клиента — Хенка Вангельдерна. В 2002 г. он отвечал в компании «САН Интербрю» за продажи пива в Москве, и в зону его ответственности входили такие марки, как «Клинское», «Толстяк», «Сибирская корона»... Москва обеспечивала основной объем продаж компании «САН Интербрю» в России, что было обусловлено, в числе прочего, традиционно сильным в Москве брендом подмосковного пива «Клинское». Но даже в Москве «САН Интербрю» уступала производителю пива номер один в России — компании «Балтика».

Хенк хотел переломить эту ситуацию. Допустим, добиться лидерства в вотчине «Балтики» — Санкт-Петербурге — трудно, но уж в Москве-то, откуда до заводов «Балтики» далеко, а до Клина рукой подать, конкурента следует победить.

Продажи — достаточно рутинное занятие: развозишь пиво дистрибьюторам, отслеживаешь стоки, следишь за тем, чтобы товар был представлен на полке, устанавливаешь в магазинах холодильники, убираешь из своих холодильников «Балтику» — и так день за днем. Явная функция, процесс — и уж никак не проект..

В январе 2002 г. Хенк согласовал с руководством свои цели: за год обогнать в Москве «Балтику» по доле рынка. А затем он сделал очень необычную вещь: созвал людей из разных департаментов (часть из которых ему подчинялись, а часть — нет) — оптовые продажи, дистрибуция, PR, руководство Клинского завода, отдел по работе с розничными точками — и сказал: «Мы запускаем проект. Его название “Win Moscow” — “Выиграть Москву”, срок — один год, цель — обогнать “Балтику”».

Тем самым он превратил типичный процесс в межфункциональный проект со всеми атрибутами проекта: ограниченность во времени, наличие цели, выполнение временным коллективом из сотрудников разных департаментов и даже собственное название. Ну и, разумеется, сетевой график, руководитель проекта, рабочие встречи проектной команды и пр.

Затем мы совместно с Хенком провели этап «мобилизации»: все участники проекта выехали на мобилизационную сессию, чтобы придумать, как именно они будут завоевывать Москву. Не могу сказать, что были выдвинуты какие-то совсем уж необычные предложения, — нет, все идеи были очень понятные и отвечали на простые вопросы: как понизить цену, хотя бы на 5%, как довести дистрибуцию до 100% (пиво «Клинское» есть в каждом магазине), какую рекламу пустить по телевизору, как обеспечить наличие пива в самые ходовые летние месяцы, когда завод не справляется, и т. п... Основное ноу-хау заключалось в выбранном методе управления. Проект длился год, проектная межфункциональная группа встречалась еженедельно, роли были четко поделены, причем часто не в соответствии с должностными обязанностями. Задача воспринималась всеми участниками проекта как временная: добежать до финиша быстрее конкурента, срок — 31 декабря.

Самое удивительное — цель была достигнута.

Можно, конечно, сказать, что Хенк применил чисто психологический прием, чтобы повысить мотивацию и сплотить команду, однако, даже если так, этот прием основан на существенно революционном подходе к организации работы.

Давайте попробуем довести идею Хенка до логической завершенности: представим себе, что *все основные цели* будут достигаться не процессным образом, а проектным. Естественно, работа секретарей, уборщиц, бухгалтеров остается выстроенной процессно. А вот все задачи в области продаж, производства,

экономики мы будем решать путем создания проектов. Сотрудники не будут заняты продажами продукта «А» или подсчетом себестоимости — они станут участниками межфункциональных проектов по увеличению доли рынка и снижению себестоимости.

И здесь возникает самый интересный момент такой организации труда: у сотрудника исчезают устойчивые «позиция и направление» — он начинает участвовать в различных задачах/проектах, где постоянно меняются и его функционал, и цели, и руководитель.

Описанный подход совпадает с прогнозами футурологов, которые говорят о сетевых организациях, о проектах как основе управления в самом ближайшем будущем и даже о размывании границ между организациями: проекты могут (и должны) быть не только межфункциональными, но и межорганизационными (чтобы вывести на рынок новую марку, надо включить в проект производителей, дистрибьюторов, рекламщиков, розничных продавцов и т. д.) Возвращаясь к организации труда, смею предположить, что за таким подходом действительно будущее: *компании, традиционно работающие как процессные структуры, будут преобразовываться в проектные организации.*

Такой подход будет адекватен для управляющих компаний, торговых компаний, ИТ-компаний, сервисных компаний. Основой управления при этом становится дерево целей. Ежегодно (или без четко выраженного цикла) в компании открываются проекты, необходимые для достижения целей, при этом нужно следить за тем, чтобы все цели были закрыты проектами. В управлении используется проектная логика: открытие, закрытие, бюджетирование, формирование команды, назначение руководителя проекта, стадия мобилизации. Сотрудников нанимают на позиции без конкретного функционала, но с широкой областью деятельности: менеджер, финансовый аналитик, инженер. Затем сотрудники начинают включаться в проекты на часть ставки (сотрудник параллельно участвует

в нескольких проектах) или на полную ставку (в один момент один проект). Проектная работа может быть совмещена с небольшим объемом стабильных рутинных обязанностей (например, контрольного характера), которые в этом случае должны занимать меньше 50% времени.

Давайте рассмотрим плюсы и минусы такого революционного преобразования (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Плюсы и минусы проектной организации

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> • Повышается гибкость: мы приступаем к реализации новых задач. • Повышается мотивация сотрудников: значительная часть работы выходит из статуса рутины. • Появляются жесткие цели и сроки. • Улучшается межфункциональное взаимодействие: проектный подход ломает границы между функциями — вся деятельность становится межфункциональной. • Полнее задействуются способности людей: поскольку проекты и роли в проектах меняются постоянно, есть возможность все время подбирать такие роли, которые наилучшим образом соответствуют текущим способностям человека 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется внедрения более сложных проектных форм управления; сама система управления становится сложнее, требуется много дополнительных функций и механизмов: открытие проектов, подбор команды в проекты и т.д. • Более высокие требования к навыкам персонала: люди должны быть самостоятельнее, более гибкими и универсальными • Усложняется задача руководителя как лидера: собирать и мобилизовывать временные коллективы труднее, чем раздавать поручения подчиненным

Подводя баланс плюсов и минусов, можно сделать вывод, что проектный подход, примененный в традиционных функциональных видах бизнеса, может повысить эффективность работы, хотя и является более сложным в реализации.

Применение проектного подхода в традиционных функциональных видах бизнеса может повысить эффективность работы, хотя этот подход является более сложным в реализации.

Свободный выбор работы: мечта анархиста

Компания не перестанет быть стратегической лишь потому, что перешла на проектный принцип организации работ. При всей революционности предложенной реформы, при всей гибкости и сложном внутреннем устройстве проектной работы мы по-прежнему выстраиваем организацию, отталкиваясь от целей, и диктуем человеку «его направление и его позицию», исходя из логики целей, процессов и проектов.

А разве может быть иначе? Если человек работает в компании, а не занимается фрилансом, то как мы можем оставить его без целей и задач? Кажется, что это безусловный атрибут организации. Что есть организация, как не способ распределить работу? И тем не менее я попробую показать, что иной подход к организации труда возможен. Зададимся вопросом о том, *кто* определяет роль человека в проекте.

Есть проектные компании, которые обладают единым административным центром, распределяющим работу сверху, — и это вполне соответствует стратегическим принципам управления: компания по-прежнему диктует человеку его позицию и его направление, но только постоянно меняет вводные.

Однако есть компании, которые на первый взгляд кажутся устроенными совсем анархично: в них каждый человек может сам выбирать себе работу, т. е. в данном случае проект и свою роль в проекте. Естественно, при этом разрешен и встречный выбор: руководитель проекта подбирает себе команду. Централизованное распределение работы отсутствует — его место занимает рыночный механизм: сотрудник выбирает проект и роль и предлагает себя, а руководитель проекта зовет сотрудника в свой проект и выбирает между желающими. Такие компании являются уже в полной мере оппортунистическими по принципам организации работы.

В качестве иллюстрации я приведу нашу собственную компанию. «ЭКОПСИ» — организация проектная, что соответствует самой природе консалтингового бизнеса. В компании есть организационные единицы — практики, отвечающие за оказание услуг по определенному виду работ, и есть аккаунт-менеджеры, которые продают проекты всех видов.

Можно было бы организовать работу так, как это делается в большинстве консалтинговых компаний: распределять проекты административно. Продал, скажем, Иванов в компанию X проект, посвященный разработке системы мотивации, пришел к руководителю практики, отвечающему за консультирование в области систем мотивации, и «принес» проект, а руководитель практики посмотрел на загрузку и квалификацию консультантов и выбрал самых лучших и незанятых. Кажется, максимально логичная модель.

Однако в «ЭКОПСИ» работа организована иначе. Продав проект в компанию X, Иванов идет искать себе исполнителей. А в это время потенциальные исполнители ищут себе проект. По существу внутри компании организован рынок труда. В результате одни — лучшие консультанты — перегружены, тогда как другие — худшие — недогружены. В «тучные» годы всегда не хватает исполнителей, в «тощие» — работы.

В задачу руководителя практики не входит административное распределение работы, за ним остается лишь роль советчика. У руководителя проекта руководитель практики спрашивает: «Не хочешь ли ты взять в проект такого-то?» — и расхваливает его. Сотруднику же он говорит: «Пойди-ка и предложи себя в проект такому-то — бюджет там, конечно, небольшой, зато работа интересная и тебе для развития будет полезно».

Возникает организация с абсолютной свободой. Тебе не задано ни «направление», ни «позиция»: ищи себе работу сам — такую, какую хочешь, и в том объеме, в каком хочешь. Однако при этом будь готов «продавать» себя постоянно, а не только в момент трудоустройства. Самых слабых и самых сильных работников теперь видно очень хорошо: первые загружены слабо, и их можно систематически увольнять, чтобы нанимать новых, более сильных, а перегруженным можно с уверенностью много платить.

В «ЭКОПСИ» этот принцип, кроме прочего, соединен с проектной мотивацией без верхней планки: чем в большем количестве проектов в более значимых ролях ты участвуешь, тем больше ты получаешь.

Хвастаться нехорошо, но я могу сказать, что именно такой свободный оппортунистический путь организации труда позволил «ЭКОПСИ» добиться рекордной производительности труда в консалтинге (в Москве очевидно выше нас только McKinsey). Есть, конечно, и издержки. Например, поскольку система не ограничивает человека в количестве работы, а напротив, стимулирует взять на себя как можно больше, возникает постоянная перегрузка лучших людей, что нередко ведет к выгоранию. Это достаточно серьезный недостаток, для минимизации которого требуются целенаправленные усилия со стороны руководства, но он не отменяет выдающейся эф-

фektivности такой системы по сравнению с мечтой стратегов о научном централизованном способе распределения работы.

Рассмотрим ту же дилемму на бытовом примере.

Зимний поход, лес, охотничьи лыжи, вечер, постановка лагеря...

Вариант 1: стратегическая процессная организация работы. В начале похода руководитель говорит: «Миша и Петя отвечают за дрова. Они понесут пилу и топор. Как только начинаем ставить лагерь, Миша и Петя идут за дровами. Постановкой палаток будут заниматься Коля и Настя. Саша назначается костровым — он должен как можно быстрее развести костер и поставить перетапливать снег. Женя — кок, будет варить еду. Женя, вот список, здесь указано, кто какие продукты несет».

Вариант 2: стратегическая проектная организация работы. Вечер, найдено место для лагеря. Руководитель говорит: «Палатку сегодня ставят Коля и Настя, палатку сейчас выдам. Миша и Петя, берите пилу и топор и идите валить дерево. Саша, разводи костер — вот лопата, сетка и сухой спирт. Еду сегодня варит Женя».

Вариант 3: оппортунистическая (она же анархическая) организация работы. Руководитель говорит: «Снаряжение: пилу, топор, палатку, лопату, сетку, сухой спирт, запас еды, котелки — выкладываем из рюкзаков. Кто сегодня что хочет делать? Вы за дровами? Вы костер разводите? Вы еду варите? А палатку кто же ставить будет? Понимаю, понимаю — самая холодная работа. Ладно, тем, кто ставит сегодня палатку, выдам коньяк. Коля и Петя? Здорово!»

Думаю, вам понятно, что мне нравится вариант номер три: он дает чувство свободы и повышает мотивацию тех, кто будет выполнять работу. Однако и директивные варианты 1 и 2 выглядят очень эффективными. Вряд ли можно их избежать, когда

градусник показывает ниже минус 30. Более того, многим людям даже в неэкстремальных условиях при четком распределении обязанностей и жестком управлении живется комфортнее: жизнь структурирована извне, что создает ощущение уверенности и безопасности.

Однажды, когда я еще только обдумывал эту книгу, я изложил этот пример своей давней спутнице по походам. Она очень возмутилась: «Если все организовать так, как ты говоришь, т. е. отменить понятие дежурных, то одни будут делать самую неприятную работу — рано вставать, готовить завтрак, мыть посуду, а другие станут жить на всем готовеньком!» При всей справедливости этих слов (ведь такое действительно может произойти) показательно, что моя спутница не взволновалась по поводу того, что какие-то вещи не будут сделаны. Ее обеспокоила тема справедливости: есть люди со встроенным чувством долга, которые взваливают на себя самую сложную и неприятную работу, и есть бездельники, которые будут выбирать дела попроще и поприятнее. Дрова искать всем хочется — тепло, а вот посуду в снегу мыть никому не охота. Посуда-то помыта будет — но благодаря тому, что всегда найдется девушка, которая, не жалея своих девичьих ручек, изо дня в день будет вычищать на морозе котелок.

Самое интересное здесь то, что такая девушка при этом подходе найдется *всегда*. Так же как всегда найдутся любители рубить дрова. И получится, что каждый будет делать то, что он хочет, то, что соответствует его наклонностям и способностям, — и люди начнут выделяться по склонностям, способностям, нагрузке и результатам. Результативность человека в этой ситуации определяется только его качествами (условия изначально для всех равные), в то время как в директивном (он же стратегический) варианте результативность во многом зависит от того, насколько качественно и разумно организована работа (кому какие «позиции» и «направления» выданы, умеет ли делать человек то, что ему поручено, и т. д.).

Принцип «всегда найдется» является важной аксиомой для оппортунистической организации труда. Многие годы «ЭКОПСИ» планирует оборот на год вперед исходя из двух составляющих. Мы берем всех реальных и потенциальных клиентов и прогнозируем потенциальный заказ — получается *прогноз от клиентов*. Затем мы берем всех реальных и потенциальных сотрудников (потенциальных выводим из скорости найма) и прогнозируем их выработку (т. е. количество произведенной работы исходя из выработки за прошлый год) — и получаем *прогноз от людей*. Можем еще ввести поправочный коэффициент, учитывающий рост рынка и рост квалификации сотрудников. После этого выбираем *большую цифру* и задаем ее в качестве целевой. Если *большим* является прогноз от людей (люди могут сделать больше, чем видимый совокупный запрос клиентов), мы ставим перед собой цели, связанные с дополнительными продажами. И наоборот: если *большим* является прогноз от клиентов, мы ставим задачи, связанные с дополнительным наймом. В итоге наш прогноз оправдывается из года в год с большой точностью (исключением стал только 2009 год — по понятным причинам).

На чем же основана наша уверенность, позволяющая брать *большую цифру*? На двух основных предпосылках оппортунистической организации:

1. *Всегда найдутся люди, которые сделают проданную работу*. Да, работа распределяется по желанию — и желающие всегда будут (в крайнем случае придется пообещать дополнительный приз).
2. *Всегда найдется работа для сильных людей* — совсем уж удивительное, но железное правило. Если есть сильный человек и мы пока не знаем, чем он будет занят, — загрузка для него найдется; в крайнем случае он сам придумает себе занятие, полезное для организации. Отсюда, кстати, следует вывод, верный только для оппортунистов:

людей надо искать всегда, и если видишь сильного человека, то его нужно брать — вне зависимости от вакансий в штатном расписании.

Основные предпосылки планирования в оппортунистической организации:

- 1. Всегда найдутся люди, которые сделают проданную работу.*
- 2. Всегда найдется работа для сильных людей.*

Эти принципы лежат в основе моего подхода к руководству компанией. Производственный ресурс и продажи никогда не бывают идеально сбалансированными. В стратегических компаниях такой дисбаланс привычно считается недостатком (ведь мы изначально пытаемся создать и реализовать сбалансированный бизнес-план), но в оппортунистической организации этот дисбаланс и является главным двигателем прогресса. Приходят ко мне люди и говорят: «Ужас! Кошмар! Клиент от нас столько всего просит, а все уже заняты! Мы не справимся, нет людей — нужно отказываться». А я им говорю: «Продавайте — справимся», — и всегда говорю это очень уверенно. Вникать в суть вопроса мне при этом не обязательно: я знаю, что мы всегда справимся, потому что мы оппортунисты. Через день ко мне приходят люди из другого подразделения и говорят: «Ужас! Кошмар! Есть три хороших кандидата, но непонятно, чем их загрузить, — будут бездельничать». Я говорю: «Нанимайте — загрузим». Мне опять же ни во что не надо вникать: я знаю по определению, что если будет хороший человек — работа для него появится. Так и сижу эдаким Кутузовым в понимании Толстого. Главное — научиться с уверенным видом говорить сначала «сделаем», а потом «загрузим» (или наоборот). Такой степени «недеяния», как Кутузов, я еще, разумеется, не достиг — но учусь... (Шучу, конечно.)

Это оппортунизм в чистом виде: мы видим в дисбалансе возможность, которую надо хватать и реализовывать, на ходу подтягивая отстающее крыло. Крайне важно при этом никогда не торгизовать ни продажи, ни найм (а что-то одно всегда опережает).

Правила оппортунистической организации работы

Вспомним наш походный пример и сформулируем ключевые правила оппортунистической организации труда:

1. Каждому сотруднику/участнику похода известны все задачи.
2. Каждому сотруднику/участнику похода доступны все ресурсы (снаряжение): топор, пила, котелки, палатка выложены и могут быть использованы каждым.
3. Люди добровольно выбирают себе задачи.
4. Когда несколько человек хотят взяться за одну и ту же задачу или задействовать один и тот же ресурс, они договариваются между собой.
5. Если люди, претендующие на одну задачу (один ресурс), не могут договориться, арбитром выступает руководитель.
6. Если остаются «бесхозные» задачи, руководитель повышает их ценность (увеличивает мотивацию). Это может быть не только коньяк (как в нашем походном примере) или деньги, но и какие-то нематериальные стимулы. В частности, в перспективе очень важно отметить тех, кто успешно справился со своей задачей («Ах, какой отличный вышел суп!»).

Сравним роли руководителя при стратегической и оппортунистической организации труда (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Роль руководителя в стратегической и оппортунистической организациях

Роль руководителя	Стратегическая организация труда	Оппортунистическая организация труда
Определение задач и ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Выделить задачи • Подобрать ресурсы под задачи 	
Распределение задач и ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Распределить задачи (назначить ответственных) и выдать ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставить всем список задач и информировать о доступных ресурсах • Решить конфликты, если несколько человек претендуют на одну и ту же задачу/один и тот же ресурс • Придать дополнительную мотивацию тем задачам, за которые никто не взялся
Контроль выполнения задач	<ul style="list-style-type: none"> • Проконтролировать выполнение задач • Выполнить «разбор полетов» • Отметить и наградить успешных 	

В стратегической процессной организации распределение задач происходит на постоянной основе: задачи распределяются не по конкретным людям, а по должностям — появляются «кок», «дровосек», «костровой», «дежурный» (моет посуду) и т. д. Люди при этом могут со временем сменяться. Стратегическая процессная организация труда предполагает жесткое проектирование позиций с последующим подбором под позиции людей.

При оппортунистическом подходе должностей в привычном понимании слова нет. Перед каждым человеком распаивается широкий горизонт возможностей с точки зрения как задач, так и ресурсов. Количество разных позиций в оппортунистической организации очень небольшое, а функционал их при этом предельно широк.

Вернемся к консалтинговому бизнесу. При стратегической организации труда в состав консалтинговой практики может входить десяток должностей (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Организационная структура и должностные обязанности в стратегической организации

Название должности	Должностные обязанности (суть)
Аналитик	Занимается в проекте аналитической работой
Старший консультант	Решает сложные задачи в проекте
Менеджер проекта	Управляет проектом
Аккаунт-менеджер	Ведет постоянных клиентов
Продавец	Ищет новых клиентов

В оппортунистической организации должность одна (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Организационная структура и должностные обязанности в оппортунистической организации

Название должности	Возможная сфера деятельности
Консультант	Занимается в проекте аналитической работой. Решает сложные задачи в проекте. Управляет проектом. Ведет постоянных клиентов. Ищет новых клиентов.

Как я уже говорил, в оппортунистической организации то, чем реально занимается человек, определяется внутренним рынком труда. Консультант берется за задачи, которые ему нравятся (если согласие руководителя не обязательно): например, начинает искать новых клиентов или же предлагает свой труд руководителям проектов. Есть и встречный процесс: руководители проектов предлагают работу консультантам (заметьте, предлагают, а не приказывают).

Грейдирование должностей — важный инструмент научной стратегической организации труда

Очень показательна с точки зрения двух этих моделей система грейдов.

Аксиомой классического грейдирования является тезис о том, что мы оцениваем работу (должность), а не человека, и платим (по крайней мере, базовую зарплату) за работу, а не за квалификацию. «Переход на личности» — главная ошибка комитетов по оценке позиций. Нам все равно, кто занимает данную позицию, — мы оцениваем прежде всего должностные обязанности с точки зрения их сложности и ценности для компании.

Аксиома классического грейдирования: оценивается должность, а не человек; зарплата платится за работу, а не за квалификацию.

Идея грейдирования позиций, безусловно, является исключительно интересной. Грейды позволяют взвесить на единых весах и выстроить на одной шкале абсолютно разные позиции. Понятно, как можно сравнить друг с другом две должности

продавцов. Точно так же ясно, как сравнить двух бухгалтеров. Но вот кто «ценнее для отечества» — старший бухгалтер или младший продавец? Ответ на этот вопрос удастся получить, только создав систему грейдов. Система грейдов состоит из набора универсальных шкал, позволяющих оценить любую должность (и продавца, и бухгалтера, и рабочего), и системы весов, дающей возможность скрестить оценки по разным шкалам, чтобы получить единую оценку. Грейдирование проводится независимо от иерархического уровня позиций: более высокая с точки зрения иерархии должность вполне может получить меньший балл по сравнению с нижележащей должностью.

Все шкалы делятся на две группы: шкалы, отражающие *сложность* работы, и шкалы, отражающие *ценность* работы для компании (табл. 3.6). Очевидно, что и то и другое важно для определения размера оплаты труда. Чем сложнее работа, тем больше мы должны за нее платить. За более ценную работу тоже лучше платить больше (хотя это чуть менее обязательно). Представим себе, что не очень сложная работа по внесению неких данных в компьютер приобрела для нас необыкновенную значимость. Повысим ли мы за нее оплату? Пожалуй, да, чтобы взять на эту важную работу максимально квалифицированного и надежного человека.

Таблица 3.6

Примеры шкал, отражающих ценность и сложность работы

Ценность работы	Сложность работы
<ul style="list-style-type: none"> • Вклад в конечный операционный результат • Вклад в стратегию • Цена ошибки 	<ul style="list-style-type: none"> • Время, необходимое для обучения • Требуемая квалификация • Условия труда

Когда мне приходится объяснять идею грейдирования должностей, я привожу следующий пример: представьте себе, что вы взяли академика на работу дворником (типичная ситуация

для России 1990-х гг.). Как вы ему будете платить — как академику? Наверное, все же как дворнику — за работу по подметанию улицы. А то, что он академик, вас не будет волновать.

Система грейдов — инструмент, который имеется в джентльменском наборе любой серьезной стратегической организации. Она столь же необходима, как бизнес-стратегия: не иметь грейдов выглядит почти неприличным. Прозападный HR-менеджер, который пришел в компанию, где нет грейдов, обязательно первоочередным пунктом поставит в свой план создание системы грейдов.

Многие консалтинговые компании, предлагающие широкий круг услуг в области HR, известны прежде всего своими системами грейдов. Чем занимаются Hay, Watson Wyatt, Mercer? Первая ассоциация к их имени — грейды, хотя в действительности они консультируют компании по весьма разнообразным кадровым вопросам.

Почему же грейды столь популярны? Одна из причин — прагматическая: нам хочется иметь объективные данные для определения зарплаты сотрудника. Объективные данные — это рынок, а грейды облегчают сравнение с рынком за счет упорядочения позиций. Но, может быть, достаточно просто упорядочить названия и описания должностей, тем самым принципиально уменьшив количество позиций, после чего каждую из них сравнить с рынком? Технология грейдирования позволяет уменьшить количество случаев для сравнения еще сильнее.

Представим себе, что мы имеем дело с крупной промышленной компанией, в которой есть 2000 должностей (вполне правдоподобное число, если система должностей развивалась стихийно и никто никогда не пытался их привести в порядок). Сравнить каждую должность с рынком невозможно. Допустим, мы провели работу по упорядочению названий и функционала должностей (это, кстати, совершенно необходимая работа, какую бы компанию — стратегическую или оппортунистическую — мы

ни строили), и оказалось, что должностей с разным функционалом в компании всего-навсего 350 (тоже правдоподобные цифры). Сопоставить с рынком такое количество должностей уже возможно, хотя по-прежнему непросто. Теперь мы оцениваем каждую должность и сводим их к 20 грейдам — каждая должность получает грейд. Как теперь будет выглядеть процедура сопоставления с рынком? Нужно взять три-четыре должности из каждого грейда и сравнить диапазон оплаты с рыночными данными по этим должностям. Мы получаем 60 кейсов для сравнения (по 3 позиции для каждого из 20 грейдов), что существенно экономнее, чем сравнивать 350 должностей.

На первый взгляд, грейдирование — это экономичная технология соотнесения оплаты труда в компании с рынком.

Однако на практике все не так красиво, как в теории. Для настройки вилки грейда более правильным будет выбирать по одной должности из каждой функции, поскольку функции довольно часто имеют рыночную специфику. Если основных функций у нас 8–10, а грейдов 20, то мы получим 160–200 позиций, т. е. число сравнений у нас окажется не сильно меньше, чем при прямом сравнении каждой позиции с рынком, а точность — понизится.

В действительности сторонники системы грейдов предлагают более амбициозную идею, чем просто экономия усилий на сравнении с рынком. По сути дела это идея *справедливости*. Почему у нас Василий на позиции инженера при высоком риске ошибки (и, соответственно, высоком потенциальном грейде) получает мало, а Николай на позиции экономиста получает много, хотя риск ошибки (и потенциальный грейд) у него ниже? Давайте восстановим справедливость, повысив зарплату Василию и понизив (или хотя бы заморозив) зарплату

Николаю. При этом нас мало заботит то, что Василий никуда не собирается уходить — и потому, что найти подходящую работу инженера сложно, и потому, что мотивация у него менее монетарная: его больше интересует содержательная сторона работы (инженер все-таки). И так же мало мы озабочены тем, что Николай привык искать работу: он верит, что рынок экономистов широк и ориентирован прежде всего на деньги (потому, наверное, и стал экономистом). Так, исходя из идеи справедливости, мы делаем ненужный подарок инженеру Василию, прибавляя ему зарплату, и одновременно демотивируем Николая, устанавливая ему низкий грейд и замораживая зарплату (хорошо еще, что мы не решились объявить Николаю о понижении его зарплаты). При хорошем исходе Василий приятно удивлен, а в плохом случае у него развиваются неоправданные амбиции. Одновременно мы ускоряем уход Николая, который отправится на рынок за более высокой зарплатой.

В результате мы:

- повысили ФОТ;
- стимулировали ненужные амбиции инженера Василия путем непрошенного подарка;
- демотивировали и ускорили уход экономиста Николая.

Идея *справедливости* — это очень стратегическая идея. Мы верим, что ради справедливости можно перекрыть систему оплаты, раздать подарки и демотивировать, — и в *стратегической перспективе* это будет правильно.

В действительности грейдирование несет в себе «стратегическую» идею справедливости, ради которой можно пойти на тактические потери.

После грейдирования мы получаем картинку, показанную на рис. 3.11.

Мы смотрим на нее в недоумении и чешем в затылке: как теперь внедрить эту систему? Всем «недоплаченным» повысить зарплату, а всем «переоплаченным» заморозить, чтобы через одну-две индексации они оказались в «справедливых» диапазонах? В общем-то, это единственный способ: понижать зарплату никому нельзя. ФОТ мы тем самым подняли (по опыту — процентов на 20), но зато вроде бы сделали благо для своей организации.

Нам не приходит в голову сравнить данные грейдирования с текучестью: действительно ли среди «недооплаченных» сотрудников текучесть выше? Если же мы проведем такое сопоставление, то увидим, что прямой корреляции нет. Да, есть категории сотрудников с высокой текучестью, и они могут оказаться среди «недооплаченных», но чаще всего текучесть

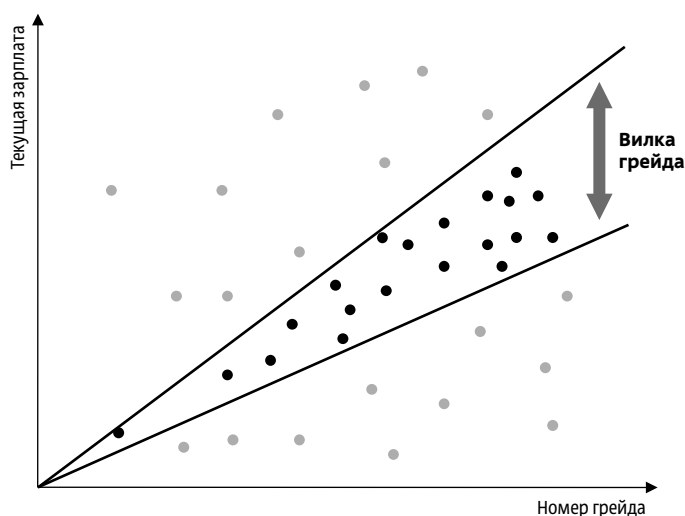


Рис. 3.11. Распределение должностей сотрудников при грейдировании «по справедливости» (а также при грейдировании со стратегическим набором весов шкал — читай ниже)

определяется ситуационными и организационными факторами (актуальные тенденции рынка труда: не хватает программистов; или еще проще: идиот-начальник всех распугал). И вот мы смотрим на эту картинку и понимаем, что вынуждаем себя провести реформу оплаты труда, в эффективности которой теперь сами сомневаемся. Уже консультантам заплачено, уже вся организация на уши поставлена, уже комитеты по оценке позиций поработали... И что теперь делать с результатами проекта по грейдированию? Признаться в ошибке? Расписаться в своей менеджерской некомпетентности (деньги потрачены, и ничего не внедрено)? Вот и приходится теперь повышать ФОТ в масштабе организации, демотивируя одних и выдавая неожиданный подарок другим, да еще отвлекать людей от работы «правильной коммуникацией» — попыткой логично объяснить свою глупость. Зачем мы это делаем? Чтобы выглядеть эффективными менеджерами? Чтобы внести в свое резюме строчку об успешном проекте по грейдированию? Чтобы установить высшую справедливость?

А ведь такие результаты грейдирования очень легко предсказать заранее: очевидно, что куче народа зарплату придется повышать, а другой куче — понижать. Только никто не задумывается об этом своевременно — до запуска проекта. Может быть, все надеются, что диапазон грейда совпадет с текущей зарплатой сотрудников? Но тогда можно было бы не проводить никакого грейдирования, а просто назначить грейд по текущей зарплате — и все...

Шаг в сторону оппортунизма: отталкиваемся от сложившейся системы оплаты труда

Давайте еще немного углубимся в методологию грейдирования.

Различные шкалы грейдирования по-разному влияют на итоговый балл должности. В традиционных грейдовых системах веса шкал жестко зашиты внутри системы. Когда должности оценены, картинка уже не может быть скорректирована.

«ЭКОПСИ» разработала существенно более гибкую систему грейдов: мы адаптируем набор шкал под компанию, делаем разные наборы шкал под разные категории сотрудников (для рабочих один набор, а для офисных работников — другой) и, главное, настраиваем систему весов, причем как для организации в целом, так и для конкретной категории сотрудников.

Вот как выглядит методика настройки весов шкал. Мы проводим опрос топ-менеджеров, чтобы выявить значимость шкал с субъективной точки зрения топ-менеджеров. Такому опросу может предшествовать стратегическая сессия для обсуждения вопроса о том, что действительно важно для компании. В результате мы выясняем, что, например, условия труда топ-менеджеры считают не очень важными, а вот цену ошибки и вклад в стратегию оценивают по максимуму. Картинка при этом оказывается такой же, как мы уже нарисовали, описывая грейдирование «по справедливости» (см. рис. 3.11).

У 40% сотрудников зарплата оказывается ниже «коридора», и ее нужно повышать, у 20% — выше коридора, и только 40% вписываются в вилку грейда (исходим из идеи, что среднюю зарплату грейда мы хотим сохранить). Такой набор весов мы можем назвать *стратегическим*.

Теперь мы проводим еще одну процедуру — аппроксимацию заработных плат: с помощью математических методов ищем такой набор весов, который минимизирует случаи выхода зарплат сотрудников за диапазоны грейдов. Это показывает нам стихийно сложившуюся в организации значимость шкал. Назовем такой набор весов *органическим*.

В органическом наборе может оказаться, что «условия труда» имеют максимальный вес, «цена ошибки» — весьма умеренный, а «вклад в стратегию» — нулевой, т. е. в реальности при назначении оклада вклад в стратегию не учитывался вообще, а вот условия труда (легкие или тяжелые) являлись основополагающим фактором. При этом теперь достаточно скорректировать

зарплаты 10% людей в минус и 20% людей в плюс, чтобы «вратить» в грейды — тем самым мы по сути дела закрепим, «возведем в закон» фактически сложившиеся приоритеты в определении оклада (см. рис. 3.12).

Почему же нам даже в этом случае приходится изменять оклады? Потому что даже в системе стихийно сложившихся приоритетов есть позиции с несоразмерно низким или несоразмерно высоким окладом: метод аппроксимации позволяет компании увидеть свои ошибки по отношению к своим же приоритетам. При этом количество изменений окажется существенно более низким по сравнению с ситуацией, в которой мы хотим внедрить новую систему приоритетов.

Почему стратегический и органические наборы весов отличаются — ведь вроде бы и тут и там решения принимают одни и те же люди? Дело в том, что стратегический набор приоритетов отражает идеалы менеджеров компании, их стратегические

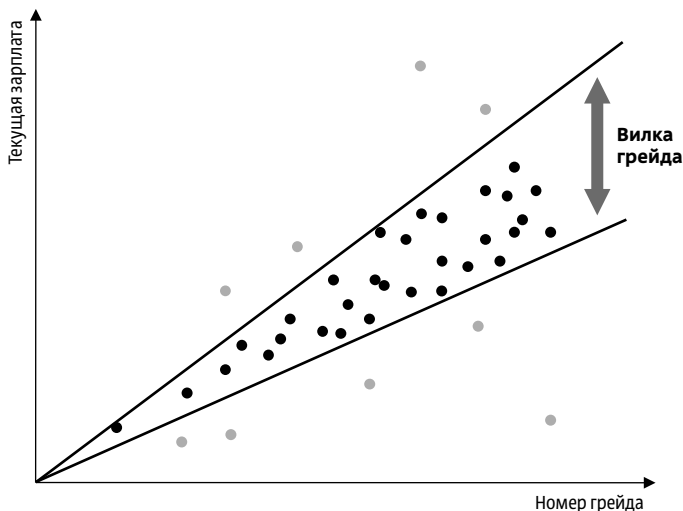


Рис. 3.12. Распределение должностей при «органическом» наборе весов шкал

идеи, а органический набор приоритетов, лежащий в основе реальных действий организации, складывается на основе столкновения интересов и желаний многих людей — это, по сути, оппортунистические (стихийные) приоритеты.

Какой же набор весов выбрать? Как платить? «Быть ближе к стратегической раскладке — учитывать вклад в стратегию», — так будут рассуждать стратеги. Но, может быть, стихийно сложившаяся система оплаты труда неслучайна, полезна — и следует смириться с реальной системой весов? «Для удержания сотрудников нужно прежде всего компенсировать тяжелые условия труда, а работа с высоким вкладом в стратегию уже сама по себе является “призом” и мотивирует человека, так что за этот фактор доплачивать не нужно», — скажет оппортунист. «Но если повысить деньги за вклад в стратегию, это привлечет на такие позиции лучших», — возразит стратег...

На практике мы показываем менеджменту обе картинки и на стратегической сессии принимаем решение о финальной расстановке весов, которая, как правило, оказывается компромиссом между стратегическим и стихийным наборами. Тем самым мы сохраняем многие стихийно сложившиеся тенденции, но при этом внедряем ряд новых стратегических приоритетов.

Методология «ЭКОПСИ» делает процесс грейдирования более полезным для организации: по сути дела мы находим баланс между стратегическим и оппортунистическим подходами, или, говоря иначе, даем компании возможность выбирать между ними. Однако мы не затрагиваем сам принцип: грейды по-прежнему привязаны к позиции. Наш подход можно сравнить с НЭП: от коммунизма не отказываемся, но даем возможность системе выжить — стратегическую идею грейдирования должностей не отменяем, но уходим от жесткой нежизнеспособной искусственно придуманной «стратегической» системы весов, тем самым делая грейды чуть более применимыми.

Фундаментальные проблемы системы грейдов должностей

Если бы нашей целью действительно было удержание людей и облегчение привлечения (а не высшая справедливость), то достаточно было бы проанализировать текучесть, выделить ту ее часть, которая связана с недостаточной оплатой труда (посмотреть, какие позиции у нас стоят незаполненные, убедиться, что вопрос не в нашем ужасном имидже, а только в том, что мы мало платим), а затем скорректировать оклады ровно по тем должностям, где выявлены проблемы. Корректировок было бы не так много, и это был бы сугубо прагматичный (он же оппортунистический) подход. Однако мы проводим большую системную работу, а потом начинаем кроить зарплаты на основе *идеи справедливости*, что, как уже было показано, является весьма спорным.

У системы грейдов есть и еще одна очевидная проблема: грейды предполагают, что функционал позиций (который мы, по сути дела, и оцениваем) стабилен. На практике же он является стабильным очень редко и лишь в некоторых подразделениях компании.

Система грейдов предполагает стабильность функционала должностей.

Одна из причин нестабильности функционала состоит в том, что у нас всегда чешутся руки что-нибудь реформировать. Некоторые компании настолько устают от реформ, что даже вводят мораторий на организационные изменения. Персонал спрашивает менеджеров: давайте хоть год поживем в одной и той же организационной структуре, — но прогресс не остановить, и, не взирая на мольбы, мы снова и снова беремся за реформы.

Недавно я беседовал в офисе крупнейшей российской компании с вице-президентом, курирующим кадровую работу. Он сказал: «Мы планируем делать систему грейдов, но у меня много сомнений. Во-первых, не слишком ли универсальны шкалы, во-вторых, непонятно, как это поможет наладить карьерный рост, в-третьих... в-четвертых...» В ходе разговора выяснилось, что компания собирается в течение года в два раза сократить центральный офис. Я сказал: «Какое значение имеют названные “во-первых”, “во-вторых” и “в-третьих”, если вы собираетесь кардинально сокращать персонал — а значит, функционал позиций изменится и результаты грейдирования можно будет выбросить?» Вице-президент задумался и спросил: «А может быть, позиции поменяются не сильно?» Мы поговорили о том, что сокращение в два раза возможно только за счет объединения позиций и совмещения функционала, следовательно, в неизменном виде не сохранится почти ни одна должность. Вице-президент согласился. «А что же делать, как платить?» — спросил он. Я предложил инновационную систему грейдов, привязанных к человеку, — звания (об этом будет рассказано чуть позже). «Вы меня убедили», — сказал вице-президент. После этого состоялись заседания многочисленных комитетов, правления компании — и было принято решение делать обе системы: и классические грейды, и звания. Я так до сих пор и не понимаю, почему столь очевидная мысль — бессмысленность грейдирования должностей накануне изменения оргструктуры — была проигнорирована таким количеством умных людей.

Но даже если мы не проводим никаких серьезных преобразований, функционал должностей все равно постоянно меняется. Человек растет — и мы расширяем круг его обязанностей. Пришел на его место новый, слабый человек — и функционал позиции сузился. Вопреки стратегической логике рафинированный научный подход — проектирование позиций с последующим

сохранением их в неизменном виде вне зависимости от качеств сотрудников — на практике в чистом виде не работает даже в самых стратегических организациях: мы подстраиваем функционал к способностям людей, а значит, функционал у нас все время плывет, грейд меняется, платить надо то больше, то меньше... И мы вынуждены либо без передышки заново проводить грейдирование, либо плюнуть на систему грейдов и платить, отталкиваясь от качеств сотрудников. Последний вариант чаще всего и реализуется: организация либо вовсе забывает о проведенном грейдировании, либо (если она очень системная) вводит такое количество надбавок и коэффициентов, что они сводят всю систему грейдов на нет.

Интересен вот какой феномен: самая стабильная часть организации — это рабочие производства, потому что здесь практически все диктуется производственными технологиями и оборудованием. Однако именно для рабочих традиционные тарифные системы привязаны к квалификации работника, а не к должности, что, на мой взгляд, очень показательно.

Пытаясь решить описанную проблему, более современные системы заменяют узкие грейды широкими диапазонами — «бендами»* и тем самым фактически отменяют идею грейдирования, хотя поддерживают иллюзию упорядоченности.

Однако нет ли все же принципиально иного способа упорядочить зарплаты? Оказывается, есть.

Звания — инструмент оппортунистической организации труда

Мы придумали систему, которая решает указанные проблемы за счет изменения базовых основ грейдирования и оплаты труда.

* От англ. *band* — «полоса», «лента». — Прим. ред.

Вот ее основная идея: давайте привяжем грейд не к должности, а к человеку, и сделаем не грейды, а звания; фиксированную зарплату будем платить не за функционал, а за квалификацию, и решим, что наша задача — по максимуму использовать оплаченную квалификацию сотрудника. В примере с академиком, который метет улицы, это означает, что мы будем все же платить академику как академику, но используем его ум на благо нашей организации. Если мы не можем это сделать, то нам просто не надо брать на работу академика — возьмем человека с квалификацией дворника.

Основная идея системы званий: привяжем грейд к человеку, а не к должности, и будем платить фиксированную зарплату не за функционал, а за квалификацию.

Эта простая (хотя и революционная) мысль хорошо соответствует нашей прагматической цели: мы хотим удержать сотрудника, а он продает себя на рынке труда в соответствии со своей квалификацией и опытом — значит, для целей удержания ему надо платить зарплату, ориентируясь на его квалификацию и опыт.

Данная идея, как и весь оппортунистический подход, не выдумана, а подсмотрена на практике: системы званий (грейды, привязанные к человеку) в той или иной форме столетиями работают в самых традиционных общественных институтах — в науке, в армии, в церкви. При этом мы видим среди них как организации, занятые творческой деятельностью (наука), так и организации, где во главу угла ставится дисциплина (армия).

Множество примеров званий мы можем найти и в бизнесе: грейды для консалтинговых компаний, тарифно-квалификационная сетка для рабочих, грейды для продавцов представляют

собой не что иное, как звания, привязанные к конкретному человеку.

Рассмотрим технологию грейдов-званий более подробно.

Как и для грейдирования должностей, нам понадобятся шкалы, но теперь уже не для оценки должности, а для оценки сотрудника. Что определяет ценность человека? По сути дела, три глобальных измерения:

- опыт:
 - опыт выполнения определенных функций;
 - опыт достижения определенных результатов;
- квалификация;
- лояльность.

Именно так человек позиционирует себя на рынке труда. «Делал ... делал ... делал ... достиг ... достиг ... достиг ...» — это опыт. Думаю, это самый важный для нас показатель, поскольку мы неявно подразумеваем, что если человек однажды сумел что-то сделать и чего-то достичь, то он сумеет это повторить (что совершенно не факт — однако более точного способа прогноза у нас нет). Кроме того, человек говорит: «умею ... умею ... умею ...» — это квалификация. К этому мы тоже прислушиваемся — хотя придаем меньшее значение, поскольку не уверены в точности измерения: как узнать, умеет человек это делать или не умеет, если он еще никогда этого не делал? А если уже делал, то это стало опытом. Такой способ позиционирования отражает реальную ценность человека.

Наконец, для нас имеет значение лояльность сотрудника нам и нашей организации — довольно часто мы готовы за это доплачивать.

Какие же шкалы мы можем использовать для оценки опыта и квалификации? Думаю, не станет особым сюрпризом то, что эти шкалы почти полностью совпадают со шкалами для грейдирования должностей, только «развернуты» к человеку (табл. 3.7).

Таблица 3.7

**Сопоставление шкал для грейдирования
со шкалами для присвоения званий**

Шкалы для оценки должностей при определении грейда	Шкалы для оценки сотрудника при присвоении звания
Вклад в конечный результат	Опыт работы, предполагающий определенный вклад в конечный результат. Опыт реального вклада в конечный результат
Цена ошибки	Опыт работы, предполагающий определенную цену ошибки
Ответственность за определенный бюджет	Опыт работы: в прошлом отвечал за определенный бюджет
Необходимое образование	Образование
Необходимая квалификация	Квалификация
	<i>Достиagnутые результаты</i>

Создавая систему званий мы, как правило, учитываем и результативность сотрудника. Шкалу «результат» трудно сделать универсальной: «достиг результата, имеющего супервысокую ценность для компании» — слишком размытая формулировка. Поэтому «правильные» категории для оценки результата можно связать с конкретными видами работы: продал на столько-то, изобрел то-то, обеспечил такую-то прибыль. Требования к результативности могут стать одним из критериев присвоения нового грейда («изобрел» — присваиваем новый грейд «кандидат наук»; «обеспечил такой-то объем продаж» — присваиваем новый грейд «старший продавец») (рис. 3.13).

Система званий требует еще одного важного механизма — нескольких различных карьер, к каждой из которых привязаны свои требования.

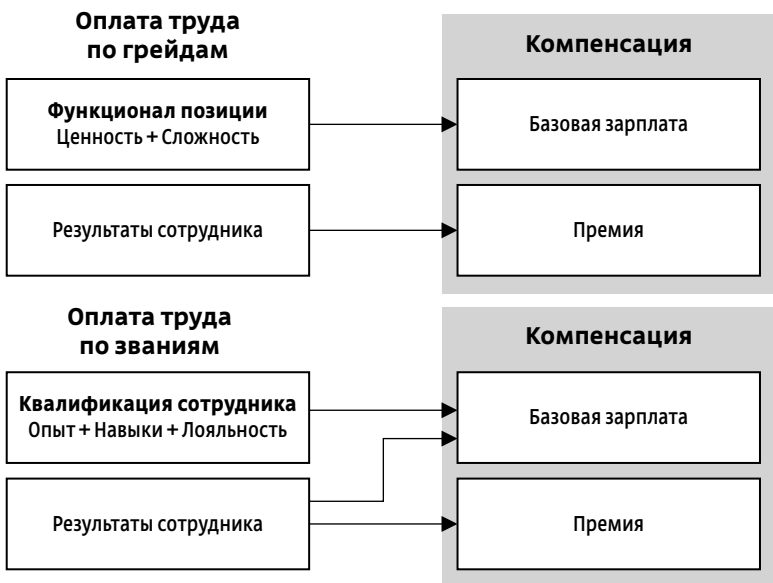


Рис. 3.13. Основания для назначения базовой зарплаты и премии в грейдовой системе и при оплате труда по званиям

Возьмем в качестве примера холдинг, имеющий управляющую компанию и активы. В таком холдинге мы можем выделить три карьеры: эксперт, полевой руководитель и штабной руководитель. Получим примерно следующую систему (рис. 3.14, 3.15).

Как мы видим, звание «президент» фактически совпадает с должностью «президент». Невозможно получить такое звание, не заняв соответствующую должность. А вот «вице-президент» — это звание в чистом виде: сотрудники с таким званием могут занимать должности руководителей дирекций (руководитель производственной дирекции, финансовый директор, руководитель кадровой дирекции), а могут быть советниками (в прошлом имели необходимый опыт). Иными словами, «вице-президент» — это статус, который получает человек, достигший определенных успехов.

Звание (квалификацион- ный грейд)	Возможные карьеры		
	Эксперт	Полевой руководитель	Штабной руководитель
8			Президент
7			Вице-президент
6		Директор	Директор
5	«Гуру»	Ведущий менеджер	Ведущий менеджер
4	Ведущий специалист	Старший менеджер	Старший менеджер
3	Главный специалист	Менеджер	Менеджер
2	Старший специалист		
1	Специалист		

Рис. 3.14. Система званий: карьеры и названия званий

Внедрение званий требует хорошо налаженной системы оценки персонала (например, ежегодная оценка деятельности, в рамках которой мы оцениваем как достижения, так и квалификацию человека). Новое звание присваивается кадровым комитетом, который принимает решение на основе четко сформулированных критериев. К званиям привязаны зарплаты и социальный пакет. Верхушку (в нашем примере — начиная с третьего грейда) можно выделить в особую элитную группу, которая получит особые привилегии — персональную машину, секретаря и т. п.

Система обязательно должна включать механизм «торможения роста», чтобы распределение сотрудников по званиям с учетом текучести и найма всегда представляло собой правильную пирамиду (рис. 3.16).

Торможение может достигаться за счет предъявления высоких требований, т. е. ужесточением критериев. Однако «угадать»

Звание (квалификацион- ный грейд)	Возможные карьеры		
	Эксперт	Полевой руководитель	Штабной руководитель
8			<p>Президент</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отвечал за прибыли и убытки, а также за стратегическое развитие вертикально-интегрированной холдинговой производственной компании
7			<p>Вице-президент</p> <ul style="list-style-type: none"> • Имеет опыт руководства функцией в масштабе холдинга • Имеет опыт курирования не менее 10 активов • Распоряжался бюджетом от 20 млн долларов • Инициировал и внедрил инновации, которые увеличили прибыль не менее чем на 10% или увеличили капитализацию не менее чем на 20% в течение года
6		Директор	Директор

Рис. 3.15. Система званий: примеры требований

Окончание рис. 3.15

Звание (квалификацион- ный грейд)	Возможные карьеры		
	Эксперт	Полевой руководитель	Штабной руководитель
5	«Гуру»	Ведущий менеджер <ul style="list-style-type: none"> Имеет опыт оперативного руководства функцией производственного предприятия Руководил проектами по модернизации/внедрению новых методов управления, что повысило прибыль не менее чем на 20% 	Ведущий менеджер
4	Ведущий специалист	Старший менеджер	Старший менеджер
3	Главный специалист <ul style="list-style-type: none"> Имеет успешный опыт руководства небольшими проектами в рамках своей специализации 	Менеджер	Менеджер
2	Старший специалист <ul style="list-style-type: none"> Устойчиво демонстрирует глубокое понимание двух-трех модулей в рамках своей специализации 		
1	Специалист		

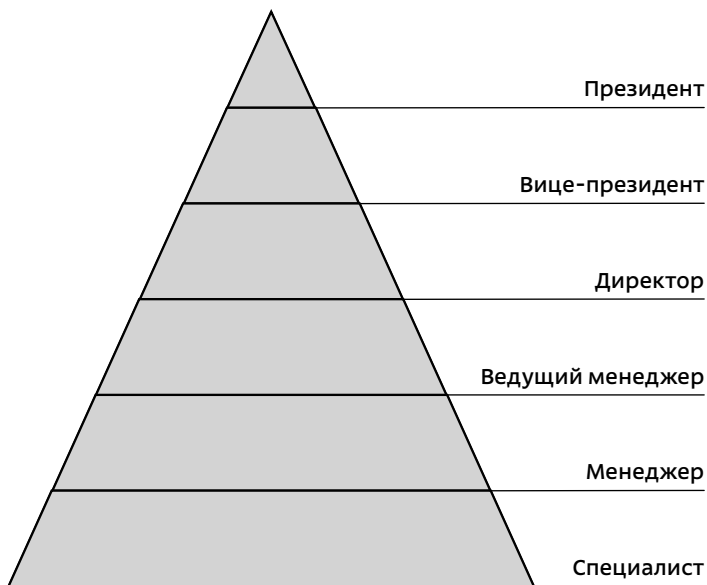


Рис. 3.16. Распределение сотрудников по званиям

необходимую степень сложности не всегда легко, кроме того, с развитием организации жесткость критериев может ослабевать*. Поэтому правильным будет включить в систему требований критерии, относящиеся к стажу (например, для присвоения звания старшего специалиста может потребоваться как минимум год успешной работы в звании специалиста). Тем самым мы фактически вводим третье глобальное измерение — *лояльность*, а заодно исключаем слишком быстрый рост.

* Написали, например, что грейд «старший продавец» присваивается при достижении объема продаж X. Когда вводили систему, X — это было много, а через два года оказалось, что такой объем уже достигается очень просто. Отменить обещание мы не можем — оно анонсировано людям. Приходится учитывать это при аттестации. Конечно, такие цифры можно менять, но желательно не очень часто.

Система званий обладает множеством преимуществ:

- *хорошо удерживает* — мы платим в соответствии с рыночной стоимостью человека;
- *отлично мотивирует* — сотрудник видит следующий грейд, тянется к нему, знает, какие нужны достижения;
- *поощряет к участию в проектах* — опыт для следующего звания легче всего приобрести не путем получения новой должности, а через участие в проекте;
- *поощряет ротации руководителей* — штабные руководители из управляющей компании едут на предприятие-актив, становятся полевыми руководителями, получают новое звание, а затем могут вернуться в центр на более высокую должность и с более высоким званием, чтобы опять заняться штабной работой;
- *обеспечивает гибкость в изменении оргструктуры* — можно переставлять отделы и должности как угодно, системе званий это не затрагивает;
- *обеспечивает гибкость в выборе карьеры и способствует проявлению сотрудником своих самых сильных компетенций* — человек может делать ставку в развитии на свои сильные стороны (хочешь — расти как штабной руководителем, а хочешь — как эксперт);
- *позволяет удерживать суперзвезд (включая суперэкспертов) за счет разнообразных карьер.*

Сама по себе система званий не предполагает в обязательном порядке анархического свободного распределения работы — она вполне может сочетаться с жестким управлением должностями, когда должность определяет «позицию и направление» (пример параллельного существования званий и четких должностей — армия).

Однако система званий очень хорошо сочетается с оппортунистическим рыночным способом управления работой: мы разрешаем людям самостоятельно выбирать себе работу по желанию — набирать задачи, расширять зону ответственности — а с помощью званий обеспечиваем оценку и признание их заслуг.

Система званий может комбинироваться с жестким управлением должностями, но особенно хорошо она сочетается с оппортунистическим рыночным управлением работой.

В оппортунистической организации система званий позволяет провести еще одно интересное преобразование: мы можем сделать понятие «карьера» ролевым и тем самым позволить сотрудникам «набирать роли». Наиболее наглядно это демонстрируется на примере ИТ- или консалтингового бизнеса. В консалтинговом бизнесе есть несколько видов деятельности:

- экспертная работа;
- работа с клиентами;
- управление проектами;
- руководство консалтинговой практикой.

Последний вид деятельности требует назначения на должность. А вот в выборе остальных трех мы можем предоставить сотруднику свободу: занимайся тем, чем хочешь (в соответствии с тем, как сможешь продать себя внутри компании) и получай новое звание, выполнив требования звания по любой из ролей.

Матрица требований приведена на рис. 3.17.

Чтобы получить следующее звание, консультанту достаточно продемонстрировать соответствие требованиям к любой роли в рамках этого звания (т. е. набору требований из любого квадрата в строке соответствующего грейда). Тем самым мы даем сотруднику возможность расти, занимаясь той деятельностью,

Звания — квалификационные грейды	Возможные карьеры			
	Карьера консультанта			Карьера руководителя
	Роль эксперта	Роль менеджера проекта	Роль клиентского менеджера	Роль руководителя подразделения
7				
6	Разрабатывает системную архитектуру для проектов такого-то масштаба			
5				
4			Самостоятельно продает клиентам услуги компании	
3	Глубоко понимает все используемые технологии и может самостоятельно их применять, адаптируя под нужды конкретного клиента		Самостоятельно ведет проекты и взаимодействует с клиентами в этих проектах. Осуществляет допродажи в рамках курируемых проектов	
2	Самостоятельно сводит и анализирует результаты работы аналитиков	Руководит 1–2 простыми типовыми проектами		
1	Выполняет работу аналитика			

Рис. 3.17. Ролевая система званий для консалтинга/ ИТ-компании (заполнено несколько клеточек в виде примера)

к которой он склонен. В этом же направлении сотрудник должен повышать свою квалификацию. Если не умеешь работать с людьми, но замечательно думаешь — продавай себя как эксперта, стремись к тому, чтобы в конце концов заняться системной архитектурой, и через этот механизм повышай свое звание. Если же, напротив, думать ты не любишь, зато отлично дружишь с клиентами и с легкостью продаешь — развивайся в роли клиентского менеджера. Более того, ты можешь попробовать себя одновременно в разных ролях: самостоятельно управляешь небольшим проектом, участвуешь в роли эксперта в другом большом проекте и развиваешь отношения с клиентом как аккаунт-менеджер — и смотришь, что из этого у тебя лучше получается. В производственном холдинге подобная ситуация невозможна: сотрудник не может одновременно быть и штабным, и полевым руководителем, гибко меняя пропорцию между этими видами деятельности, поэтому в производстве карьера жестко определена. В консалтинге же роли могут быть фиксированными (тебя назначают аккаунт-менеджером — и ничем другим ты теперь не занимаешься), а могут сочетаться (продолжай руководить проектом как проджект-менеджер, а еще возьми на себя клиента как аккаунт-менеджер — «примерь» роль клиентского менеджера). Именно так организована на практике работа во многих консалтинговых компаниях.

Принципиальная разница между стратегическим и оппортунистическим подходами к организации труда

Может показаться, что мы обсуждаем довольно узкий HR-вопрос: к чему привязать грейд — к должности или к человеку? Более того, разница может казаться на первый взгляд скорее внешней (рис. 3.18).

Система должностей	Система званий
<p><i>Четыре должности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Аналитик • Старший консультант • Менеджер проекта • Аккаунт-менеджер 	<p><i>Одна должность (консультант), 4 звания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Аналитик • Старший консультант • Менеджер проекта • Аккаунт-менеджер

Рис. 3.18. Соотношение между должностями и званиями

Однако на самом деле разница является принципиальной и восходит к различию в принципах организации работы. Человек с определенной должностью *не может* делать работу, не предусмотренную его должностными обязанностями. Он начинает делать другую работу только после перевода на новую должность. *Сотрудник на должности старшего консультанта не может руководить проектом, пока его не назначили на должность менеджера проекта.*

Человек с определенным званием *может* делать любую работу — ему предоставлены все нужные для этого ресурсы. Когда он начнет выполнять более сложную работу, ему будет присвоено новое звание. *Сотрудник со званием «старший консультант» может «продать» себя на роль руководителя проекта, и если он справится с этой ролью, то ему будет присвоено новое звание: «менеджер проекта».*

Таким образом, ярче всего разница между двумя системами проявляется в ситуациях роста (рис. 3.19).

Указанная разница является принципиальной. При оппортунистической организации труда:

- сотрудник имеет возможность *в любой момент* начать делать более сложную работу;
- новое звание *следует за новым* обязанностями и не несет функцию разрешения на новый вид работы (именно поэтому это звание, а не должность);

- ситуация, когда сотрудник перерос свои обязанности, невозможна; напротив, перед сотрудником всегда стоит вызов решать задачи более сложные, чем он умеет.

Давайте посмотрим, в каких ситуациях целесообразно применять ту или иную систему (рис. 3.20).

Очевидно, что для конвейера подходит только стратегический способ организации труда. Точно так же очевидно, что продажа требует оппортунистической организации. Объем задач — «продавать» — бесконечен: чем больше, тем лучше (мы, разумеется, говорим о ситуации, когда возможность производства превышает текущий объем продаж). Главное — воспользоваться

Стратегическая организация труда — должности	Оппортунистическая организация труда — звания
Сотрудник находится на должности аналитика и выполняет <i>только</i> аналитическую работу.	Сотрудник имеет звание аналитика и выполняет <i>в основном</i> аналитическую работу.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Аттестация показывает, что сотрудник по своим компетенциям <i>может</i> выполнять более сложную работу (если есть система кадрового резерва, сотрудник может быть зачислен в кадровый резерв). 2. Сотрудник продолжает выполнять <i>только</i> аналитическую работу. 3. Освобождается должность консультанта. 4. Сотрудник назначается на должность консультанта. 5. Сотрудник начинает выполнять работу консультанта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудник считает, что может выполнять работу консультанта. 2. Сотрудник пробует выполнять работу консультанта (проявляет инициативу, предлагает себя, его пробуют в этой роли). 3. Сотрудник начинает в основном выполнять работу консультанта (хотя продолжает в некоторых проектах выступать в роли аналитика). 4. На аттестации сотруднику присваивается звание консультанта. 5. Сотрудник продолжает выполнять в основном работу консультанта

Рис. 3.19. Рост сотрудника в системе должностей и в системе званий

Человек с определенной должностью не может делать работу, не предусмотренную его должностными обязанностями. Он начинает делать другую работу только после перевода на новую должность.

Человек с определенным званием может делать любую работу — ему предоставлены все нужные для этого ресурсы. Когда он начнет выполнять более сложную работу, ему будет присвоено новое звание.

потенциалом продавца. Было бы очень странно держать сотрудника на должности «менеджер по малым продажам» и, лишь обнаружив, что его навыки возросли, перевести его на позицию «менеджер по крупным продажам», чтобы только после этого

	Стратегическая организация труда	Оппортунистическая организация труда
Характеристики работ	<ul style="list-style-type: none"> • Количество задач и их объем фиксирован • Самое важное — точное выполнение всех задач 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество задач и их объем не фиксирован или совокупный объем задач превышает возможности сотрудников • Самое важное — по максимуму использовать потенциал человека
Примеры профессий	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочий на конвейере • Сотрудник центра обработки телефонных звонков • Водитель трамвая 	<ul style="list-style-type: none"> • Продажа • Консалтинг • Проектные работы • Инженерные работы • Ремонтные работы (например, работа слесаря)

Рис. 3.20. Условия применения стратегической и оппортунистической систем организации труда

разрешить совершать более масштабные сделки. Намного эффективнее каждый момент вдохновлять продавца на более масштабные продажи (дать ему для этого необходимые ресурсы и полномочия) и после того, как это начнет у него получаться, поощрить его новым званием.

Некоторые виды работ, как следует из рис. 3.20, очевидным образом тяготеют к стратегической или оппортунистической организации труда. Однако многие виды работ можно организовать и тем, и другим способом. Как правильнее выстроить работу сотрудника управляющей компании? Возможны оба подхода — выбор во многом зависит от динамики развития организации. Если все стабильно, то легко нарезать работу на должности и выдать каждому его «позицию и направление». Если же организация развивается очень быстро, все время появляются новые задачи, то лучше большую часть работы организовать по проектному принципу и применить оппортунистический подход, сделав очень небольшое число должностей с очень широким диапазоном потенциальных обязанностей и внедрив систему званий.

Стратегический подход идет от задач: на их основе мы проектируем должности и уже под эти должности подбираем людей. Оппортунистический подход отталкивается от людей: мы даем полномочия человеку и поощряем его брать на себя больше ответственности.

Эффективная стратегическая организация требует «запаса людей» — своего рода внешнего или внутреннего кадрового резерва: если наша стратегия привела нас к необходимости ввести дополнительную задачу и сформировать новую должность, у нас всегда есть наготове человек.

Эффективная оппортунистическая организация требует «запаса задач»: мы нанимаем всех талантливых людей, каких встретим, но при этом у нас всегда есть дополнительные задачи, чтобы загрузить работой нового человека или сотрудника,

который вырос и легко справляется со своими прежними задачами.

Эффективная стратегическая организации требует «запаса людей».

Эффективная оппортунистическая организация требует «запаса задач».

Настоящий оппортунист является оппортунистом во всем: он подходит оппортунистически не только к созданию новых направлений бизнеса, но и к самому ядру организационной деятельности — собственно организации работы людей. Мы можем попробовать заставить людей работать в соответствии с нашим стратегическим планом, задав им «позицию и направление», а можем вооружить их ресурсами и подтолкнуть к тому, чтобы они проявляли свои способности. Люди сделают то, что смогут, и то, что захотят, — и это будет оппортунистический способ организовать их работу.

Управление работой: краткие рекомендации

Стратегам	Оппортунистам
<p>Определите, что должно стать основой всех систем, нацеленных на организацию труда: должность или человек?</p>	
<p>К чему/кому вы привяжете ответственность, полномочия, КПЭ, оплату труда: к конкретной должности (1) или к конкретному сотруднику (2)?</p>	
<p>Поставьте следующие мысленные эксперименты (прочитайте описание ситуации и выберите вариант ответа):</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Появился замечательный человек, для которого нет позиции. Будете ли вы создавать под него новую позицию? (Да — 3, нет — 4.) • Человек вырос и теперь способен сделать больше, чем предполагается функционалом должности. Расширите ли вы его обязанности? (Да — 5, нет — 6.) 	

Стратегам	Оппортунистам
<p>Задачи должности жестко определены, и залогом их эффективного решения является точность (работа напоминает конвейер) (7) — или ключом к успеху вашей компании служит расширение задач и стремление решить их как можно лучше (8)?</p> <p>Проверьте также свои психологические установки. Вы хотите построить машину, которая мало зависит от разумности или неразумности людей (9), или, наоборот, верите, что организация — это живой организм, который развивается по своим законам (10)?</p> <p>В зависимости от своих ответов выберите стратегический или оппортунистический подход к организации труда: стратегическому подходу соответствуют варианты 1, 4, 6, 7, 9; оппортунистическому — варианты 2, 3, 5, 8, 10</p>	
<p>Определите, какой процент задач должен решаться через проекты, а какой — через процессы. Это решение отчасти определяется объективными факторами: если бизнес-процессы устоялись, за основу стоит взять процессы. Если квалификация менеджеров недостаточно высока, это тоже аргумент за процессное, а не за проектное управление. Однако не меньшую роль играют ваши убеждения: если вы верите, что в будущем проекты будут вытеснять процессы — берите за основу проекты.</p> <p>Разработайте следующие инструменты стратегического управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модель бизнес-процессов; • дерево целей; • список проектов; • система ключевых показателей эффективности (КПЭ), привязанная к целям и процессам; • система полномочий по управлению процессами и проектами. <p>Матрицу ответственности нужно выстроить так, чтобы каждая</p>	<p>Создайте небольшое число должностей с очень широкими обязанностями, так чтобы должность была скорее обозначением «поляны», на которой работает человек (экономика труда или продажи), нежели конкретным набором обязанностей. Для каждой должности-«поляны» разработайте один-два ключевых показателя эффективности.</p> <p>Поощряйте людей самостоятельно делить между собой ответственность и полномочия путем взаимных договоренностей. Помогите им разрешить конфликтные ситуации, возникающие в этом процессе.</p> <p>Организируйте сильный проектный офис: проекты должны стать для вас главным инструментом управления.</p> <p>Поощряйте людей расширять зону своей ответственности и стремиться к решению все более трудных задач. Обеспечьте их необходимыми для этого ресурсами (если инженер взялся за новую техническую задачу, пусть у него будет бюджет на книги, возможность учиться, доступ к соответ-</p>

Стратегам	Оппортунистам
<p>позиция получила свою часть ответственности за процессы, цели, КПЭ, проекты, а также была наделена соответствующими полномочиями. Если в качестве основы управления вы выбрали процессы, завяжите функционал позиции на процессы, чтобы остальные управленческие инструменты попали к позиции вместе с процессами. Если в качестве основы вы выбрали проекты, то изначально свяжите позицию с целями, а остальные инструменты пусть попадут к позиции вместе с проектами. На основе полученной матрицы обновите все должностные инструкции.</p> <p>Разработку и внедрение инструментов ведите сверху вниз. Постарайтесь сделать систему простой и ясной. Ориентируйтесь именно на бизнес-процессы (на то, что люди делают), а не на документооборот.</p> <p>Для проектирования и обеспечения доступа всех сотрудников к управленческим инструментам используйте информационную систему.</p> <p>Поддерживайте управленческую систему в целостности: любое изменение целей, процессов или ответственности отражайте в системе вместе со всеми следствиями (забрали ответственность у одной позиции — она должна появиться у другой; передали ответственность за процесс — вместе с процессом отдайте связанные с ним КПЭ и полномочия и т.п.).</p> <p>Постоянно обучайте сотрудников применению системы.</p>	<p>ствующим секторам производства и т.п.).</p> <p>Декларируйте и реализуйте на практике основной принцип инноваций: внедрение любой новой хорошей идеи начинается сразу, как только у нее появился энтузиаст-лидер, но не раньше.</p> <p>Всеми доступными способами распространяйте информацию о тех задачах и проектах, которые еще не имеют лидера; следите за тем, чтобы у компании всегда был «стратегический запас задач».</p> <p>Постройте систему грейдозваний. В основу системы положите принцип <i>признания заслуг через звание</i>: сотрудник получает новое звание <i>после того</i>, как он повысил свою квалификацию, расширил круг своих обязанностей и достиг значимых результатов.</p> <p>Создайте систему ролей, которая позволит сотрудникам в режиме эксперимента пробовать себя в новых видах деятельности: пусть инженер попытается продавать, пусть у программиста будет шанс попробовать себя в расчете экономических параметров. У сотрудника должна быть возможность в случае успеха сделать экспериментальную роль основной.</p> <p>Откажитесь от административного распределения работы — создайте внутренний рынок труда. Пусть одни сотрудники борются за работу, а другие подбирают себе команды.</p> <p>Обеспечьте высокий статус и хорошую мотивацию для самых значимых видов работы, чтобы быть уверенным, что эта</p>

Стратегам	Оппортунистам
<p>Сотрудники должны хорошо понимать модель процессов, КПЭ, систему полномочий и т.п.</p> <p>Во всех случаях организуйте проектное управление. С помощью проектов обеспечьте гибкость системы и дополнительную мотивацию для сотрудников.</p> <p>Создайте систему должностных грейдов.</p> <p>Базовую зарплату свяжите с грейдом должности, а премию — с выполнением фиксированных КПЭ должности и КПЭ дополнительных проектов</p>	<p>работа всегда будет выполнена (если, например, узким местом являются продажи, проведите тренинг по продажам для <i>всех</i> желающих и дайте им возможность испытать себя в роли продавца; достижения лучших непрофессиональных продавцов обнародуйте и выплатите им за это существенную премию).</p> <p>Базовую зарплату свяжите с грейдом-званием сотрудника, а премию — с КПЭ тех ролей, которые сотрудник взял на себя</p>

Глава 4

Управление эффективностью, или Счастье как цель

Сделать достиженцем каждого

Когда-то я был поражен данными Дэвида Макклелланда о том, что наибольший вклад в успех вносит мотивация достижения. Самыми успешными людьми (как с точки зрения результатов, так и с точки зрения карьеры) становятся не обязательно те, кто умен, образован, интеллигентен, и даже не те, кто лучше всех общается, и уж точно не самые добрые. Самые успешные люди — достиженцы, те, кто очень сильно хочет чего-то достичь. Встречаются достиженцы, которым важнее всего результат (причем для них даже не важно, будет ли этот результат признан), однако больше всего среди достиженцев людей, ориентированных на власть, карьеру и деньги. Сейчас мы уже привыкли к этой идее и не особо вдумываемся в ее значение, а ведь из исследования Макклелланда следует не самый приятный вывод: нами управляют карьеристы. А если ты сам сделал успешную карьеру, то это повод задуматься: не являешься ли и сам ты по своей мотивации карьеристом?

Наибольший вклад в успех вносит мотивация достижения — а значит, нами управляют карьеристы.

Вывод о роли карьерной мотивации в достижении успеха — лишь одно из следствий открытия Макклелланда. Более общий

вывод звучит так: задача бизнеса — набирать людей, нацеленных на достижения, и стимулировать достиженческую мотивацию у всех остальных. Залог успеха растущей организации — создать у людей мотивацию, которая вынудит их что есть силы бежать вперед. В этом подходы стратегов и оппортунистов не различаются — огонь во взоре нужен и тем и другим: у одних сотрудники должны стремиться за горизонт, у других — азартно хватать подворачивающиеся возможности. В этом смысле задача организации — заставить обычных людей без развитой внутренней мотивации достижений вести себя так, как будто они achievers. Работник, который просто приходит на работу и день за днем добросовестно делает свое дело, сегодня уже никого не устраивает — организациям нужны сотрудники, которые, забыв о еде и сне, рвутся к заоблачной цели. А для этого нужно чего-то от сотрудника захотеть, т. е. поставить цель, а затем дать ему «волшебный пендель».

Залог успеха растущей организации — создать у людей мотивацию, которая вынудит их что есть силы бежать вперед.

Ставим цели, но не SMART

Как и в предыдущих главах, я сначала опишу стратегический подход к постановке целей. При этом я покритикую традиционный подход и покажу, что для достижения высокой эффективности стратегическая организация должна реформировать подход к целеполаганию. Затем я расскажу об отсутствии целей — подходе оппортунистов.

Особенность стратегов заключается в том, что они точно знают, какие цели необходимо поставить перед сотрудниками (научно ориентированные стратеги, как я уже писал, стремятся

создать систему, где их собственная большая цель декомпозирована на тысячи мелких целей, розданных сотрудникам).

Много лет мы учим менеджеров ставить цели по схеме SMART — в какой-то степени эта аббревиатура уже стала притчей во языцех: вряд ли найдется мало-мальски опытный менеджер, который ни разу не слышал эту аббревиатуру*. Однако я попробую сейчас поставить под сомнение эту культовую идею менеджмента и показать, что идея SMART неверна и во многом даже вредна.

Действительно ли мы должны заботиться об измеримости уже на этапе постановки цели? Предположим, мы хотим, чтобы у нас в компании повысилось качество обслуживания клиентов. Очевидно, что в такой формулировке эта цель не является измеримой. Схема SMART учит нас формулировать цель по-другому: давайте скажем, что мы хотим в течение года повысить удовлетворенность качеством обслуживания по результатам опроса клиентов на 30%. Вот это будет уже SMART-цель: ясная, измеримая, определенная во времени, возможно, достижимая. Чтобы сделать ее релевантной более серьезным целям, можно еще дополнить: «что позволит поднять цены, тем самым увеличив маржу и прибыль».

Честно говоря, это дурацкая формулировка, хотя и удовлетворяющая критериям SMART. В погоне за измеримостью мы привязали цель к результатам опроса. Но как быть, если мы

* Есть несколько вариантов расшифровки букв SMART. S — specific (конкретная). M — measurable (измеримая). A — либо achievable (достижимая), либо agreed (согласованная; имеется в виду, что она согласована с целью более высокого уровня). R — relevant (релевантная стратегии — по сути то же самое, что согласованная с целью более высокого уровня) либо realistic (реалистичная). T — time bounded (ограниченная во времени). Таким образом, буквы A и R расшифровываются либо как согласованная и реалистичная, либо как достижимая и релевантная — смысл при этом не меняется. Главная идея SMART заключена в слове «измеримость», все остальное является дополнением. Когда о какой-либо цели говорят, что она «не SMART», то, как правило, подразумевают, что цель неизмерима.

еще не проводили опрос удовлетворенности клиента? А если и проводили, то, занявшись этой целью, можем обнаружить, что сначала нужно улучшить саму методологию опроса. Скажем, откуда мы взяли, что состав клиентов не изменится? Если мы действительно *повысим* качество обслуживания, возможно, к нам придут более богатые и требовательные клиенты — и тогда результаты опроса покажут *падение* удовлетворенности. С другой стороны, есть хорошо известный эффект ореола, который приводит к тому, что общий уровень удовлетворенности клиентов влияет на оценки по всем шкалам. А значит, если мы расширим ассортимент, то повысится общий уровень удовлетворенности — и опрос клиентов может показать повышение удовлетворенности качеством при реально неизменном качестве обслуживания. Вопросы вызывает и временной предел: почему за год? Может быть, правильная цель — в течение года прикладывать *такие* усилия, чтобы отдача была *через год*? Но как это сформулировать *измеримо*?

Пытаться сделать цель измеримой сразу — занятие малопродуктивное: мы рискуем исказить ее суть в угоду измеримости. Гораздо лучше сначала сформулировать цель в качественных терминах — как общее направление движения, отвлекаясь и от подробностей процесса измерения, и от скорости роста показателей. А когда мы точно поймем, чего хотим, то сможем придумать хорошие измерители (они же КПЭ — ключевые показатели эффективности) и поставить целевые планки. При этом у нас может получиться несколько измерителей, привязанных к одной цели (и здесь мы должны будем смириться с тем, что каждый из них лишь косвенно указывает на достижение цели, а прямого измерителя не существует) и несколько целевых планок. Качественная формулировка цели, подбор измерителей и установка целевых планок — три существенно разных этапа, и их не стоит смешивать (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Пример цели, ее измерителей и целевых планок

Цель	Измерители	Целевые планки
Повысить качество обслуживания	Прирост числа клиентов с бóльшим годовым доходом	20%
	Прирост удовлетворенности клиентов по данным опроса	30%
	Прирост случаев «правильного» поведения продавца («правильные» вопросы, улыбка и т.д.)	100%

Качественная формулировка цели, подбор измерителей и установка целевых планок — три существенно разных этапа. Не стоит смешивать их, пытаясь сразу сделать цель измеримой.

Мы очень коротко остановимся на первых двух этапах, а потом подробнее рассмотрим третий.

Основа выделения целей — декомпозиция целей более высокого уровня. Это лучше всего делать путем анализа «узких мест» и барьеров. Допустим, мы хотим повысить объем продаж. Что у нас является узким местом — клиенты или производство? Предположим, клиенты: наращивать объем производства мы способны без труда, а вот клиентов в желаемом количестве привлечь не можем. Значит, ставим перед собой цель привлечь новых клиентов. А что мешает нам удвоить количество клиентов? Ассортимент в порядке, цены в порядке, а вот качество обслуживания тормозит развитие — значит, нужна цель в области качества обслуживания.

Подбор измерителей — КПЭ — занятие тоже весьма творческое, скорее искусство, нежели наука. Предположим, мы обнаружили, что подразделения все время конфликтуют, из-за чего компания теряет деньги. Цель — повысить кооперацию между подразделениями. Измерить степень кооперации *очень сложно*. Так что же — не будем ставить цель, раз она почти неизмерима? Смиримся с потерей денег? Нет, давайте все же поставим цель и начнем искать измерители. Количество денег, потерянных из-за конфликтов? Показатель точный, но очень сложно измерить: кто и как будет разбираться, по чьей вине потеряны деньги? Скорость реакции подразделения на запрос от другого подразделения? Уровень удовлетворенности подразделений друг другом? Общая оценка командной работы по результатам опроса сотрудников? Мы можем выбрать не один, а несколько показателей, имея при этом в виду, что ни один из них не измеряет нужное нам изменение точно и напрямую, но каждый указывает на достижение цели косвенно. Теперь сравним их по точности оценки, трудоемкости процедуры измерения, релевантности показателя по отношению к цели и выберем один-два-три показателя, которые способны выявить наличие прогресса.

Однако самый большой творческий простор для стратегической души открывает третий этап — *задание целевых планок*.

Амбициозное стратегическое планирование целевых значений

«Сегодня работаем лучше, чем вчера, завтра — лучше, чем сегодня», или Привязываем банан к оглобле

В свое время мне довелось неоднократно выслушивать жалобы генеральных директоров нефтедобывающих «дочек» компании «ЮКОС».

Основной целью и основным годовым показателем для дочерних компаний был объем добычи. Руководил

гендиректорами «дочек» и определял целевые объемы добычи вице-президент по добыче. Эту должность занимал тогда один очень известный «экспат», обладавший неуравновешенным характером. Утро он начинал, разговаривая сквозь зубы. Ближе к обеду обязательно на кого-нибудь орал, причем орал так, что звенели стекла, по кабинету летали бумаги и кого-нибудь лишали денег. После этого он позволял себе расслабиться и мог получить удовольствие от дневного приема пищи, а во второй половине дня и вовсе становился похож на человека — разговаривал и улыбался. У себя на родине ему пришлось бы сдерживаться, а следовательно, проводить много времени в больнице с язвой желудка, но в России начальников-психопатов любят, и это стечение обстоятельств позволяло ему каждый день (кроме выходных) эффективно переваривать пищу. Понятно, что он ставил заоблачные целевые планки, а потом получал повод для ежедневного наведения ужаса в течение всего года. И вряд ли вас удивит, что если предприятия нечеловеческими усилиями начинали наперекор всему выполнять суточные планы по добыче, то плановая цифра немедленно вырастала. «Мы для него как обезьяны, — с горечью говорил мне генеральный директор одной из «дочек». — Прыгаем-прыгаем за бананом, а он этот банан за веревочку дергает, чтобы мы не достали».

Этот пример иллюстрирует самый, пожалуй, распространенный подход к установке целевых планок: целевой результат является реалистичным (или малореалистичным) приростом к прежнему фактическому результату — «сегодня работаем лучше, чем вчера, а завтра — лучше, чем сегодня». Идея кажется очень логичной: мы хотим расти и хотим, чтобы сотрудники не расслабились, поэтому будем усложнять задачу, чтобы «жизнь медом не казалась»: раз достигли «А», то сможем и «А+N%». Прекрасно известны и все издержки такого подхода: зная об этой логике,

сотрудники начинают занижать текущий результат, чтобы получить цель попроще*.

«Рекорд делаем нормой»

А нельзя ли узнать, сколько на самом деле можно по-максимуму сделать в конкретных условиях? В поисках ответа на этот вопрос многие начинают заниматься бенчмаркингом.

Допустим, у нас в цеху в брак уходит 30% заготовок. Мы можем оттолкнуться от этого показателя и сказать: цель следующего года — брак не больше 20%. Но вдруг возможно 10%? Давайте посмотрим на другие цеха, на другие предприятия России, на западные компании. Хорошо, пусть западных показателей — 4% — нам не достичь (А почему, кстати? Технология другая? Или люди не такие?), а вот среди российских предприятий нашей отрасли известны случаи 12% брака, более того — наш собственный лучший цех в один из месяцев показал результат 14%. «Раз один наш цех единожды смог — смогут и все!» — тезис спорный, но очень привлекательный. Так появляется второй принцип: *«рекорд делаем нормой»*. Если раз за разом выдающийся результат делать рядовым, мы будем расти очень быстро — отличная идея, не правда ли?

Идею можно развить. Давайте сделаем статистику основой выбора целевых планок. Можно ввести следующее правило: в качестве целевой планки для всех выбираем результат 10% лучших. Если предположить, что 70% смогут выполнить данную целевую планку, то на следующий год наш средний результат вырастет, например, на 40% (рис. 4.1).

Чтобы реализовать этот замечательный принцип, нам нужно соблюсти два условия.

Первое условие состоит в том, что сравнение предприятий друг с другом должно быть корректным. Понятно, что брать

* Когда я был научным сотрудником, с нас требовали план публикаций на год вперед, по которому мы потом должны были отчитаться. Понятно, что все «планировали» те статьи, которые были уже написаны.

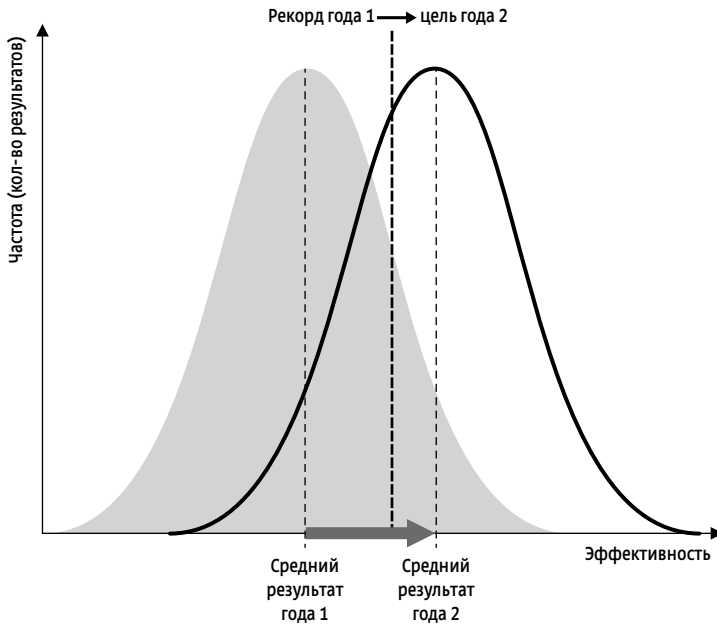


Рис. 4.1. Рост среднего результата работников (ставим цель, ориентируясь на результаты 10% лучших сотрудников)

за основу западные предприятия нельзя — они очевидно отличаются от наших. Но ведь и российские предприятия тоже в чем-то различны, и даже наши собственные цеха по-своему уникальны — как же можно рекордный результат одних делать целевой планкой для других?

И здесь на помощь нам снова приходит наш партнер Григорий Финкельштейн с алгоритмом определения факторов брака:

1. Аналитически выделяем все возможные факторы, которые могут влиять на брак: изношенность оборудования, уровень загрузки оборудования, качество сырья, навыки людей, наличие контрольных процедур и т. д.

2. Убираем из списка те факторы, на которые начальник цеха способен повлиять, чтобы остались только объективные факторы. Мы не хотим ставить цель, игнорирующую уровень изношенности оборудования, поскольку начальник цеха этот фактор не изменит, а вот навыки людей находятся под его контролем, и значит, низкий уровень навыков не должен препятствовать выставлению высоких планок.
3. Собираем статистические данные обо всех объективных факторах и уровне брака по максимальному числу цехов в нашей компании и за ее пределами. При этом отдельно анализируем каждый объект в каждом временном периоде (брак цеха А в ноябре, брак цеха Б в ноябре, брак цеха А в декабре и т. д.). В самом плохом случае (единственный цех, данные по другим предприятиям недоступны) собираем статистику по своему цеху (как менялись показатели брака и показатели факторов брака на длинном временном отрезке) и ищем рекорды собственного цеха.
4. Проводим статистический факторный анализ и получаем функцию влияния каждого фактора на брак. После этого создаем интегральную формулу, которая позволяет на основе факторов брака определять объективную «тенденцию к браку» для каждого цеха.
5. Рассчитываем объективные тенденции к браку для всех цехов и помещаем их на одну ось.

Вот теперь мы можем по настоящему реализовать принцип «рекорд делаем нормой»: мы сумели учесть объективную тенденцию к браку, а значит, увидели настоящие рекорды, а не те, которые объясняются объективно большей легкостью достижения высоких результатов. Эта схема позволяет изучить в том числе и западные предприятия, чтобы посмотреть, останутся ли

их достижения рекордными, если учесть объективные факторы, влияющие на брак. А самый важный результат — у нас есть формула, которая позволяет вычислить, что будет рекордом для каждого конкретного цеха в его конкретной ситуации (рис. 4.2).

Есть и второе условие грамотного применения принципа «Рекорд делаем нормой». Мы, конечно, можем сказать начальнику цеха: вот твоя цель, и, хотя она выглядит заоблачной, на самом-то деле мы знаем, что она достижима — так что придумывай теперь, как ее достичь. Однако из такого подхода вряд ли выйдет что-либо толковое, даже если стать Карабасом-Барабасом и навести на всех начальников цехов смертельный ужас.

Начальнику цеха нужна помощь в управлении субъективными факторами брака. Тем более что мы уже сделали часть этой работы, выделив рекордсменов. Давайте теперь проанализируем

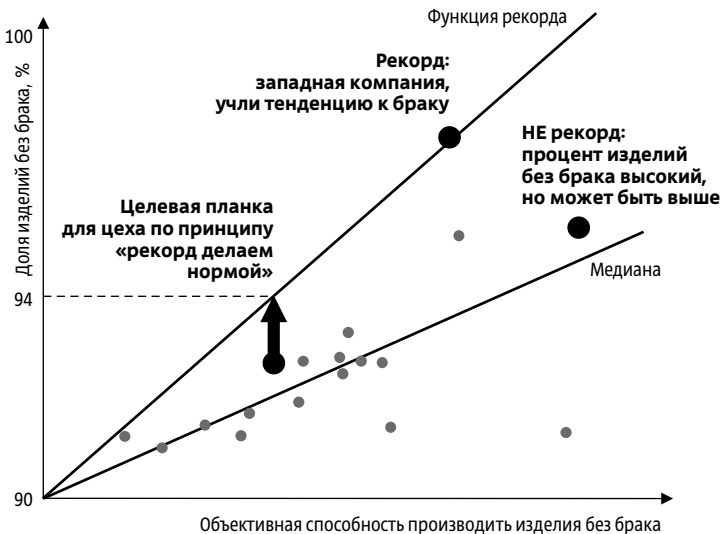


Рис. 4.2. Определение целевой планки для цеха по принципу «рекорд делаем нормой»

известные рекорды и выясним, за счет каких *субъективных* факторов цех-рекордсмен получил столь выдающийся результат в определенный временной период. Изменили технологию? Чему-то научили сотрудников? Создали уникальные мотивационные стимулы? Организовали соревнование между сменами? Повысили строгость приемки сырья с точки зрения качества? Начали ежечасный мониторинг процента брака? Выделив субъективные факторы, которые привели к рекорду, мы тем самым проанализируем передовой опыт и сможем не только поставить перед начальником цеха рекордные цели, но и помочь ему в создании таких условий, которые позволят достичь этих целей.

Подведем итог. Общая логика реализации принципа «рекорд делаем нормой» выглядит следующим образом:

Шаг 1. Создаем математическую модель, позволяющую рассчитать объективную тенденцию к браку. Для этого выделяем объективные факторы брака, собираем статистику, определяем вклад каждого фактора в показатель брака и конструируем формулу объективной тенденции к браку.

Шаг 2. Выделяем действительных рекордсменов, используя математическую модель, созданную на шаге 1.

Шаг 3. Анализируем опыт рекордсменов и выявляем субъективные факторы, благодаря которым был поставлен рекорд.

Шаг 4. Рассчитываем целевую планку-рекорд для каждого конкретного цеха с учетом его объективной тенденции к браку, вновь используя созданную математическую модель.

Шаг 5. Помогаем всем цехам создать условия, ведущие к рекорду, т. е. воздействуем на субъективные факторы, опираясь на опыт рекордсменов: отлаживаем технологию, вводим новую систему мотивации, повышаем квалификацию сотрудников — или сами, или научив начальников цехов использовать опыт рекордсменов.

Ну, вот ежели теперь кто цели не достиг, то и голова с плеч — и никто не скажет, что начальник — самодур.

Уходим в отрыв... от реальности!

При всей красоте и научности подхода, а также безусловной амбициозности принципа «рекорд делаем нормой» настоящий стратег и таким результатом не будет доволен.

Вспомним, что в стратегической парадигме предлагается брать за основу не реальность, а идею. Да, отчасти мы это уже сделали, когда проигнорировали реальность конкретного цеха и обратились к рекордам лучшего цеха, кажущимся недостижимыми для остальных. Тем не менее мы по-прежнему отталкиваемся от практики: такие рекордные результаты *бывают в жизни*. А может быть, *самого настоящего рекорда еще никто не поставил*? Вот он-то нам и нужен!

Здесь я хочу обратиться к опыту еще одного моего любимого клиента — генерального директора компании «Росминерал» Бориса Вайсгауза.

Компания «Росминерал» в числе прочего добывает и перерабатывает калийные удобрения. Калийных месторождений в мире очень мало, и потому до кризиса продать удобрения можно было в любом количестве — объем определялся только возможностями производства (первое узкое горлышко, встречающееся в нашем анализе). Компания в состоянии перевезти больше калия, может обогатить сколько угодно калия, даже поднять из шахты способна больше сырья, чем сегодня, но не может вырезать из стены больше калийного сырья. Представьте себе: под землей проложен туннель, в конце туннеля стоит комбайн, который вырезает из стены калий. Поставить в туннеле два комбайна нельзя, поскольку доступ к новым калийным пластам должен прорыть этот же самый комбайн. В итоге все прочее — и объем добычи, и объем переработки, и объем продаж, и оборот

компании, и прибыль акционеров — определяется скоростью работы комбайна. Вот оно, самое настоящее узкое место — скорость работы комбайна. Пока его не расширишь, счастья не будет... (Я несколько упрощаю картину, но верно передаю суть дела.)

И вот живет себе комбайнер, работает, отдыхает, ест припасенный бутерброд, ремонтирует свой комбайн, ждет, пока ему подвезут подшипник, — а подшипник все не везут, потому что не закупили, а не закупили, потому что заявку вовремя не подали, а заявку не подали, потому что никто не подумал, — и в результате стоит комбайн, спит комбайнер, и узким местом всей системы оказывается маленький подшипник стоимостью 3 рубля. Из-за этого подшипника стоят незагруженные вагоны, простаивают корабли, крестьяне в Бразилии вносят в почву мало удобрений, голодают дети Африки, владельцу «Росминерала» не хватает денег купить канадское калийное месторождение... Очевидно, что надо заниматься комбайном и подшипником.

Сегодня комбайн добывает 60 тонн* руды в год — поставим в виде цели 70? Или даже 80? Весьма приличный рост получится! Можно использовать подход «рекорд делаем нормой», тогда целью будет 90 — это выработка лучшего комбайна на месторождении. Изучим и распространим лучший опыт, получим ошеломительный рост выручки и прибыли и осчастливим бразильских крестьян.

Однако стратегической душе Бориса Вайсгауза это не принесло счастья. Комбайн по-прежнему оставался узким горлышком: продать же можно намного больше! Настоящий стратег не принимает в расчет ограничения, не мирится с реальностью: ну и что с того, что лучший комбайн делает только 90 тонн и в качестве среднего результата по компании это кажется недостижимым? Борис открыл паспорт комбайна

* Приведенные цифры являются условными, однако соотношения между цифрами соответствуют реальным пропорциям.

и умножил производительность комбайна в час на 24 часа и 365 дней. Как вы думаете, сколько он получил? 90 тонн? 100? 150? Если эти цифры кажутся вам чересчур скромными, вы правы: он получил цифру 300 — если комбайн отработает с паспортной скоростью весь год без остановки, он добудет 300 тонн руды. Куда же деваются 240 тонн? Сначала Борис задал этот вопрос себе. Потом спросил технического директора. Потом — директора шахты. Потом — комбайнера. И ни от кого не получил ответа. Учли плановые ремонты, учли перекуры бригады, учли внеплановые ремонты (по средним показателям), учли остановки комбайна из-за того, что сломался транспортер и руду нельзя отвезти от комбайна... С грехом пополам нашли, куда пропадают 120 тонн. Ну, а еще 120 где? Никто не знает. «Где-то». Просачиваются сквозь пальцы — как время жизни. То ли перекуры дольше положенного, то ли бутербродов слишком много, то ли подшипники в вечном дефиците, то ли комбайнеры неумелые и лишь отдельные часы работают с паспортной скоростью — тысячи причин складываются и отнимают 120 тонн руды в год.

А раз никто не может внятно объяснить эти утечки, что мешает взять паспортную производительность 300 тонн, отнять от нее потери на все *понятные рациональные причины простоев* и сделать полученную величину целевой планкой? Нашли причин на 120 тонн — хорошо, значит, целевая планка — 180 тонн. Еще 20 тонн накинем на разгильдяйство — останется 160 тонн. Ну, так и быть, еще 40 тонн спишем на непредвиденные обстоятельства и суперразгильдяйство — и получим план 120 тонн. Это *очень легкий план* — ведь никто не может объяснить, почему он должен быть меньше!

Вот он, настоящий стратегический ход: мы идем не от сегодняшнего дня и даже не от сегодняшних рекордов — мы берем за основу идею, расчет, модель, мы идем с другого конца — от того, как *должно быть!*

Чтобы сделать 120 тонн (в сравнении с теми 60, которые были), нужно принципиально пересмотреть сложившиеся

подходы к организации труда. Заметьте: не поставить новые комбайны, затратив десятки миллионов долларов, а всего лишь изменить организацию труда. Что труднее? Ну, конечно, изменить привычки людей. Необходимо отказаться от совместного отдыха бригады: пока комбайнер отдыхает, должен работать помощник — ну и что с того, что скучно? Мелкий ремонт пусть комбайнер делает сам — не придется ждать ремонтника, просто доплатим комбайнеру и будем хранить запас самых ходовых запчастей прямо в шахте. В каждом комбайне заведем журнал, куда научим/заставим записывать *все* остановки с указанием причины (задумайтесь на минутку: теперь, чтобы сходить в туалет, надо написать «пять минут простоя, ходил по нужде» — а потом тебя спросят: «А что делал твой помощник, пока ты ходил по нужде?»). Если комбайн простаивает из-за отсутствия какой-либо запчасти (а это теперь из журнала отлично видно), штрафуется *вся* служба снабжения, включая вице-президента. Зато начиная с 101-й тонны в году вся бригада премируется поездкой в Таиланд и начинает получать сдельные с мультипликатором 5 за каждую следующую тонну...

Первым удивительным результатом этих изменений стало то, что компания впервые узнала, сколько времени простаивает каждый комбайн и по какой причине это происходит. Простоев оказалось очень много, а уважительных причин нашлось крайне мало.

Будем честны: на цифру 120 тонн Борис Вайсгауз не вышел. А потом вообще наступил кризис — и узким местом стали продажи: бразильские крестьяне обеднели и решили годик-другой удобрения не вносить — благо, технология земледелия такое позволяет.

Однако и достигнутый результат впечатляет: рекорд — 90 тонн — стал нормой, а цифры 70 и 80 даже перестали обсуждаться — произошел психологический перелом, и теперь обсуждалась цифра 120 и способы, которыми ее можно достичь.

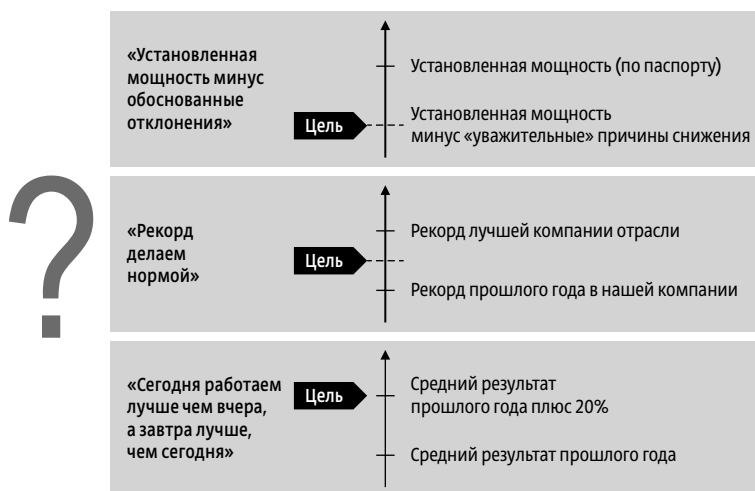


Рис. 4.3. Подходы к постановке целей

Опыт Бориса помогает нам сформулировать еще один принцип целеполагания: «Установленная мощность минус обоснованные отклонения» (рис. 4.3).

Нужна ли планка «вызов»?

Кажется, все ясно: мы смогли сформулировать по-настоящему стратегический подход — теперь пора переходить к методам оппортунистов...

Но давайте прежде немного сами себя запутаем, вспомнив, что целевая планка не одна: как правило, используют три целевых планки: «порог» (минимально необходимый результат), «цель» (основное ожидание, обычно совпадает с цифрой, заложенной в бюджет) и «вызов» (сверхожидание). В табл. 4.2 приведены наиболее типичные определения каждой из планок. Выставление планок является творческим занятием, в котором комбинируются все правила, представленные выше.

Таблица 4.2

Характеристики основных целевых планов

Название планки	Бюджетный смысл		Инновационная емкость	Сложность достижения	Доля сотрудников, которые могут достичь и/или превзойти данную планку
	при сценарном планировании	при простом бюджетировании			
Вызов	Оптимистичный бюджет	Полезное для компании превышение бюджета	Требует революционных инноваций	На грани невозможного	15% (достигают самые лучшие сотрудники)
Цель	Базовый бюджет	Заложено в бюджет значение или значение, рассчитанное из бюджета	Требует серьезных инноваций	Труднодостижимая	40% (достигают чуть меньше половины сотрудников)
Порог	Пессимистичный бюджет	Значение, которое не дотягивает до бюджета, но позволяет выполнить бюджет в целом (не «утащит» за собой другие показатели)	Достигается при работе без инноваций — «как сегодня»	Легкодостижимая	80% (не достигают только худшие сотрудники)

К выполнению целевых планок привязана премия. Наиболее типичный график зависимости премии от результативности показан на рис. 4.4*.

А вот вариант функции, приведенный на рис. 4.5, встречается реже, но позволяет более серьезно стимулировать достижение планки «цель»**.

Сама идея трех целевых планок принимается далеко не всегда. Она требует определенной изощренности мышления: менеджер должен признавать, что реальность многовариантна и может выходить за рамки единственного мнения о том, что правильно и что неправильно.

Наиболее типичные возражения против трех планок звучат так: «Что значит “порог”? Мы что — даем право не выполнить

* График (рис. 4.4) нарисован исходя из предположения, что у человека есть только один показатель. В реальности, когда показателей много и они тесно взаимосвязаны, премию необходимо привязывать к *интегральной результативности*. Для этого требуется ввести правила, которые позволяют объединить несколько оценок, что сразу поднимает множество вопросов. Что делать, если какие-то показатели ниже «порога»? Вводим ли мы отрицательные значения, уменьшающую общую результативность, или предполагаем, что любой результат ниже порога равен нулю (тогда итоговой результативности все равно, насколько именно сотрудник не достиг порога). Сходный вопрос возникает относительно превышения планки «вызов»: если, например, по трем КПЭ достигнута только планка «порог», но по четвертому имеет место двойное превышение планки «вызов», может ли интегральная результативность выйти на «цель» (или даже выше) или все же должна остаться между «порогом» и «целью»? Вопрос отнюдь не простой, особенно если учитывать отрицательную корреляцию многих КПЭ: если у сотрудника есть два КПЭ — объем и качество, то он может завалить показатель объема, подняв до невиданных высот качество. Чтобы он в этом случае не получил большую премию, необходимы отрицательные значения для результатов ниже «порога». Если же КПЭ независимы, вполне можно дать каждому из них свой премиальный фонд и не заниматься подсчетами интегральной результативности. Еще один клубок проблем связан с введением весов КПЭ для учета их относительной значимости. В общем, методология создания интегральной формулы результативности по КПЭ и привязки к ней премии — отдельный интересный вопрос, выходящий за рамки нашей книги.

** Автор приведенной ниже функции (рис. 4.5) — ведущий консультант «ЭКОПСИ» Даниил Мартыненко. В функции мы видим две ступеньки: при достижении «порога» сотрудник сразу получает 20%, а затем при достижении планки «цель» сотрудник перепрыгивает с 50% премиального фонда на 100%, что приводит к особой сильной мотивации последнего шага для выхода на «цель».

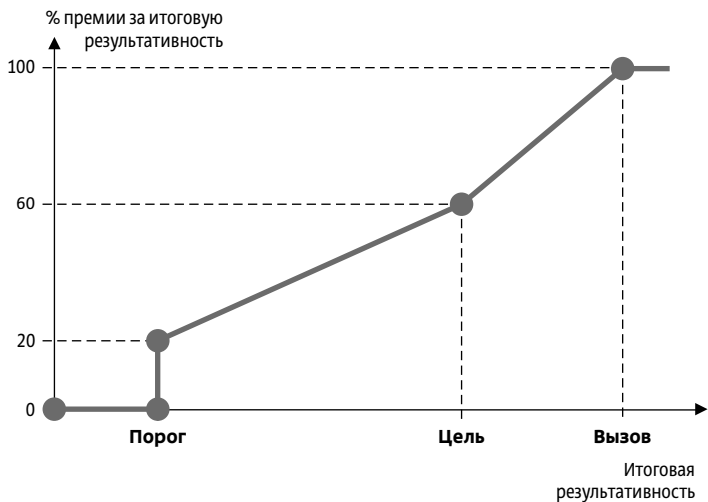


Рис. 4.4. Типичный график зависимости премии от результативности

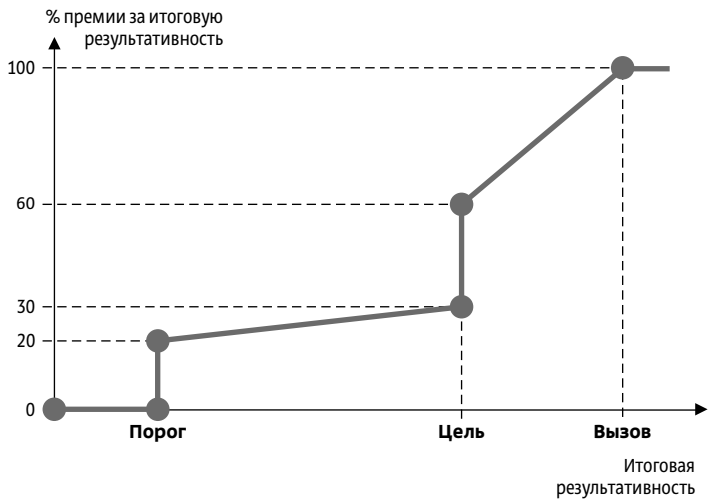


Рис. 4.5. Инновационный график зависимости премии от результативности

план?! Ну нет уж — план есть план, не нужно никаких индальгенций и послаблений. Не будет никаких порогов: пока нет плана — нет и премии. А что еще за “вызов”? Не нужно мне никаких перевыполнений — пусть сделает то, что положено».

Такая позиция отражает жесткий, директивный стиль руководства.

Против этого есть техническое возражение: если мы не поставим хотя бы еще одну целевую планку, мы не сможем задать формулу для премирования (рис. 4.6). Ведь в реальности человек всегда либо чуть-чуть недовыполнит, либо чуть-чуть перевыполнит план. Какую премию тогда платить? Наличие хотя бы еще одной планки позволяет определить формулу*.

Наличие нескольких целевых планок позволяет ввести формулу премирования.

Однако последовательный диктатор скажет, что ему и формула не нужна: премия будет обещана за план, а уж насколько ее уменьшить или увеличить, он решит сам, когда придет время. И такой подход может быть вполне жизнеспособным — отказ от схем премирования мы рассмотрим ниже.

Мне приходилось видеть случаи, когда таких руководителей заставляли-таки ставить цели в трех целевых планках — и они писали что-нибудь вроде табл. 4.3.

* Чтобы не загружать текст, вынесем в сноску и еще одно техническое возражение. Иногда пытаются задать функцию премирования от процента выполнения плана (скажем, за 90% планового показателя платим 50% премиального фонда) и тем самым вроде бы избегают введения нескольких целевых планок. Такой подход очевидно неправомерен: допустим, у нас есть две годовых цели — не менее 500 тонн добытой руды и не более 5 несчастных случаев. Тогда 50% премии правильно заплатить не раньше, чем сотрудник выполнит 95% плана добычи, а за 90% плана премии не полагается. А вот за 6 несчастных случаев (т. е. за 80% плана — отклонение от плана 20%) можно заплатить 50% премии. Пример показывает, что отклонение от цели в процентах не может служить универсальной основой для премирования по разным показателям.

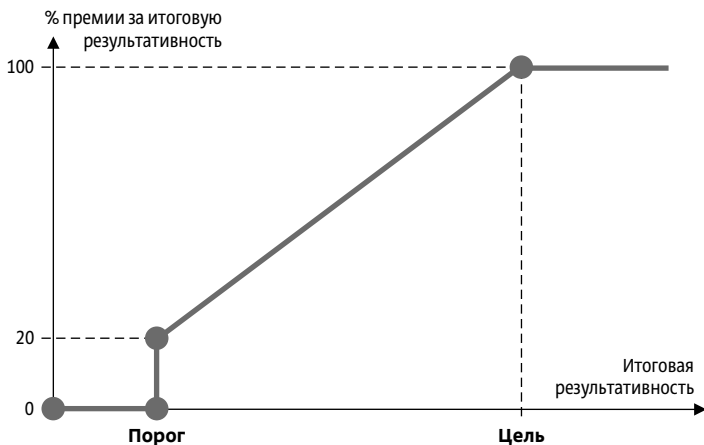


Рис. 4.6. Зависимость премии от результата сотрудника при двух целевых планках

Таблица 4.3

Значения трех целевых планок в исполнении директивного руководителя

	Бюджетное значение	Порог	Цель	Вызов
Объем добычи	500 тонн	99%	100%	100%

Устно такой директор объяснял, что ниже 99% никак не годится, а больше 100% все равно не нужно.

Недирективный стратег способен извлечь из трех целевых планок психологическую выгоду. Больше всего пользы приносит планка «вызов». Перечислим некоторые ее достоинства:

1. Бюджет не должен быть слишком трудным: мы должны консервативно планировать расходную часть, а чтобы это сделать, нам следует быть достаточно консервативным и в планировании доходов. Но ставя цели,

ориентированные на бюджет, мы получим недостаточно амбициозные целевые планки. Наличие планки «вызов» позволяет «расшить» эту ситуацию: бюджет (и вместе с ним планка «цель») может быть, как ему и положено, реалистичным, а вот при установке планки «вызов» мы даем волю своим амбициям и фантазиям.

Планка «вызов» позволяет ставить амбициозные цели при консервативном бюджете.

2. С точки зрения выплаты премии есть два типа корпоративной культуры: в одних компаниях премий нет никогда (см. пример, приведенный выше), в других люди привыкли получать полный или почти полный премиальный фонд. Иными словами, либо уж люди привыкли видеть в руководителе злобного деспота, от которого премии не дождешься, так что на нее и не рассчитывают, либо считают, что компания обязана выплатить всю премию, и очень обижаются, когда этого не происходит. Промежуточные случаи довольно редки. Если премии все равно не видать, то планка «вызов» не требуется — достаточно просто повыше задрать «цель» и отдергивать эту морковку вверх, как только сотрудник к ней приближается. А в других компаниях планка «вызов» играет позитивную роль — сотруднику, который ожидает получить весь (или почти весь) премиальный фонд, мы теперь можем сказать: пожалуйста, но только будь добр — сработай на «вызов».

Планка «вызов» позволяет бороться с «привычкой к премии».

Люди быстро привыкают как к хорошему, так и к плохому. Через несколько лет работы системы планка «вызов» начинает восприниматься как что-то само собой разумеющееся, и сотрудникам уже обидно, что они не добрались до «вызова». Поэтому в последние годы в тех компаниях, где эта система уже работает, я ввожу планку «сверхвызов» — находясь под впечатлением от того, что от него захотели «сверхвызов», работник может в течение еще нескольких лет напрягаться и стремиться вперед. А что делать затем? В некоторых случаях в производственных компаниях мы вообще снимали верхнюю границу и, соответственно, убрали ограничения в премировании (по крайней мере для одного самого важного показателя, являющегося для бизнеса узким горлышком), т. е. фактически устанавливали планку «бесконечность»: после «сверхвызова» подстегнуть человека можно уже только «бесконечностью». А что дальше? Видимо, придется идти по кругу и снова вводить «порог», «цель» и «вызов»...

Амбициозные целевые планки со временем вызывают привыкание.

Вечный бой стратега с сотрудником — резюме

Итак, основа стратегического целеполагания (и мотивирования) — нацелить человека на невозможное. Сотрудник, который приходит на работу и честно выполняет свои обязанности, стратег не интересуется. Такого сотрудника стратег назовет пассивным и сопротивляющимся и объявит ему вечный бой. При этом доля подобных сотрудников (особенно на производстве) нередко оказывается равной 90% — и бой приходится объявлять каждому из них. А поскольку в том, кто есть кто, не всегда разберешься даже с помощью ассесмент-центра, то воюем со всеми.

Оружие мы уже обсудили: «рекорд делаем нормой», заставляем обосновывать отклонение от установленной мощности, «вызов», «сверхвызов», «бесконечность» и т. д. Идеалом стратега является сотрудник, который всегда работает на грани своих возможностей (а лучше за гранью), сотрудник, который стремится сделать невозможное, сотрудник, который с горящими глазами трудится до полуночи, а нередко и до утра. (Знаете ли вы, с какой гордостью люди рассказывают, что они работали до утра?..) Культура трудоголизма захватывает. Она дает невероятное чувство гордости. Она избавляет от всех проблем. Главное — она избавляет от переживаний о смысле жизни (психологам хорошо известен этот эффект: человек подспудно верит, что если он так много вкалывает, то это зачем-то и кому-то нужно).

В истории, кстати, найдется немало примеров такой системы мотивации и такого труда — достаточно вспомнить стахановцев. (Моя бабушка рассказывала о 30-х гг. XX в.: работа — подвиг, вкалываем за пределами собственных возможностей, а вспоминается это время, как счастье. Может быть, дело в молодости?..)

Стратег развязывает войну за душу сотрудника. Он хочет, чтобы сотрудник поверил в его видение, отринул свою личную жизнь и бросился строить... нет, не коммунизм — великую компанию.

Иногда эта война выигрывается, иногда (особенно вдали от Москвы) проигрывается.

Для современной России весьма типична следующая картина. Приезжает команда российских менеджеров-стратегов-миссионеров управлять региональным производственным предприятием. Сами не спят, трудятся по 24 часа в сутки — «цель, вызов, сверхвызов, установленная мощность» — и всем работникам объявляют войну (идеология для этого, слава богу, под рукой). Работники, которые прожили на этом заводе не один десяток лет, естественно, уходят в пассивное сопротивление: «Может, переждем?

Много чего уже пережидали...» И частенько переживают: либо меняются акционер, либо на помощь приходит кризис, либо через пару-тройку лет прозападные топ-менеджеры перегорают — семьи остались в Москве, на месте завелись любовницы, катание на снежокатах, стратегические сессии в Париже, обучение стратегическому лидерству в Сингапуре... Рабочие и мастера могут спать спокойно.

А если не гнать лошадей?

К оппортунистам я перейду через рассказ об уникальном эксперименте, который провел Михаил Никонов, владелец сети магазинов «Руслан».

Долгие годы Михаил был стратегом. Однажды он увидел свою Сеть — и с тех пор последовательно воплощал видение в жизнь. Как и должно быть у стратега, в этом видении присутствовала красивая цифра — 200 магазинов; был в наличии и конкурент, которого было обогнать — компания «Старт-сервис». Михаил гнал и загонял лошадей: из года в год ставились запредельные цели, которые не выполнялись. В какой-то момент был нанят известный тренер, вышедший из подхода «лайф-спринг», — он потребовал от каждого достижения личной заоблачной цели, посеял раздор в команде, но, тем не менее, всех вздрючил и взбудоражил: кони поднялись и — кто добровольно, а кто от злости — побежали дальше...

А затем Михаил просветлился. С ним произошло удивительное, неизвестное мне в других случаях превращение: он пришел к выводу, что вся эта гонка не нужна — не нужно быть первыми, не нужна тысяча магазинов, не нужно обгонять «Старт-сервис», а нужно... Как вы думаете что?.. Нужно счастье. Нужно, чтобы человек был счастлив.

Да, такие просветления время от времени происходят. Но уникальность этого случая в том, что Михаил не бросил и не продал свою компанию, не уехал в Таиланд, на Таити, в Канаду, в Тибет (выбрать по желанию) — он решил воплотить свою новую философию в жизнь внутри своей же компании. Он сказал, что хочет, чтобы сотрудники приносили счастье покупателям (а тогда и покупатели будут любить магазин и много в нем купят), а менеджеры приносили счастье сотрудникам.

Настал момент, когда Михаил в разы снизил все планы (достижения не нужны: зачем обескураживать людей нереалистичными целями — они же тогда не будут счастливы). Выполнить такие планы стало очень легко — и все сотрудники свои планы выполнили и перевыполнили. А в следующем году были снова поставлены низкие планы, и они снова были выполнены.

Как отразилось это изменение на результатах? Не на долгосрочных результатах (клиенты стали счастливы и объем продаж повысился), а на краткосрочных — когда счастье клиентов еще не наступило? Раньше мы требовали открыть 20 магазинов в течение года, люди тянулись — и открывали 18. Теперь мы сказали: хорошо, давайте откроем 15 магазинов, но сделаем это весело и с удовольствием. Как вы думаете: сколько магазинов было открыто? Ответ вас, скорее всего, изумит: *те же 18!* Психологическое ощущение изменилось — а результаты остались.

Это действительно уникальный эксперимент. От заоблачных планов, бюджетов, целей распространяемых на всю компанию, «Руслан» перешел к очень реалистичным планам, бюджетам и целям. А на графиках реальных результатов *не изменилось ничего*: оборот, маржа, прибыль, число магазинов как росли, так и продолжали расти — ровно теми же темпами относительно рынка и относительно «Старт-сервиса», что и прежде. Поднялись при этом данные по удовлетворенности сотрудников,

а со временем обозначилась тенденция и к росту удовлетворенности клиентов.

Так, может быть, не нужны «вызовы» и «сверхвызовы»? Для стратега это прозвучит кощунством. Но, может быть, не так уж обязательно концентрироваться на результате, а можно получать удовольствие от процесса? Может быть, нет необходимости, сбивая руки, хлестать лошадей плеткой и вешать перед ними здоровенные морковки, а можно просто потрепать по загривку, сказать «ну, пойдём» и никуда не торопиться — и скорость останется *такой же*? Опыт «Руслана» дает утвердительный ответ.

Даём сотруднику свободу в установке целевых планок

Проверим ещё одну гипотезу: а нельзя ли отказаться не только от амбициозного целеполагания, но и от постановки целевых планок вообще? Рассмотрим пример — теперь уже из жизни нашей компании.

Много лет назад мы вычислили «установленную мощность» консультанта. Вычислена она была следующим образом: мы представили себе, что 100% времени консультанта оплачено клиентом по максимальной ставке его грейда (те, кто связан с консалтингом, знают, что такого практически не бывает: хорошая «утилизация» консультанта — 70%, выше 80% она поднимается крайне редко). Эту цифру мы назвали «планом грейда». При этом мы не предполагали, что план грейда является целью сотрудника — мы не хотели ставить изначально нереалистичные цели. Затем мы подсчитали минимальную себестоимость сотрудника (в том случае, когда он получает только зарплату) — она составила около 50% от первой цифры, т.е. половину плана грейда. После этого мы сказали сотрудникам: премиальная схема начинается от 50% плана грейда. Тот, кто делает ниже 50%, является убыточным

для компании — учитывайте это. Ну, а цели ставьте себе сами — все люди взрослые, можете самостоятельно решить, к чему стремиться.

Таким образом, мы вроде бы вполне стратегически обозначили планку «порог» (не ниже 50% плана грейда) и нарисовали планку «сверхвызов» (100% плана). Однако есть ряд важных отличий. Во-первых, планка «порог» очень легкая, и в некризисные годы практически все сотрудники, начиная со второго года работы, эту планку преодолевают. Другими словами, если ты хотя бы минимально толковый консультант, ты обязательно будешь загружен на 50% плана: чтобы не достичь этой цифры, нужно быть настолько плохим работником, чтобы тебя не взяли ни в один проект даже тогда, когда *требуются* люди. Во-вторых, мы никогда не призывали людей достигать планки «сверхвызов», не требовали «обосновывать отклонение от плана» — мы всегда говорили, что в норме сотрудник делает меньше 100% плана и мы этих 100% от него не ждем. И в-третьих, мы предложили сотрудникам *самостоятельно ставить себе финансовые цели*. Постановка целей происходит во время ежегодной оценки деятельности. Один сотрудник говорит: «В прошлом году я сделал 60% плана, а будущем году моя цель — 70%». Мы отвечаем: «Отлично!» Другой сотрудник говорит: «В прошлом было 60% плана, буду делать 85%». Мы опять отвечаем: «Превосходно, мы тебе поможем!» Приходит суперквалифицированная методологически ориентированная очень медленная девушка-перфекционистка и говорит: «Я сделаю 51% плана, а цели у меня вообще другие — качественные». И мы снова отвечаем: «Замечательно!» Приходит демонстративная яркая девушка-тренер и заявляет: «Я сделаю 120% плана!» Мы говорим: «Как 120?! Разве это возможно?» — «Для меня возможно», — отвечает она. И мы опять говорим: «Изумельно!» Приходит теплая ласковая девушка, недавно родившая ребенка, и говорит: «Попробую сделать 60% плана» ... Вы, вероятно, уже понимаете, что мы ей отвечаем...

Мы дали сотрудникам свободу в постановке целей — в дополнение к свободе выбирать себе роль в компании, задачу и уровень ответственности. Мы взяли талантливого (это важно!) человека и сказали: «Вот тебе поле для деятельности (поле, кстати, хорошее — бренд есть, технологии есть, клиенты есть) — делай что хочешь, ставь какие хочешь цели, учись чему хочешь, бери какие хочешь роли и даже финансовые результаты получай какие хочешь». 50% плана и 100% плана — это рамки *минимального* («само идет в руки») и почти *невозможного* (хотя есть сотрудники, которые показали, что и 100% плана далеко не предел); разумное — и даже амбициозное — целеполагание происходит между границами 50 и 100% — и это решение отдано сотруднику.

Каковы же результаты? В 2008 г. (последнем докризисном) среднее выполнение плана грейда в «ЭКОПСИ» составило 85%. Сотрудников со стажем работы в компании больше года, сделавших меньше 50% плана, не было. Были люди, чьи результаты превысили 100% плана. Как они этого добились? Дважды продавая свое время и работая по ночам, продавая по премиальным ценам, совмещая многие роли (исполнитель, проджект-менеджер, аккаунт-менеджер). Те, кто знает консалтинговый бизнес, понимают, что это очень неплохой результат. Мы вряд ли добились бы большего, если бы поставили всем трудные и супертрудные цели (например, сказали бы, что ожидаем от каждого выполнения 90% плана).

Хочу обозначить определенные условия, которые мы ввели одновременно с предоставлением сотруднику свободы в постановке целей:

1. Мониторинг финансовых результатов: каждый сотрудник в любой момент может с помощью специальной программы посмотреть, какой процент плана он выполнил. Эти же данные видны руководителям (о чем сотрудник, естественно, знает).

2. Рейтинг лучших: мы демонстрируем всей компании лучшие финансовые результаты сотрудников с указанием «авторства» (полный рейтинг, включая худших, не показываем, хотя время от времени возвращаемся к спору о том, стоит ли это делать; пока решили людей не расстраивать).
3. Зависимость премии от финансового результата: премиальная схема привязана к финансовым показателям (т. е. свобода состоит и в том, что сотрудник сам может решить, сколько денег он хочет заработать).
4. Оглашение цели: мы просим сотрудника не только поставить себе финансовую цель, но и озвучить ее в ходе ежегодной оценки деятельности. Через год мы подводим итог.

Данный пример показывает нам экстремальный оппортунистический подход, работающий в реальной жизни. Мы идем не сверху, от мечты, от визионерской цифры, дробя ее на нереалистичные цифры для каждого из сотрудников. Мы, напротив, движемся снизу: слушаем желания сотрудника, получаем пеструю нестройную картину разнообразных целевых планок, не воюем с сотрудником, не обескураживаем их сверхвызовом, оставляем выбор сложности цели на их совести и интегрируем цифры снизу вверх.

Свободное оппортунистическое целеполагание: движемся от желаний сотрудников, предоставляем им свободу выбора цели и складываем полученные цифры.

Что лучше? Что эффективнее? Немногочисленные приведенные примеры — и прежде всего эксперимент, поставленный Михаилом Никоновым, — показывают, что эффективность обоих подходов, как ни удивительно, сопоставима. Тогда вслед за Михаилом остается применить «критерий счастья»: в какой

системе человек счастливее? Там, где подвиги, рекорды, погоня за вечно ускользающей целью, или там, где свобода в выборе цели, низкие целевые планки, легкая возможность перевыполнения планов, почти гарантированный успех? Ответ неочевиден. Есть люди, которые предпочтут жить во второй системе, а есть и те, кто будет счастлив только тогда, когда жизнь наполнена борьбой и погоней за сверхдостижениями — комсомольцы 1930-х гг. были счастливы. И потому мы имеем дело с двумя корпоративными культурами, двумя философиями, каждая из которых имеет право на существование.

Правильная (стратегическая) оплата труда: привязываем премию к выполнению КПЭ

Давайте обратимся теперь к теме, тесно связанной с целеполаганием, — к системам оплаты труда.

Принципы, лежащие в основе современного стратегического подхода, легко перечислить:

- доход определяется результатом;
- система оплаты труда прозрачна.

Все вместе означает, что существует понятная формула, привязывающая премию к результату, и сотрудник точно знает, каких результатов он должен достичь, чтобы получить определенный доход.

Замечательные принципы, не правда ли? Мечта — да и только!

Принципы стратегического подхода к оплате труда:

- *доход определяется результатом;*
- *система оплаты труда прозрачна.*

На практике эти два принципа реализуются посредством следующей схемы (табл. 4.4). У каждой должности есть свои КПЭ (откуда они берутся, мы уже обсудили). В начале года мы ставим три (или четыре) целевых планки по каждому КПЭ для должности и добавляем проектные цели (тоже расписав их по КПЭ). Затем мы задаем веса для всех целей и создаем формулу, позволяющую рассчитать итоговую результативность. Наконец, определяем премиальный фонд и задаем функцию зависимости премии от итоговой результативности (рис. 4.7).

Таблица 4.4

Карта эффективности менеджера (пример)

Ключевые показатели эффективности		Вес КПЭ	Целевые планки для КПЭ			Результаты заполняются при оценке результатов в конце отчетного периода		
Описание	Единица измерения	%	Порог	Цель	Вызов	Значение	Результативность по КПЭ	Вклад в итоговую результативность
Операционные КПЭ								
Коэффициент технической готовности	%	10	97	98	99			
Соответствие выполненных работ плановым	%	15	98	100				
Годность оборудования	%	25	95	97	98			
Коэффициент внепланового ремонта наземного оборудования	%	20	17	15	13			
Проектные КПЭ								
Срок ввода новой производственной линии	дни	30	1 дек.	1 окт.	1 сент.			
Общий вес всех КПЭ		100				Итоговая результативность		

$$\text{Итоговая результативность} = \sum_{i=1}^5 (\text{Вес КПЭ}_i \times \text{Результативность КПЭ}_i).$$

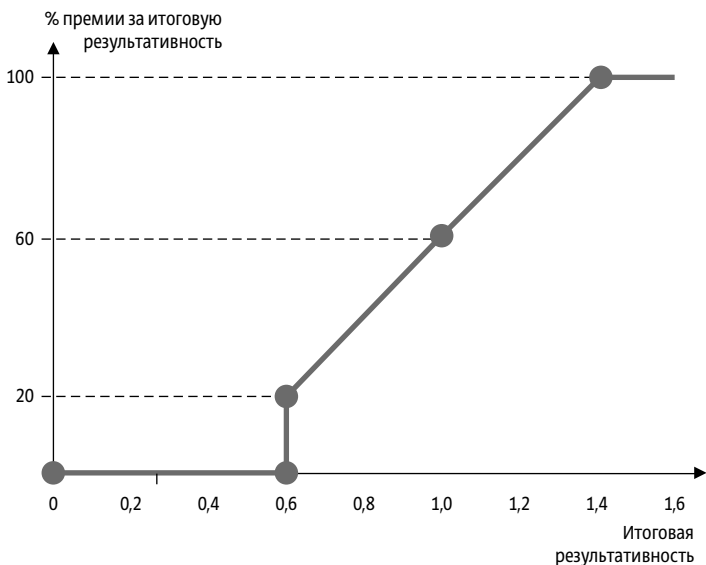


Рис. 4.7. Схема зависимости премии от итоговой результативности

Очень логичная схема. Человек точно знает, за что он получит свою премию. Веса показывают, какие результаты для компании важнее. Формула итоговой результативности не позволяет завышать один показатель за счет другого.

Я знаю множество компаний, где такая система внедрена. В некоторых (меньшинстве) она эффективна. В других — не работает.

Возьмем для примера одну крупную промышленную компанию с западным менеджментом. До недавнего времени там действовала премиальная система, которая считалась образцом для российской HR-практики. Премия специалиста составляла 20% от годового оклада. Четверть премии сотрудник получал за успех бизнес-направления, еще четверть — за успех своего предприятия, а половину — за личные результаты. Представим себе, что нормальный месячный оклад специалиста

в регионе — 20 000 руб. Допустим, удалось удержать систему в рамках «5 КПЭ плюс 1 проектный». Предположим для простоты, что веса этих КПЭ равны. Тогда выполнение одного личного КПЭ на планку «вызов» даст этому работнику по итогам года 4000 руб. — или 1,7% потенциального годового дохода. Понимаете ли вы, что это несерьезно? Даже специалист с зарплатой 20 000 руб. в месяц не будет вкалывать весь год, чтобы повысить свой доход на 2% и получить единовременно за год еще 4 тысячи.

Специалист расслабится, сразу поймет, что какая-то премия будет, а максимальную премию все равно не получить (половина премии вообще от него не зависит, а та часть, которая вроде бы зависит, тоже есть функция от множества внешних помогающих или мешающих факторов). Так что стоит настроиться на премию в 10% от годового оклада и забыть про все КПЭ. А если затем премия вдруг выйдет не 10%, а 15% годового оклада — что ж, порадует лишним 12 000 руб. ребятишкам на одежду.

Конечно, про КПЭ забудут не все — некоторые запомнят и будут на них работать. Вот только не факт, что они станут делать это ради денег: возможно, если бы КПЭ были заданы, а деньги от них никак не зависели, эти сотрудники все равно стремились бы их выполнить.

Решаем кейс: гениальность или вредительство?

Можно привести и другие смешные (хотя очень логичные на первый взгляд) схемы премирования.

Хочу рассказать об одной схеме, которую я обнаружил в очень крупной государственной компании. Схема настолько интересна, что я предлагаю читателям отнестись к ней, как кейсу: сначала вы читаете условие, думаете о последствиях такой схемы, а затем смотрите мой комментарий. Еще раз хочу подчеркнуть, что случай подлинный, более того, на момент написания этой книги все по-прежнему оставалось так.

Кейс

Заранее бюджетировается премиальный фонд на всю компанию (от генерального директора до специалиста). В конце года руководители ставят оценки своим подчиненным от 5 («великолепно») до 1 («очень плохо»). После этого фонд делится между всеми сотрудниками пропорционально их зарплатам и оценкам.

То же самое можно выразить формулой:

$$\text{Премия}_N = \frac{\text{Весь фонд премии}}{\sum \text{зарплата}} \times \frac{\text{Зарплата}_N}{\sum \text{зарплата}} \times \frac{\text{Оценка}_N}{\text{Среднеарифметическое всех оценок}}$$

Подумайте и отыщите плюсы и минусы этой системы.

Система кажется справедливой, не так ли? То, что премиальный фонд пропорционален твоей зарплате, совершенно закономерно, это всегда так: чем больше зарплата, тем выше премия. Ну, а то, что премия зависит от оценки, которую тебе поставил руководитель, тоже и логично, и справедливо — а как же иначе-то?

Обдумали? Нашли плюсы и минусы?

Описанная премиальная система имеет два замечательных следствия:

1. Если моему коллеге понизят оценку, то моя премия повысится. Вывод: можно повышать свои оценки, а можно способствовать понижению оценок своих коллег (например, поставить вовремя подножку). Даже если я честный и никому подножек не ставлю, а коллега сам прокололся и теперь его распекают на совещании, я все равно тихонечко радуюсь: мне-то денежек будет больше. Весьма способствует командной работе, правда?
2. Если я поставлю своим подчиненным низкие оценки, то сам получу больше. Ну, строгость-то надо проявлять?! Вот я и ставлю низкие оценки! Ну, а заодно моя премия

растет. Весьма стимулирует объективность в оценке подчиненных руководителем, не так ли?

Как уже было сказано, я обнаружил эту изумительную систему, когда занимался совершенствованием системы мотивации. На очередном собрании комитета по вознаграждениям я поставил вопрос о том, что в компании действует вредительская система премирования (так и сказал — «вредительская», вспомнил старый советский жаргон), и ее действие необходимо приостановить до разработки новой. Как вы думаете, удалось ли мне провести через комитет такое решение? Нет. Встал один из высших менеджеров компании и сказал, что не надо заниматься критиканством, что да, наверное, в системе есть недостатки, но если мы ее приостановим, то признаем, что в компании были особо плохие управленческие практики, а это негативно отразится на имидже — так что давайте подходить к вопросу взвешенно: порекомендуем менеджменту усовершенствовать систему, а приостанавливать ее действие не будем. С тех пор на разных уровнях компании самым разным руководителям я рассказывал о вредительской стороне этой системы премирования. И никто — *никто*(!) — ничего не сделал. Система функционирует до сих пор.

Кроме катастрофической недальновидности разработчиков системы в этом кейсе интересен еще один аспект: система просуществовала несколько лет, а компания осталась жива. Одни подразделения грызлись между собой, другие дружили, кто-то ставил своим подчиненным низкие оценки, но большинство руководителей ставили высокие. Иными словами, система не так уж сильно влияла на жизнь организации. И вообще многие ли просчитали, что выгодно занижать оценки подчиненным и подставлять своих коллег? Так что из этого кейса можно сделать еще один вывод: влияние мотивационных схем на поведение сотрудников преувеличено.

Эффективные системы премирования по КПЭ

И тем не менее систему премирования, завязанную на КПЭ, можно выстроить хорошо, и она будет работать и влиять (больше или меньше) на мотивацию. Когда мы в «ЭКОПСИ» разрабатываем такие системы для клиентов, мы придерживаемся следующих правил:

- система премирования по КПЭ не опускается ниже руководителя подразделения;
- премиальный фонд позиции фиксирован и составляет 30–100% от годовой зарплаты (у начальника отдела — 30%, а у топ-менеджера — 100%);
- коллективные премиальные части (за компанию, за предприятие, за бизнес-направление) есть, но они являются символическими — не более 10% премиального фонда сотрудника;
- количество КПЭ, в карте сотрудника, — от 3 до 5.

Это позволяет обеспечить премию за достижение планки «вызов» по одному КПЭ в размере от 6% (для начальников отделов) до 22% (для топ-менеджеров) годового оклада. А это уже, согласитесь, разумные деньги, за которые стоит побороться.

Отменяем формулы: премию определяет руководитель

У описанного выше правильного, логичного и научного подхода, как ни удивительно, есть альтернатива. В качестве иллюстрации я расскажу несколько подлинных историй.

Лет пять назад один исключительно яркий топ-менеджер из Москвы стал генеральным директором крупного металлургического завода.

Он собрал руководителей цехов (это, как вы понимаете, основа завода) и сказал: «Вам многие обещали денег, вешали морковки перед носом и ничего не дали. Я не хочу говорить пустые слова, потому что я деловой человек». После этого он дал каждому конвертик, в котором лежало 5 тысяч долларов. Когда руководители цехов вскрыли конверты и оценили размер суммы, генеральный директор сказал: «Будете хорошо работать — в конце года каждый купит себе новую иномарку».

Естественно, после этого новый генеральный директор с каждым обсудил его задачи: кому больше выпускать, кому уменьшить брак, кому сократить численность. В течение года о деньгах он больше не упоминал. В конце года каждый опять получил конвертик и независимо от конвертика «разбор полетов»: что хорошо, что плохо и какие задачи надо теперь решать.

Заметьте: никаких КПЭ, никаких формул, незаслуженные деньги вначале, интуитивно обоснованная сумма в конце — и все работает. Вы же понимаете (верите, чувствуете), что работает ничуть не хуже, чем карты эффективности и формулы. А может, даже лучше?

Еще один пример, теперь уже про генерального директора машиностроительного завода из местных, который создал следующую оригинальную, «от сохи», систему мотивации начальников цехов. Раз в квартал начальник цеха брал две шапки. С первой шапкой он шел к генеральному директору, директору по производству (отвечает за оперативное выполнение плана) и к главному инженеру (отвечает за оборудование), и каждый кидал ему черный или белый камень: если доволен им — белый, не доволен — черный. Затем начальник цеха шел к своим рабочим, и они тоже кидали ему белые или черные камни во вторую шапку (довольны или недовольны).

Директор пересчитывал камни. Если в «начальнической» шапке было больше белых камней, а в «рабочей» шапке — больше черных, значит, результаты хорошие, но за счет рабочих: все соки выжал, люди недовольны, разбежаться могут — премию начальник цеха не получал. Обратная ситуация: «рабочая» шапка наполнена белыми камнями, а «начальническая» черными — значит, популист, слишком легкую жизнь людям устроил, результата не требует — тем более не дает премию. В обеих шапках в основном белые камни — молодец: и результат дает, и о людях думает — положена премия, ее размер определяет генеральный директор. Ну а если одни черные камни в обеих шапках — пора увольнять. Квартал можно дать на исправление, если потом все по-прежнему — значит, и с людьми по-человечески не может, и результат плохой.

Эта своеобразная «сбалансированная карта показателей» (два показателя, которые уравнивают друг друга) великолепно работала.

Принципы, на которых держится данная система мотивации, в корне отличаются от изложенных выше:

- доход определяется руководителем;
- сотрудник уверен, что руководитель в этих вопросах справедлив, а значит, и доход будет определен справедливо;
- сотрудник понимает примерный уровень своего дохода, что позволяет ему планировать свою жизнь.

Я сам люблю договариваться со своими менеджерами-неконсультантами так: «Премияльный фонд 50% от базы, направления работы такие-то, будет меньше 50 или больше 50 — решим в конце года, в зависимости от успеха фирмы и от того, что у тебя получится. Целевые планки обозначать глупо, потому что сейчас не до конца ясно, что будет хорошо и что плохо». Нередко получал ответ: «Хороший подход, меня устраивает, я верю, что ты

заплатишь по справедливости». Сам я при этом понимаю, что совсем не с каждым начальником мне как подчиненному было бы комфортно работать по такой схеме. А с другой стороны, если начальник несправедлив, то правильно ли ему доверять задачи и людей?

Мы же говорим об оппортунистической организации: задачи часто меняются (увидели новую возможность — повернули к ней), какая целевая планка будет действительно трудной — заранее не скажешь, у сотрудника есть свобода набирать себе работу... Какая уж тут может быть формула привязки премии к фиксированному в начале года набору показателей? Единственный возможный вариант — оценка руководителем по итогам года.

Богу — Божие, кесарю — кесарево

Описанный выше подход хорошо работает у оппортунистических и справедливых руководителей по отношению к тем сотрудникам, деятельность которых не имеет одного ясно выраженного оцифрованного (денежного или объемного) показателя. Если же работа имеет очевидный объемный показатель, напрямую зависящий от усилий и квалификации сотрудника, то и оппортунисты создают премиальную схему, напрямую привязывающую премию к данному показателю.

Это относится, например, к работе продавца, забойщика в шахте, консультанта. Комиссионные для продавца и сдельная оплата для забойщика (прямая формула от одного показателя) необходимы потому, что без них не возникает чувства справедливости. Заметьте: я не говорю, что «иначе недостаточно стимулов». Стимулы могут быть самые разные — соревновательные, профессиональная гордость, просто «не могу работать плохо»; более того, если нет других стимулов, то комиссионных

часто недостаточно, чтобы человек много продавал. Я ставлю другой акцент: в перечисленных профессиях человек не сочтет, что его оплата труда справедлива, если данный КПЭ не будет учтен.

Однажды к нам обратился клиент, который недавно реформировал систему оплаты труда продавцов и получил бунт, уход сильных людей и падение мотивации. До реформы у продавцов была традиционная комиссионная система. Новый генеральный директор решил, что она плохо поощряет продажу новых продуктов, а типовой набор продуктов «уходит» почти автоматически, и внедрил новую систему, похожую на систему КПЭ, где учитывались новые продукты, удовлетворенность клиентов и пр. И тут оказалось, что типовые продукты «автоматически» уходить перестали, а стали «уходить» люди. И объем продаж новых продуктов при этом почему-то не вырос...

Мы провели анализ ситуации и предложили не бороться с тем подходом, который люди считают справедливым, — вернуть комиссию. Новые продукты можно поощрить путем отдельной премии (или более высоким коэффициентом), если мы уверены, что их продажу нужно поощрять деньгами (вполне ведь могут быть и другие формы — например, мы решили провести тренинг по техникам продажи, где все кейсы и все отработки делались на материале новых продуктов, — и это само по себе очень сильно стимулировало продажи новых продуктов).

«Богу — Божие, кесарю — кесарево» — я очень люблю этот простой принцип. В приложении к системе мотивации он означает, что деньги мы платим за деньги, а все остальное (инновации, качество) поощряем другим способом. Принес компании денег (скажем, нарубил уголь) — получи свою долю. А за освоение новых технологий мы тебе доплачивать не будем — лучше объясним, почему они помогут больше заработать в будущем, и накормим «моральной морковкой».

Управление эффективностью: краткие рекомендации

Стратегам	Оппортунистам
<p>Сформулируйте свою философию целеполагания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что для вас важнее — счастье сотрудника (1) или высокий результат (2)? • Считаете ли вы, что сотрудники от природы ленивы и их нужно очень активно стимулировать, чтобы они работали (3), или сотрудники изначально амбициозны и добросовестны (4)? • Верите ли вы, что стрессовые сложные задачи полезны для человека и дела, и сотрудников необходимо целенаправленно ставить в такие условия, бросая им вызов (5), или главное — обеспечить сотрудникам свободу и поддержку (6)? • Следует ли предложить людям достичь солнца и убедить их в том, что это возможно (7), или нужно каждому дать возможность идти в своем комфортном для него темпе (8)? <p>Если вам ближе утверждения 2, 3, 5, 7, стройте стратегическую амбициозную систему целеполагания. Если вам ближе утверждения 1, 4, 6, 8, предложите сотрудникам свободу и оппортунизм.</p>	
<p>Для самых важных стратегических КПЭ создайте модель, которая позволяет корректно сравнивать сотрудников и подразделения, находящиеся в разных условиях.</p> <p>Используя модель (т. е. делая поправку на разницу в условиях), выделите:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рекорды в собственной компании; • лучшие результаты в других российских и мировых компаниях. <p>Сделайте альтернативный расчет потенциального рекорда — смоделируйте идеальные условия и рассчитайте предельный максимум («установленную мощность»).</p> <p>Проанализируйте факторы, которые обеспечили появление рекордов, и донесите эту информацию до своих сотрудников.</p>	<p>Обеспечьте измеримость деятельности сотрудников, при этом откажитесь от выставления целевых планок.</p> <p>Предоставьте сотрудникам разнообразную информацию, которая позволит им самим выставить себе целевые планки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рейтинги сотрудников; • рекорды в вашей компании и на рынке; • экономическая целесообразность и потребности компании; • предельный максимум производительности в идеальных условиях («установленная мощность»); • границы приемлемости для компании (диапазон должен быть широким): нижняя граница показывает границу рентабельности, верхняя — определяется целесообразностью для компании

Стратегам	Оппортунистам
<p>Задайте целевые планки сотрудникам, комбинируя следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рекорды в вашей компании; • рекорды в мире; • установленная мощность; • предыдущие достижения и готовность сотрудников к их ответственному превышению. <p>Создайте программу, нацеленную на формирование условий для рекордов.</p> <p>Проанализируйте факторы, которые определяют отклонение от установленной мощности. Потребуйте от сотрудников фактологического объяснения всех отклонений, как бы ни был велик их объем (не допускайте наличия необъяснимых/неучтенных потерь). Используйте результаты анализа для расширения и развития программы действий, направленной на создание условий для достижения рекордных результатов.</p> <p>Используйте три или четыре целевых планки: «порог» (минимальное приемлемое значение), «цель» (бюджет), «вызов» (полезный для компании рекорд) и при необходимости «сверхвызов» (приближение к установленной мощности).</p> <p>Завяжите премию на 4–6 основных КПЭ; для этого задайте формулу подсчета итоговой результативности и функцию зависимости премии от итоговой результативности</p>	<p>(в ряде случаев верхней границы может не быть).</p> <p>Как и при стратегическом подходе к управлению, полезно изучить условия, необходимые для рекорда, и создать программу по формированию таких условий.</p> <p>Декларируйте и реализуйте следующую идеологию: каждый свободен в выборе уровня своих амбиций и, соответственно, подхода к целеполаганию; при этом от каждого ожидается максимальная отдача с опорой на его самые сильные стороны (либо рекордные значения показателей, либо особо высокий уровень качества, либо методологические наработки, либо обучение новичков в ходе работы — что-то, что необходимо компании и соответствует интересам и способностям человека).</p> <p>В системе премирования реализуйте принцип «кесарю — кесарево, Богу — Божие»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • завяжите премию на один-два показателя, которые несут финансовый характер или напрямую влияют на денежный поток; • задайте одну простую формулу зависимости премии от превышения показателя над «порогом»; верхнюю границу, учитывая финансовый характер показателя, в большинстве случаев можно снять; • остальные показатели (качественные, инновационные) стимулируйте морально (программы признания, доступ к ресурсам, возможности обучения, критерии для аттестации на следующий грейд-звание и т. п.)

Глава 5

Управление талантами, или От инженерии к клонированию

Хомо корпорациус — человек корпоративный

Безусловно, главной мечтой стратега является мечта о преобразовании человеческой души. Поднять завод, выкопать шахту в чистом поле, застроить коттеджами Подмосковьё, вывернуть наизнанку интернет-пространство, повернуть реки вспять, построить компанию всех времен и народов — все это ничто в сравнении с главной мечтой: завладеть душой сотрудника и перестроить ее под себя.

Многим это удалось. Насколько я знаю, первым понятие об особом, специальном образом окультуренном человеке ввел Александр Зиновьев. Он описал *homo soveticus* — особую разновидность человеческого существа, выращенную всего за каких-нибудь полстолетия (таков был возраст советского строя, когда Зиновьев писал свою книгу).

Подобные подвиги оказались под силу и многим корпорациям, причем в существенно более короткие сроки. Приведу два примера.

Всем нам хорошо знаком агрессивный напор компании Coca-Cola: миллионы грузовиков по всему миру везут Coca-Cola в самые отдаленные магазины, десятки тысяч людей стучат молотками, прибывая рекламу Coca-Cola на супермаркеты и деревенские лавочки, тысячи людей в тот же

момент срывают рекламу Pepsi Cola*... Я помню, как много лет назад ко мне в кабинет ворвался известный HR-менеджер Ильдар Байнуров. От его фигуры на километр вокруг веяло энергией. «Моя цель... Я хочу... Мы должны... Работаящая машина... Критерии успеха... Для бизнеса... 10 тысяч человек... 30 тысяч человек... Сжатые сроки...» И хотя речь шла о создании кадрового резерва компании «Гамма-уголь», я очень остро почувствовал: ко мне в кабинет пришла Coca-Cola. Ильдар уже много лет как покинул Coca-Cola, но в тот момент он безусловно воплощал собой всю ее энергию и безличность.

Сам Ильдар — гибкий и мудрый человек. Он читает философские книги, много размышляет о жизни, и «кока-кольская сущность» просыпается в нем исключительно «по особому запросу», но благодаря ей под его руководством в совершенно другой компании тысячи людей проходят ассесмент-центры, обучаются, продвигаются по карьерной лестнице, заменяют пожилых — и все это работает как мощная обезличенная машина.

* В 1996 г. один солнцевский бизнесмен, пользуясь особенностями психологии людей Coca-Cola, нажил целое состояние. Он открыл маленький продуктовый магазин прямо напротив представительского офиса компании Coca-Cola. Затем он позвонил в PepsiCo и предложил повесить рекламу Pepsi. Те немедленно согласились. Утром следующего дня топ-менеджеры Coca-Cola пришли на работу, взяли по бутылочке «Коки», взглянули в окно и... К нашему бизнесмену немедленно отправилась делегация с предложением заменить вывеску — за деньги, естественно. Через несколько часов менеджеры Coca-Cola с удовлетворением наблюдали, как рабочие спускают рекламу Pepsi (результативно, быстро, агрессивно — все как положено). В 12 часов они ушли на ланч, а по возвращении с изумлением обнаружили, что вывеска Pepsi не только не исчезла — она водружена на место, и рабочие заколачивают в нее гвозди: хитрый бизнесмен позвонил в PepsiCo, объяснил ситуацию, те немедленно приехали и заплатили еще больше. О дальнейшем догадаться несложно: новая делегация Coca-Cola, еще больше денег. Мужик упрямится. А переговорная для топов выходит окнами на ту же улицу. Там идут совещания, обсуждаются бюджеты и доля рынка, но все невольюно взглядывают в окно. Приходится следить за своими глазами — вдруг босс заметит. Лучше всего садиться спиной к окну — меньше соблазна. ...Перенести все кабинеты топ-менеджеров и переговорную на другую сторону офиса? Сотрудники засмеют... Придумать повод для переезда всего офиса?.. Тоже сомнительное решение. Пришлось дать хитрому бизнесмену миллион.

Многие годы я встречал на HR-конференциях немолодую активную женщину. Какой бы вопрос ни обсуждался, она вставала и рассказывала: «Вот у нас в “Л’Ореале”, когда я там работала, было устроено так-то и так-то...» Шли годы, эта женщина переходила из компании в компанию, менялись повестки HR-конференций, наверняка все менялось и в самой компании L’Oreal, но от этой женщины, которая очень любила учиться и поэтому посещала все HR-конференции и заседания HR-клубов, по-прежнему можно было услышать «А у нас в “Л’Ореале”...»

Эти истории — яркая иллюстрация того, что компаниям удается создать «человека корпоративного» — «хомо McKinsey», «хомо ЭКОПСИ», «хомо Coca-Cola», «хомо Mars», и это устойчивое образование живет в человеке многие годы — даже после того, как сам он уходит из компании.

Стратегическая технология выращивания человека корпоративного

Существует ли какая-либо технология «выращивания» нужных людей или же формирование человека корпоративного — процесс стихийный и самопроизвольный? Технология существует, описана, применяется и, более того, работает. И это, безусловно, стратегическая технология — последовательное, шаг за шагом воплощение на практике стратегического замысла.

Шаг 1. Описываем видение будущего компании (формулировка видения, как мы понимаем, находится в основании любого стратегического процесса).

Шаг 2. Описываем образ человека, который нужен, чтобы это видение воплотить.

Шаг 3. Доносим до сотрудников образ человека компании, тем самым вдохновляя их.

Шаг 4. Настраиваем основные процессы управления персоналом на формирование людей, соответствующих ценностям/компетенциям компании.

Стратегическая технология формирования человека корпоративного:

- 1. Описываем видение будущего компании.*
- 2. Описываем образ человека, воплощающего это видение.*
- 3. Доносим до сотрудников описанный образ.*
- 4. Настраиваем основные процессы управления персоналом на формирование людей, соответствующих этому образу.*

Давайте разберем эту технологию подробно.

Кто нам нужен?

Для описания человека нужен язык. Это может быть язык ценностей (убеждений) или язык компетенций (поведений).

Большая часть качеств, необходимых человеку любой компании, известна заранее. Не погрешу против истины, если скажу, что в корпоративных ценностях (или компетенциях) всегда есть что-нибудь:

- про мотивацию (называться это качество может по-разному: более формально-психологически — «мотивация достижений»; или поскучнее — «ориентация на результат»; или более смело — например, «агрессивность»);

- про надежность, или честность, или этичность, или корпоративность — в общем, про то, что человек следует социальным, человеческим и корпоративным нормам;
- про командную работу — без этого никуда.

Чаще всего есть еще что-либо:

- про «голову» — аналитическое мышление, или принятие решений, или планирование;
- про активную жизненную позицию — инициатива, лидерство;
- про саморазвитие (хотя, возможно это стоит отнести не к универсальным, а к специфичным для отдельных компаний компетенциям).

Если эти компетенции нужны каждой компании и присутствуют во всех корпоративных моделях, то чем, спрашивается, корпоративные ценности (компетенции) разных компаний отличаются друг от друга и нужно ли, чтобы они различались?

Сходство корпоративных моделей ценностей и компетенций отражает тот факт, что люди, полезные бизнесу, имеют много общего. Любому правильному бизнесу* нужны люди мотивированные, этичные, командные, способные думать, инициативные, стремящиеся к развитию. В семейной жизни, возможно, нужен другой набор качеств, но почти в любом деле (будь то бизнес, или путешествие на Северный полюс, или игра в футбол) описанный набор будет востребован.

* Ближе к концу данной главы я покажу, что многие компании не соответствуют такому идеалу и им могут быть нужны другие люди; однако, говоря об идеале, порожденном стратегической мыслью, мы видим достаточно универсальный набор качеств «идеального сотрудника».

Сходство корпоративных моделей ценностей и компетенций отражает тот факт, что люди, полезные бизнесу, имеют много общего.

Зачем же тогда делать *разные* модели? На этот вопрос есть несколько ответов.

Во-первых, все-таки у каждой компании есть своя специфика:

- если у нас высокотехнологический бизнес, мы наверняка захотим от людей креативности;
- если производственный — мы захотим видеть ориентацию на качество и технологическую дисциплину;
- если предприятия раскиданы по всей стране — захотим географическую мобильность (чтобы сотрудник был готов переехать туда, «куда корпорация прикажет»);
- торговые компании, особенно розничные сети, обязательно введут клиентоориентированность;
- если предприятия компании расположены в разных странах, нужно, чтобы люди могли работать в разных культурах и с представителями разных культур — мы введем культурную адаптивность и кросскультурную восприимчивость.

Для каких-то видов бизнеса окажутся востребованными любознательность и широкий кругозор. Можно ввести такую компетенцию, как «понимание бизнеса» (например, это часто актуально для фармацевтических компаний, которые делают ставку на наем врачей: нанятые продавцы продолжают мыслить, как врачи, а мы от них хотим, чтобы они зарабатывали для компании деньги).

Во-вторых, существуют специфические личные ценности и убеждения первого лица — создателя компании, которые дополняют универсальный идеальный образ.

В-третьих, у компании могут быть стратегические задачи, диктующие специальные требования к людям (рис. 5.1).

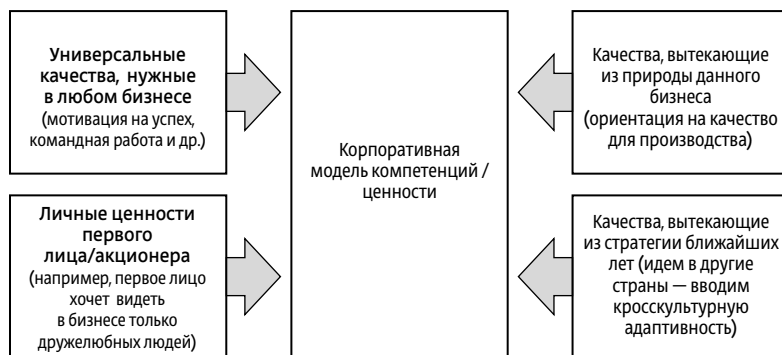


Рис. 5.1. Четыре источника корпоративной модели компетенций/ценностей

Есть и еще одна причина для создания уникальной модели ценностей/компетенций: чтобы люди могли отождествляться с корпоративными ценностями, в этих ценностях должно быть что-то особенное. Да, есть международные торговые сети, и по содержанию их модель нам подходит, однако если мы повторим ее дословно, то люди не почувствуют гордости за свою компанию: модель (а значит, и компания) будет восприниматься как вторичное. И потому с целью приручения и воспитания человеческих душ правильно сделать собственную оригинальную версию, вложить в нее свою энергию, свои слова, даже если это почти не изменит содержание.

Уникальность корпоративных моделей ценностей и компетенций нужна для того, чтобы:

- *отразить специфику компании и ее бизнеса;*
- *представить личные ценности и убеждения первого лица компании;*
- *помочь сотрудникам ощутить уникальность компании и отождествить себя с ее ценностями.*

Нам нужны мотивированные люди? У нас есть множество способов назвать эту ценность/компетенцию и еще больше способов ее описать (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Мотивация достижений — возможные варианты названия и индикаторов

<i>Варианты названия</i>	<i>Варианты индикаторов</i>
Мотивация достижений Мотивация на успех Ориентация на успех Стремление к выдающемуся результату Мотивация на результат Страсть к достижениям	Доводит начатое до конца Страстно устремлен к выдающимся достижениям Сталкиваясь с трудностями, мобилизуется Упорен Не почивает на лаврах; достигнув успеха, сразу поднимает планку Всегда не удовлетворен своими результатами

Да, мы хотим видеть эту компетенцию в своем наборе и понимаем, что она присутствует в корпоративных моделях еще тысяч компаний, но что мешает нам назвать ее оригинально? Если не нравится «страсть к достижениям», пусть будет «жажда

рекордов» — смысл останется тем же. А хотите поформальнее — назовите «ориентация на результат».

Следует объяснить, почему я пишу слова «ценности» и «компетенции» через косую черту. По сути и то и другое задает образ человека корпорации, только ценности описаны на романтическом языке убеждений, а компетенции — на языке наблюдаемого поведения (так, чтобы можно было эти качества оценивать и развивать). Ошибка, которую совершают многие компании, применяя технологию выращивания человека корпорации, — создание различного наполнения для набора ценностей и набора компетенций. Командная работа по существу присутствует и там и там, только в одном из наборов она названа не «командной работой», а «командностью». Есть ценность «клиент» и компетенция «клиентоориентированность». Среди ценностей мы увидим профессионализм, а в компетенциях профессионализма нет, но есть аналитическое мышление. Как бедный сотрудник сможет следовать таким разношерстным, но при этом пересекающимся наборам требований? Он и запомнить-то все это не сможет. Даже HR-директор ошибется при попытке воспроизвести оба списка. А я встречал компании, где дополнительно к ценностям и компетенциям были введены принципы. На вопрос о том, что это, мне объясняли, что это принципы ведения бизнеса. Но наряду с партнерством и этичностью в этих принципах почему-то опять присутствовала ориентация на клиента и ориентация на совершенство. Ни дать ни взять — попытка тренировать память сотрудника, при этом еще и специально подбирая трудные упражнения (сложнее всего запоминать пересекающиеся списки).

Я убежден, что эффективная технология выращивания человека корпоративного требует создания единого набора, где одно и то же понятие расшифровано дважды: в терминах убеждений, чтобы рассказывать людям, и в терминах поведения, чтобы оценивать (табл. 5.2).

**Пример описания единого понятия в терминах убеждений
и в терминах поведения**

Ценность	Компетенция
<i>Командная работа</i>	
Каждый из нас всегда подставит коллеге плечо!	Оперативно выполняет просьбы коллег, даже если они выходят за рамки его должностных обязанностей

Оба описания важны, поскольку первое (ценностное) помогает донести до сотрудников саму идею, а второе помогает сотруднику понять, как конкретно эта ценность должна применяться, а также позволяет построить специальные HR-инструменты, направленные на оценку и развитие сотрудников.

Эффективная технология выращивания человека корпоративного требует создания единого набора, где одно и то же понятие расшифровано дважды: в модели ценностей — в терминах убеждений, а в модели компетенций — в терминах поведения.

За 20 лет работы «ЭКОПСИ» мы создали сотни корпоративных моделей компетенций*. Некоторые модели мне очень нравятся.

* Первый раз мы разрабатывали модель компетенций для менеджеров российского отделения компании Coca-Cola в 1996 г. Параллельно в штаб-квартире Coca-Cola в Атланте была впервые начата разработка общекорпоративной модели компетенций. Инициатором и руководителем этого проекта со стороны компании Coca-Cola в России был Руслан Ильясов. Вскоре он уехал работать в штаб-квартиру компании в Атланту и там представлял наш совместный проект.

В качестве примера яркого образа человека компании приведу модель, разработанную нами для одного из банков*.

Во-первых, мы изначально решили, что модель ценностей и модель компетенций будут конгруэнтны (одинаковые названия, но разные описания).

Во-вторых, мы вместе с топ-менеджерами банка составили действительно уникальный набор самих ценностей/компетенций, отражающий важнейшие особенности банка. Банк был создан при участии руководства России и Казахстана с целью поддержки проектов, способствующей евразийской интеграции. В тот момент, когда мы разрабатывали модель, планировалось вовлечение в процесс остальных стран СНГ и открытие офисов в Киеве, Минске, Баку и других столицах стран СНГ.

Модель требовалась банку для того, чтобы объединить и сплотить людей, работающих в разных городах, сформировать сильную корпоративную культуру, которая не исчезнет при расширении компании, а также отобрать правильных людей в новых странах, на рынок которых выходит банк.

Мы создавали модель на стратегической сессии в великолепном пансионате в горах, а затем дорабатывали в режиме видеоконференции.

Часть ценностей/компетенций звучит достаточно спокойно и традиционно: ответственность, командность, профессионализм, развитие. И это правильно: банк должен иметь солидную уравновешенную консервативную репутацию, иначе никто не даст ему денег. Однако для сотрудников этого банка просто ответственности и профессиональности недостаточно: они должны выискивать, а иногда инициировать яркие проекты, способствующие интеграции стран

* Со стороны банка авторами модели выступало правление банка практически в полном составе, а со стороны «ЭКОПСИ» руководителем и идеологом проект был директор по консалтингу Иван Воробьев.

Евразии. Часть этих проектов в краткосрочной перспективе могут быть убыточными. У банка есть геополитическая миссия, и его сотрудники — от первого до последнего — должны быть миссионерами. А потому мы сформулировали еще две ценности/компетенции, которые меня больше всего радуют: **пассионарность** и **интернационализм**.

Пассионарность включает в себя многие содержательные компоненты, которые обычно вкладываются в компетенцию «мотивация достижений». Однако пассионарность — это больше, чем мотивация достижений. Пассионарность (в точном соответствии с идеей Льва Гумилева) — это неизвестно откуда взявшаяся энергия к расширению и преобразованию мира: банку нужны пассионарии, готовые бросить свои семьи и уехать в другую страну, чтобы искать проекты, вновь «собирающие» Евразию. Именно такие люди работали в банке в момент его создания, и описанная модель ценностей/компетенций зафиксировала этот типаж.

ПАССИОНАРНОСТЬ

Ценность. Мы верим в евразийскую интеграцию и служим этой высокой цели. У наших людей горят глаза, и мы работаем с полной отдачей, чтобы страны Евразии стали ближе друг к другу. Мы страстны в своем стремлении внести значимый вклад в процветание наших государств.

Компетенция. Ставит амбициозные цели, настойчиво преодолевает трудности, доводит начатое до финального результата, предлагает инициативы масштаба компании, жертвует своим личным временем ради работы.

Не менее хороша и ценность/компетенция **интернационализм**. Люди, которые отождествляют себя только со своей страной, будут плохо решать задачи такого банка. Банку нужны граждане мира, космополиты (что незаслуженно было ругательством в 50-е гг. прошлого века), интернационалисты (как в начале XX в.). Интернационализм

в таком понимании близок к традиционной компетенции «кросскультурная восприимчивость», но, во-первых, согласитесь, звучит ярче и лучше запомнится персоналу, а во вторых, интернационализм включает в себя нечто большее: это не только уважение к людям другой культуры и готовность налаживать с ними рабочие союзы — это и стремление к объединению народов, желание оказаться в интернациональной среде, постоянное стремление раздвигать рамки локальности — как собственной, так и окружающих.

Люди, основавшие этот банк, прежде работали во многих странах мира (Америка, Африка, Азия) и действительно стали интернациональными. Для них оказалось крайне важно не потерять это качество в масштабах компании, и потому мы зафиксировали его и в ценностях, и в компетенциях.

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗМ

Ценность. Мы открыты к разным культурам. Мы уважаем различия в людях. Мы формируем корпоративную общность в нашем многонациональном коллективе. Мы способствуем сотрудничеству стран и объединению народов.

Компетенция. Знает особенности культуры тех стран, в которых работает. Умеет принимать особенности и модели поведения разных культур, относиться к ним уважительно и терпимо. Умеет подстраиваться, общаясь с представителями других культур.

Пассионарность и интернационализм — это прежде всего ценности. Однако мы, как видите, описали их не только в терминах убеждений, но и как рабочее поведение. И теперь этот сплав — убеждения и действия — культивируется в масштабах компании.

В дальнейшем мы добавили несколько специфичных компетенций для бэк-офиса, фронт-офиса и топ-менеджеров и получили целостную модель компетенций банка.

Я остановился на этом кейсе столь подробно, поскольку он хорошо демонстрирует правильный подход к шагу 2 (описываем образ человека корпоративного). Перечислим основные принципы шага 2:

1. Создаем единый набор качеств, характеризующий человека компании (не множим несопадающие списки ценностей, компетенций, принципов и чего-нибудь еще).
2. Одну часть ценностей/компетенций берем из традиционного набора, необходимого для всех людей, работающих в бизнесе.
3. Другую часть ценностей/компетенций делаем уникальной, отражаем в них особенности организации и личные ценности первого лица.
4. Стараемся уложиться в 5 ценностей/компетенций — и уж точно не превышаем 7.
5. Находим яркие слова для названий ценностей/компетенций — они должны легко запоминаться.
6. Описываем ценности/компетенции дважды: как убеждения — легко и ярко, и это описание становится нашими ценностями; а также как рабочее поведение — четко, так, чтобы можно было наблюдать и оценивать.
7. Вовлекаем в создание модели первых лиц компании, топ-менеджеров. Неплохо также обсудить ее «с народом» еще до того, как она будет окончательно принята.

Трансляция желаемого образа сотрудникам: цинизм или идеализм?

Напомню, что наша технология формирования корпоративного человека предусматривает четыре шага:

Шаг 1. Описываем видение будущего компании.

Шаг 2. Описываем образ человека, воплощающего это видение.

Шаг 3. Доносим до сотрудников описанный образ.

Шаг 4. Настраиваем основные процессы управления персоналом на формирование людей, соответствующих этому образу.

Мы подробно обсудили два первых шага и теперь переходим к третьему. По поводу этого шага можно сделать два противоречивых утверждения:

- Российский человек изголодался по идеологии, он устал жить в прагматичном мире, лишенном идеалов, поэтому он с радостью и готовностью откликается на предложение поучаствовать в чем-то светлом и великом. Его потребность в наличии смысла не удовлетворена, а предлагая идеологию, мы помогаем ему обрести смысл.
- Российский человек 70 лет строил коммунизм — и это стало для него мощной прививкой от любых идеологических систем, а потому российский — бывший советский — человек на дух не выносит все то, что хотя бы отдаленно напоминает идеологию.

Возможно, конечно, что я преувеличиваю российскую специфику, отдавая дань моде считать Россию чем-то особым, — сходные утверждения можно сделать и относительно западного человека:

- Западный человек позитивен, он с готовностью откликается на гуманистически окрашенные идеи (вроде «делаем мир лучше»).
- Западного человека на мякине не проведешь.

Один мой немецкий приятель рассказал мне о том, как приглашенные в его компанию консультанты сформулировали три принципа Kunden, Kreativ, Kosten («клиент, творчество, стоимость»), объединив их аббревиатурой ККК. Сотрудники же немедленно расшифровали эти три буквы как Kinder, Küche und Kirche («кухня, дети и церковь» — место

женщины, согласно последнему немецкому императору), т. е. попытка внедрить идеологию не вызвала ничего, кроме злых шуток и раздражения от того, что приходится отвлекаться от работы.

Думаю, что истинны оба утверждения. С одной стороны, идеология действительно часто остается плакатом на стене и вызывает лишь отторжение. С другой стороны, нередко можно увидеть коллективы, захваченные идеологией. Реже — или почти никогда — не встречается серединка, когда идеология прижилась «так себе» (осетрина, как мы помним, бывает только одной свежести — первой). Если уж отторжение идеологии началось, оно пойдет до конца: идеологические воззвания останутся не более чем объектом для насмешек. А если возникло вдохновение, увлечение идеями «перевернем сначала свою компанию, а потом и остальной мир», то эта тенденция тоже дойдет до логического завершения: большинство скептиков — чуть раньше или чуть позже — скажут: «И я верю». А те, кто будет упорствовать в своем скептицизме, со временем просто уйдут из компании.

Таким образом, идеологичность — качество, свойственное компании, а не человеку. Здесь мы в полный рост наблюдаем действие механизма заражения — люди заражаются либо цинизмом, либо верой. Мне неоднократно приходилось встречать людей, которые были крайними циниками в одной компании, но после перехода в другую вдруг оказывались горячими энтузиастами (и наоборот).

Что же способствует восприятию идеологических конструкций (в том числе ценностей и компетенций)? Вот несколько ключевых принципов:

1. Транслировать идеологию должен лидер компании (акционер, первое лицо, в крайнем случае человек, взявший на себя роль комиссара).

2. Он должен делать это очень увлеченно и искренне. Тезис вполне понятный, но все же давайте еще раз скажем сами себе: донесение идеологии не может быть работой — это может быть только миссией.
3. Ключевой человек, транслирующий идеологию, должен обладать сумасшедшинкой (настоящее сумасшествие тоже подходит). Коммуникативные навыки в привычном смысле слова и навыки публичного выступления необязательны. Заезжий гастролер, гуру менеджмента с напускным блеском в глазах и сентиментальными историями, привыкший выступать на стадионах перед стотысячной аудиторией, может оставить публику равнодушной. А косязычный интровертированный шизоид с очень странными идеями, в которые он глубоко верит, но которые очень плохо выражает, способен заразить своей верой сотрудников — и они за него раскроют и объяснят всей организации смысл его идей.
4. Всех менеджеров нужно сделать миссионерами. Человек по-настоящему начинает верить в идею после того, как сам ее расскажет и научит других. Срабатывает механизм когнитивного диссонанса: если я рассказываю другим ложную идею — значит, я дурак и врун. Но я ведь не дурак и не врун — а значит, идея умная и правильная (хотя до того, как я начал учить других, я мог иметь обратное мнение). Хорошо работает техника каскадных семинаров. Опишу ее на примере.

В конце 1990-х гг. компания Cadbury осознала, что она действует на рынке чересчур интеллигентно. В то время как продавцы конкурентов приходят в магазины и сбрасывают чужую продукцию с лучших мест, водружая туда свой шоколад, сотрудники Cadbury аккуратно пристраивают свой шоколад рядом. Такое джентльменское английское поведение было

свойственно всей деятельности компании, не только продажам, и вело к серьезному отставанию от конкурентов.

Менеджмент решил полностью перевернуть культуру компании. Были сформулированы три ценности/компетенции: Aggressiveness, Adaptability, Accountability (агрессивность, адаптивность, надежность/ответственность) и сформирована программа, названная 3А. Каждый сотрудник Cadbury во всем мире прошел посвященный 3А семинар. Каждый семинар вели два человека: профессиональный тренер и лидер — один из менеджеров компании. Почти каждый менеджер хотя бы раз выступил в роли лидера семинара и при этом проводил семинар не для своих подчиненных, а для сотрудников из других подразделений компании (для участия в семинаре сотрудников из разных отделов перемешали).

В начале семинара демонстрировался фильм, в котором владелец компании рассказывал о каждой из ценностей. Рассказывал он очень красиво, но исключительно нормально и «правильно» — никакой сумасшедшинки. Его красивая речь сопровождалась не менее красивым зрительным рядом: вулканы и львы иллюстрировали агрессивность, ящерицы и кактусы — адаптивность. Несмотря на профессионализм ролика, сам по себе он вряд ли произвел бы существенное воздействие на культуру компании. Главным действующим механизмом изменений стало то, что семинары проводили менеджеры. Вынужденные рассказывать про три идеи, преодолевать скептицизм и сопротивление слушателей, они сами глубоко прониклись этими идеями — так, как никогда не прониклись бы, будучи только слушателями.

Есть еще один очень действенный, в нашем списке пятый по счету прием, позволяющий трансляцию идеологии сделать эффективной.

5. Необходимо сделать сотрудников соавторами идеологии.

Несколько раз мне удавалось убедить руководство компаний сочинять ценности «снизу». Мы начинали с проведения семинаров в подразделениях, вырабатывали предложения по ценностям, затем подразделения отправляли делегатов на конференцию более высокого уровня, идеи обобщались, шли еще выше — и так до правления компании, которое на основе предложений снизу формировало финальный вариант, который начинал путешествие в обратном направлении — трансляцию вниз.

При этом ощущение, что менеджмент вроде бы идет «на поводу у народа», обманчиво. Идеи, которые высказываются снизу, оказываются столь разнообразны, что в них можно найти практически все, так что менеджеры имеют возможность выбрать то, что им близко, и дополнить своими ценностями. В итоге все сотрудники компании сверху донизу считают себя авторами/соавторами идеологии.

В большинстве компаний есть твердая уверенность, что разработку идеологии нужно начинать сверху. Тем не менее в ходе трансляции идеологии вниз все равно можно сделать сотрудников компании соавторами. Мы используем для этого следующие приемы:

- «Давайте вместе детализируем ценности и компетенции».
- «Давайте вместе вспомним реальные истории о том, как проявлялась ценность или, наоборот, антиценность, — соберем все эти истории и издадим корпоративную книжку про наши ценности в историях».
- «Давайте вместе создадим комиксы про наши ценности и компетенции».
- Совсем серьезный заход: «Давайте вместе проанализируем нашу реальную рабочую жизнь и выделим в ней то, что соответствует ценностям, и то, что не соответствует, а затем разработаем план изменений, которые сделают ценности частью нашей жизни». Такие предложения собираются со всех подразделений, интегрируются — и лучшие реализуются.

Последний прием использовался и в уже упомянутом кейсе 3А компании Cadbury. Сотрудники выдвинули много интересных предложений, некоторые из них были затем реализованы. Мне запомнилась, например, такая идея: для внедрения компетенции «агрессивность» перед входом в каждый офис были положены коврики с логотипом основного конкурента, с тем чтобы сотрудники каждый день «вытирали ноги о своих конкурентов».

Чтобы завершить описание кейса Cadbury, скажу, что замеры показали заметный сдвиг в корпоративной культуре в результате этих мероприятий, а вскоре вслед за этим начался быстрый рост акций компании (который, вероятно, хотя бы отчасти определялся влиянием данной программы). Правда, через некоторое время компанию продали — но это уже совсем другая история...

Переселяем народы

Займемся последним, четвертым шагом в создании человека корпорации: настраиваем основные процессы управления персоналом на формирование людей, соответствующих ценностям/компетенциям компании.

Этот шаг, пожалуй, в наибольшей степени соответствует идеологии «поворота рек вспять».

В 1803 г. Карамзина, выехавшего за границу, спросили: «А что там — в России?» Он ответил одним словом: «Воруют». Прошло 200 лет, а изменилось мало что: поменять население страны практически невозможно. Иосиф Сталин пытался решить эту проблему, переселяя целые народы. Компаниям повезло больше: они могут менять сотрудников.

Если мы хотим видеть у себя агрессивных продавцов, так давайте начнем набирать таких людей. Это возможно? Возможно и даже не очень трудно. Организуем полудневный ассесмент-центр для кандидатов и предложим много упражнений, где

для победы нужно уметь работать локтями. Окружающие в ходе ассесмент-центра — это по сути конкуренты, мешающие друг другу устроиться в компанию. Возьмем тех, кто, не стесняясь, пробирается вперед, расталкивая конкурентов локтями. Пройдет пара лет — и джентльменский Cadbury станет напоминать клуб футбольных фанатов. Для вящего эффекта надо еще всем ежегодно (лучше — чаще) давать обратную связь о степени развития агрессивности: менеджер, который дает такую обратную связь, сам проникается идеей агрессивности, да и у подчиненного она отпечатывается в мозгу.

А можно ли научить агрессивности? Это уже сложнее, но тоже возможно. В свое время Дэвид Макклелланд придумал тренинг, развивающий родственное качество — мотивацию достижений. Он изучил стиль мышления achievers и начал обучать обычных людей думать таким же образом. Когда achiever добирается до цели, он ее немедленно обесценивает, говоря: «Ну, это каждый может!.. Настоящий подвиг — это ...!» — и ставит себе следующую цель. Такой образ мысли заставляет achiever быть вечно неудовлетворенным своими успехами, вечно грызть себя за то, что сделано слишком мало, и упорно ползти вперед. Макклелланд обучал людей обесценивать свои достижения и ставить более высокие цели. Это очень любопытный прием: развивать мотивацию через обучение особому образу мысли, но, судя по отчетам Макклелланда (а он был очень корректным исследователем), прием этот работает.

Агрессивность можно сделать критерием для включения в кадровый резерв и продвижения на более высокую должность. Отбираем агрессивных, «бьем по голове» за интеллигентность, учим агрессивности, продвигаем агрессивных... Пара лет — и профиль корпоративного человека меняется. Мечта стратегов осуществлена: мы воплотили видение — вырастили человека компании таким, каким мы его придумали (рис. 5.2)!

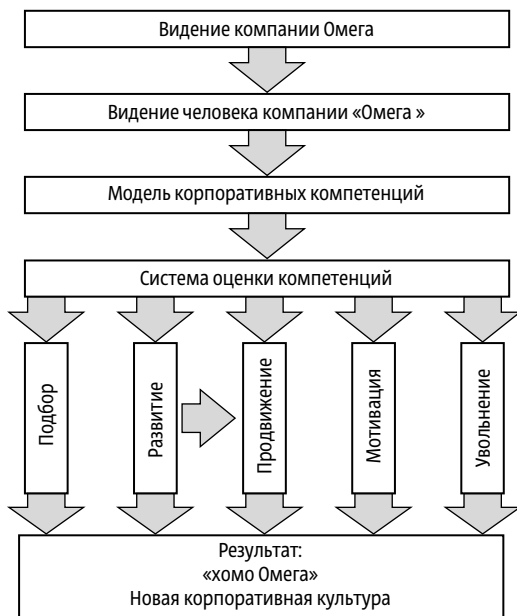


Рис. 5.2. Схема выращивания человека корпоративного

Конструктор человеческих душ

Описанный выше подход позволяет подготовить «универсальных солдат» (или универсальных лидеров), отличающихся лишь профессиональными знаниями и навыками.

Однако в реальности задача сложнее: продавцу нужны одни компетенции, бухгалтеру — другие, консультанту — третьи. Поэтому приходится усложнять и технологию: от «выращивания хороших корпоративных людей» мы переходим к рассмотрению технологии, которую я в шутку назову «конструктором человеческих душ»*.

* Серьезное научное название этой технологии — «конструктор компетенций». Авторами описанного здесь подхода в компании «ЭКОПСИ» являются Павел Безручко и Василий Подобед.

Шаг 1. Составляем перечень операций, из которых складывается деятельность сотрудников. Уровень детализации перечня должен быть таким, чтобы сфера ответственности сотрудника описывалась 5–12 операциями.

Шаг 2. Создаем список всех возможных компетенций, которые только могут нам понадобиться.

Шаг 3. Профилируем каждую операцию по компетенциям — определяем, какой уровень развития компетенций нужен, для того чтобы эффективно выполнять данную операцию.

Шаг 4. Выделяем набор операций, характерный для каждой должности.

Шаг 5. Автоматически получаем профиль компетенций должности — теперь мы знаем, какие компетенции на каком уровне нужны на каждой из позиций.

Конструирование требований к должности:

- 1. Составляем полный список операций.*
- 2. Создаем список компетенций.*
- 3. Профилируем каждую операцию по компетенциям.*
- 4. Определяем операции для каждой должности.*
- 5. Получаем профиль компетенций должности.*

Шаги 1–3 подготавливают конструктор. После того как они однажды выполнены, мы можем легко получать профиль каждой новой (и старой, если нужно пересмотреть состав ее обязанностей) должности, определяя ее ответственность за операции, а затем автоматически «собирая» необходимые для работы на этой должности компетенции.

Конструктор компетенций на примере продажи консалтингового продукта

Приведу пример из области консалтинга. Возьмем процесс продажи новому клиенту по входящим запросам и представим себе, что мы имеем дело со стратегической организацией работы по должностям. Для простоты предположим также, что мы принимаем «серьезные» запросы — на крупные проекты от крупных организаций.

Шаг 1. Создаем список операций, из которых складывается деятельность сотрудника.

1. Первичный телефонный разговор с потенциальным клиентом.
2. Подготовка и отсылка потенциальному клиенту стандартных материалов с сопроводительным письмом.
3. Встреча с клиентом для снятия запроса.
4. Подготовка коммерческого предложения.
5. Переговоры с клиентом о содержании задачи.
6. Финальный ценовой торг*.

Шаг 2. Создаем список всех возможных компетенций, которые только могут встретиться.

Вот список возможных компетенций (не всех, а только тех, которые могут понадобиться для профилирования перечисленных выше операций):

- умение устанавливать первичный контакт;
- умение трансформировать формальный запрос в содержательное обсуждение;
- пунктуальность;
- убедительность;
- навыки ведения интервью для снятия запроса;

* Этот список, конечно, не является полным, но вполне подходит в качестве иллюстрации.

- построение долгосрочных отношений;
- системное мышление;
- умение писать (стилистика, грамотность);
- творческое мышление;
- знание ценовой политики «ЭКОПСИ»;
- навыки ведения переговоров;
- настойчивость в коммуникации;
- мотивация достижений;
- технология win-win.

Шаг 3. Профилируем каждую операцию по компетенциям — определяем, какой уровень развития компетенций нужен, чтобы эффективно выполнять данную операцию.

Для простоты возьмем только два уровня: базовый (Б) и выдающийся (В). Тогда у нас получится такая матрица (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Фрагмент матрицы необходимого уровня развития компетенций (Б — базовый уровень развития, В — выдающийся уровень развития)

Операции	Умение устанавливать первичный контакт	Умение трансформировать формальный запрос в содержательное обсуждение	Пунктуальность	Убедительность	Навыки ведения интервью для снятия запроса	Системное мышление	Умение писать (стилистика, грамотность)	Творческое мышление	Знание ценовой политики «ЭКОПСИ»	Навыки ведения переговоров	Настойчивость в коммуникации	Мотивация достижений	Технология win-win
	Первичный телефонный разговор с потенциальным клиентом	Б	Б		Б	Б							

Операции	Умение устанавливать первичный контакт											
	Умение трансформировать формальный запрос в содержательное обсуждение	Пунктуальность	Убедительность	Навыки ведения интервью для снятия запроса	Системное мышление	Умение писать (стилистика, грамотность)	Творческое мышление	Знание ценовой политики «ЭКОПСИ»	Навыки ведения переговоров	Настойчивость в коммуникации	Мотивация достижений	Технология win-win
Подготовка и отсылка потенциальному клиенту стандартных материалов с сопроводительным письмом		Б				Б						
Встреча с клиентом для снятия запроса	В	В		В				В	Б			
Подготовка коммерческого предложения		В		В	В	Б						
Переговоры с клиентом о содержании задачи			В	Б	Б	Б	В	Б	В	В	В	
Финальный ценовой торг			В				В	В	В	В	В	

Шаг 4. Профилируем каждую должность по операциям, т.е. строим матрицу ответственности, которую мы уже обсуждали в главе 2 (табл. 5.4). В данном случае я рассматриваю только две роли: О — ответственный — отвечает за финальный результат; У — участвует, помогает.

Шаг 5 — автоматический. Получаем профиль должности. Теперь мы знаем, какие компетенции на каком уровне нужны на каждой из позиции.

Может возникнуть вопрос: если для операции требуется определенный уровень развития компетенций, а операцию совершают два человека (один — как ответственный, а другой — как участник),

Таблица 5.4

**Фрагмент матрицы ответственности
за операции продажи (О — ответственный, У — участник)**

Операции	Менеджер по продажам	Консультант
Первичный телефонный разговор с потенциальным клиентом	О	
Подготовка и отсылка потенциальному клиенту стандартных материалов с сопроводительным письмом	О	
Встреча с клиентом для снятия запроса	У	О
Подготовка коммерческого предложения		О
Переговоры с клиентом о содержании задачи		О
Финальный ценовой торг	О	

то кому из них «приписать» нужную компетенцию? Обоим? Только ответственному? Я бы ответил так: достаточно, чтобы компетенцией обладал один человек, причем это может быть как ответственный, так и участник.

Рассмотрим это утверждение на примерах:

За переговоры с клиентом отвечает консультант, а менеджер по продаже участвует в переговорах. Эта операция требует умения строить долгосрочные отношения. Достаточно того, что такая компетенция присутствует у консультанта, менеджер по продаже (который подхватывает контакт и передает его консультанту) может без этой компетенции обойтись.

Другой случай: за создание концепции коммерческого предложения отвечает опять же консультант, а помогает ему руководитель направления. Для этой деятельности требуется системное мышление. В данном случае помощь — это коучинг, поддержка. Представим себе, что системное мышление отсутствует у консультанта (увы и ах, но так вышло: аналитическое есть, творческое есть, а системного нет). Деятельность

все равно может быть успешно выполнена, если данная компетенция есть у руководителя направления: он задаст правильные вопросы консультанту и поможет ему системно подумать над концепцией предложения. Таким образом, в данном случае достаточно наличия этой компетенции у участника деятельности, а ответственный может без нее обойтись (ответчать за финальный результат — концепцию — будет консультант, при этом он привлечет ресурс — руководителя — с необходимой компетенцией).

Профили же получаются такие, как показано в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Фрагмент профилей должности менеджера по продажам проектов и консультанта (Б — базовый уровень развития, В — выдающийся уровень развития)

Операции	Менеджер по продажам	Консультант
Умение устанавливать первичный контакт	Б	В
Умение трансформировать формальный запрос в содержательное обсуждение	Б	В
Пунктуальность	Б	В
Убедительность	В	В
Навыки ведения интервью для снятия запроса	Б	В
Системное мышление		Б
Умение писать (стилистика, грамотность)	Б	В
Творческое мышление		Б
Знание ценовой политики «ЭКОПСИ»	В	Б
Навыки ведения переговоров	В	В
Настойчивость в коммуникации	В	Б
Мотивация достижений	В	В
Навыки ведения взаимовыгодных переговоров (win-win)	В	Б

Обобщая стратегический подход: процессы — хребет, остальное — мясо

Итак, мы «навесили» на бизнес-процесс еще одну составляющую — компетенции. Если вспомнить, что к процессам можно привязать и факторы трудозатрат, то теперь мы видим все то «мясо», которое нужно нарастить на процессный «хребет» при стратегическом проектировании системы управления (рис. 5.3).

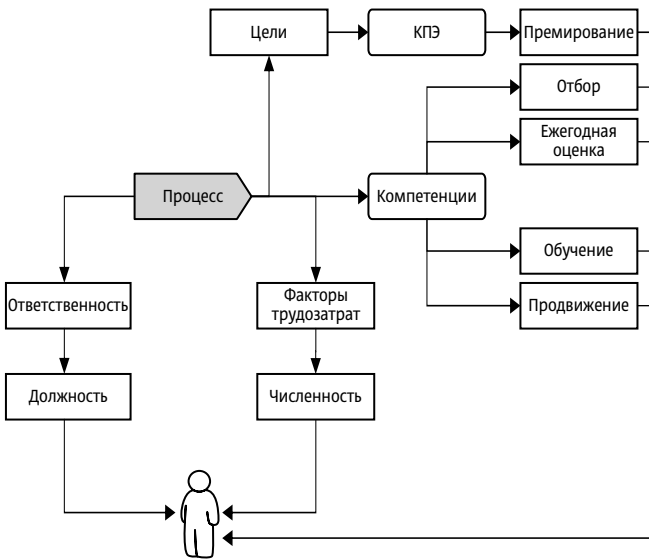


Рис. 5.3. Взаимосвязи HR-процессов и инструментов

Начав с процессов, мы теперь знаем, за что отвечает Иванов, сколько ивановых нужно, по каким компетенциям их отбирать, по каким критериям премировать, а также чему учить и кого продвигать на более высокую позицию. Согласитесь: системная красота!

Скажу несколько слов про обучение в рамках инженерного подхода к человеческой душе (рис. 5.4). Тут, как всегда у инженеров, все просто:

- оцениваем;
- накладываем оценку на профиль — видим разрывы;
- обучаем.

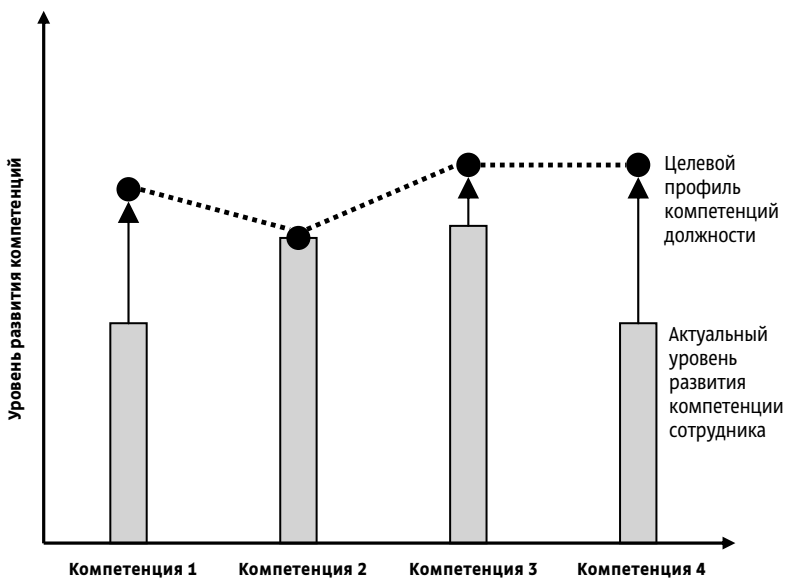


Рис. 5.4. Пример разрыва между профилем должности и уровнем развития компетенций у сотрудника

Казалось бы — как иначе? Однако чуть позже в этой главе мы увидим, что существует и другая логика.

Ну, а пока можно начать размывать созданную красоту, обратившись к опыту оппортунистов.

Эмпирический подход к созданию компетенций — движемся к оппортунизму

Вместо коронной фразы «а в реальной жизни все по-другому» я на этот раз собираюсь сказать другую фразу: в жизни все по-разному.

Много лет назад я работал тренером и однажды проводил тренинг для продавцов компании Stoltz Power (одна из сфер деятельности этой компании — производство электрооборудования для промышленности): корпоративный офис Stoltz разработал коммерческие компетенции и поставил задачу оценивать и развивать их.

Говоря более точно, это был не тренинг, а мероприятие в специально придуманном мною для этой цели формате — «центр развития». Я делил группу на две части: одна часть участвовала в упражнении, которое позволяло проявить компетенции, а другая проводила наблюдения по специальным бланкам. Затем подгруппы менялись ролями. Потом мы разбирали ошибки, правильное и неправильное поведение, и члены группы давали друг другу обратную связь о том, как им удалось проявить компетенцию в каждом из упражнений.

Компетенции относились к навыкам продажи: «планирует», «выявляет потребности», «проводит презентацию предложения в терминах выгоды» и т.д. В каждой группе у нас оказалось несколько «правильных» человек, которые прежде уже бывали на тренингах по продажам, прочли нужные книги и потому уверенно демонстрировали ожидаемое поведение. Все они, как правило, имели неплохие результаты продаж. Но был еще один участник — затрапезного вида непонятливый мужичок из инженеров в плохо сшитом измазанном костюме, к тому же косноязычный, неконтактный и явно неспособный провести презентацию чего бы то ни было и в каких бы то ни было терминах... Во всех

упражнениях он получил закономерно низкие оценки. Каково же было наше удивление, когда мы узнали, что самые высокие объемы продаж — именно у него! Я заинтересовался этим феноменом и решил проинтервьюировать мужичка. Оказалось, что продает он следующим образом: приходит к главному энергетiku завода и предлагает пойти в цеха. В цехах они с риском для жизни лазают по трансформаторам и щитовым (понятно, почему у него перемазанный костюм), и мужичок по ходу дела удрученно качает головой и приговаривает: «Сгорит...» — и еще на причудливой смеси технических терминов и мата, которую я не в состоянии воспроизвести, доходчиво объясняет, почему именно и когда именно сгорит. Через пару-тройку часов они возвращаются в кабинет главного энергетика — запыленные, усталые — и немедленно начинают составлять техническое задание на заказ от Stoltz.

Ни один аккуратнo одетый, контактный, заблаговременно планирующий, хорошо говорящий продавец не мог обеспечить и половины того объема продаж, который делал наш инженер. За счет какой же компетенции ему удавалось продавать? Это оказалась крайне непопулярная компетенция: негативное мышление. Он видел во всем только плохое. Взяв в руки прибор, он немедленно отмечал все его недостатки. Но главное — он видел и убедительно предсказывал крушение мира. Вещи конечны, и он видел смерть и разрушение в каждой живой и еще не тронутой тленом вещи. А потому, когда он лазил и смотрел на электрооборудование, он сразу видел аварию и заражал этим видением другого человека. Ничем другим он заразить не мог — только своим негативным мышлением (кстати, в личной жизни это был глубоко несчастный человек).

Он практически ничего не планировал. Он не задавал вопросы. Он очень плохо проводил презентации. Вместо этого он лазал, щупал, нюхал, тыкал пальцем, предсказывал пожар — и главный энергетик шел и просил бюджет на срочную

замену оборудования. Не имея специального намерения, он насмерть запугивал бедного энергетика (будет пожар — ведь могут и посадить) — и этот страх становился двигателем решения о покупке.

Как можно «вычислить» такую компетенцию? Никакая экспертная и аналитическая деятельность тут не поможет: можно устраивать сколько угодно мозговых штурмов и анализировать какие угодно ценности, но такую компетенцию, как «негативное мышление», не придумаешь — ее можно только подглядеть в жизни, проанализировав стихийно найденные (т. е. оппортунистические) ходы.

Описанный прием выделения компетенций — «от практики» — на самом деле не является чем-то новым. Создатель идеологии компетенций Дэвид Макклелланд предлагал выводить компетенции эмпирически: берем сотрудников, ранжируем их по результативности, затем проводим ассесменты сотрудников *средней* результативности и сотрудников с *выдающейся* результативностью и находим качества / виды поведения, которые отличаются вторых от первых.

Хочется отметить здесь два очень важных принципа:

1. Мы ничего не выдумываем — мы смотрим на то, каковы хорошие работники в действительности.
2. Мы находим отличия выдающихся от средних, а не средних от слабых.

Важные принципы выявления компетенций:

1. Мы изучаем *действительные*, а не «теоретические» качества хороших работников.
2. Мы ищем отличия *выдающихся* от средних, а не средних от слабых.

Второй принцип является критическим для результата, поскольку отличия между указанными группами часто не совпадают: может оказаться, что хороших продавцов от слабых отличает контактность, а вот выдающихся от просто хороших — негативное мышление (по крайней мере в ситуации, когда надо продавать новое оборудование на российские заводы).

На практике оба принципа не используются. Подавляющее большинство разработчиков моделей компетенций применяют экспертные (т. е. по существу умозрительные) методы вместо эмпирических исследований. И никто уже и не помнит, что искать надо не то, что нужно для эффективной работы, а то, что помогает работнику получить действительно выдающийся результат.

Несколько типажей вместо одного профиля — настоящий оппортунизм

Переход к эмпирическому способу выявления компетенций дает нам не просто отличный от экспертного результат — он начинает расшатывать саму основу нашего мышления. Мы подспудно уверены, что есть *одна* правильная эффективная модель поведения, и пока мы выводим компетенции умозрительно, ничто этому убеждению не противоречит. Однако как только мы переходим к эмпирическому исследованию, мы вынуждены изменить основы нашего мышления: мы обнаруживаем, что набор компетенций, способствующий успеху, не обязательно один — их может быть два или три. Самое интересное то, что обычно выявляется *несколько устойчивых сочетаний компетенций*, ведущих к успеху.

Продолжим наш пример с продажей электротехнического оборудования. Мы провели центры развития с участием всех

менеджеров по продажам компании Stoltz Power и обнаружили среди них три успешных типажа.

Энергичный (типаж, обладающий теми самыми коммерческими компетенциями, которые были разработаны компанией: оказалось, что на практике такие люди действительно существуют и показывают высокие, хотя и не рекордные результаты). Это человек, от которого за версту веет успехом. Он обаятелен, напорист, спрятаться от него невозможно, зато если идешь ему навстречу, то неизбежно приобретаешь к успеху. Этот человек — ворота к счастливой и богатой жизни — такой, какой живут в Европе и Америке. Когда энергичный продавец приходит в маленький заводской кабинет энергетика с обшарпанным столом и ржавым сейфом, где мало что изменилось с советских времен, он приносит с собой счастье — атмосферу веселой благополучной западной жизни. И у него вместе с выключателями и трансформаторами покупают кусочек этого счастья.

Психотерапевт. Такой продавец много слушает и вникает во все твои проблемы — проблемы с начальством, проблемы с подчиненными, проблемы с рабочими, которые губят нормальное оборудование... Если понадобится — даже в проблемы с женой и детьми. Выговоришься ему — и становится легче. А тогда хочется быть благодарным в ответ — и ты покупаешь у него трансформаторы, чтобы ему помочь, да они ведь и в самом деле нужны...

Инженер «на сотню рублей и больше не получу». Я его уже описал. С одной стороны, он в доску наш: такой же потрепанный жизнью, некрасивый, усталый, так же плохо изъясняется, ходит в запыленных ботинках и скучном галстуке. Еще он технарь до мозга костей. А с другой стороны, он — маг и волшебник. Ты-то считал, что у тебя нормальный трансформатор, а он туда руку засунул — и рука в масле, а значит — течет твой трансформатор... Ты думал, что этот выключатель еще пару лет поработает, а он приложил ухо и сказал: «Через

неделю сгорит» — и с этого момента ты знаешь, что в самом деле сгорит, и никуда уже не деться от этого знания. А он тебе еще показал, что загорится вместе с ним. И вот ты не спишь, ворочаешься, думаешь: а что если ночью перепад напряжения — и именно сейчас он и загорится? Телефон ставишь рядом... Ночь не поспал, другую, а потом идешь к главному инженеру и говоришь: что-то не нравится мне этот выключатель и трансформатор тоже не нравится. А затем звонишь магу и волшебнику — и, когда он со своей постной усталой физиономией опять сидит перед тобой со своими чертежами и спецификациями, понимаешь, что никуда уже от него не деться и что он с самого начала, как только появился у тебя на пороге, знал, что пришел надолго и так просто не уйдет.

Давайте выпишем все классические компетенции продавца, добавим специальные и сравним три указанных типажа (табл. 5.6):

Таблица 5.6

Уровень развития компетенций у различных типажей продавцов (В — высокий/выдающийся уровень развития компетенций, Н — низкий уровень развития компетенции)

Компетенции	Энергичный	Психотерапевт	Инженер
Планирует визит	В		Н
Устанавливает первичный контакт		В	
Задаёт вопросы, слушает	Н	В	
Выделяет потребности	Н	В	
Представляет решения в терминах выгоды	В	Н	Н

Окончание табл. 5.6

Компетенции	Энергичный	Психотерапевт	Инженер
Умело работает с возражениями	Н	Н	
Последовательно отслеживает результаты переговоров, ведет процесс к завершению	В	Н	Н
Создает атмосферу успеха и счастья (позитивное мышление)	В		Н
Создает атмосферу поддержки и понимания	Н	В	
Видит проблемы и их разрушительные последствия (негативное мышление)	Н		В

Мы видим, что сильные стороны каждого из типажей не просто различны — они не пересекаются. Самым оригинальным и не похожим на персонажей из учебника типажом является Инженер: он не делает ничего из того, что «положено» делать хорошему продавцу, зато продает больше всех.

Сочетание компетенций в рамках одного типажа является неслучайным.

По складу характера Энергичному очень трудно задавать вопросы и слушать. Даже если его этому научить, он будет делать это кратко, формально, и главное — это не поможет ему продавать: он продает за счет другого, и попытка задавать правильные вопросы ему скорее помешает. Напротив, Психотерапевт только и делает, что задает вопросы и слушает. Зато он не может оказывать необходимое давление для завершения переговоров. Его стратегия — это подстройка.

Есть очень хорошее разделение стратегий влияния на *я*-влияние и *ты*-влияние*. *Я*-влияние строится на личной харизме, *ты*-влияние — на подстройке и «залезании в душу». Энергичный использует технологии *я*-влияния, а Психотерапевт — технологии *ты*-влияния. Смешать эти техники — значит сделать неэффективной каждую из них. Есть, конечно, идеология ситуационного подбора техник: можно представить себе человека, который переходит от *я*-влияния к *ты*-влиянию (и от Энергичного к Психотерапевту) в зависимости от того, какая стратегия окажется эффективнее. Мысль эта теоретически выглядит привлекательной, но в реальности стоит учитывать следующее:

- люди, равно эффективные в применении обеих стратегий, встречаются крайне редко, поскольку стратегия «эксплуатирует» ту или иную природную особенность характера, а значит, искать и возвращать таких универсальных, ситуационно гибких продавцов — слишком долго и затратно;
- в большей части ситуаций можно достичь эффекта последовательным и умелым использованием любой из стратегий. Из всех случаев, где продажа в принципе возможна, в 70% будет эффективен как выдающийся Энергичный, так и выдающийся Психотерапевт, и только в 30% случаев шансы на успех есть лишь у кого-то одного. А значит, не так уж плохо иметь продавца, который развил до выдающегося уровня один из наборов компетенций: он сможет быть успешен в большинстве случаев. И следовательно, лучше всего идти за природой человека — набрать/вырастить и Энергичных, и Психотерапевтов, и даже Инженеров и позволить им построить свою стратегию продаж на эксплуатации своих сильных сторон.

* Автор идеи — Екатерина Лопухина; она разработала очень хороший тренинг, посвященный *я*-влиянию и *ты*-влиянию.

Итак, мы можем сформулировать важнейший тезис, который по малопонятной причине редко кому приходит в голову: *нет одного набора компетенций, ведущего к успеху, нет единого профиля, обеспечивающего выдающийся результат, — есть более чем один (два или три) набора компетенций — типажей, которые ведут к успеху.*

Нет единственного «правильного» набора компетенций и единственного успешного профиля — есть несколько типажей, каждый из которых ведет к успеху.

Истин — более чем одна, дорог к Храму — несколько, и набор компетенций тоже не один. Нет смысла спорить до хрипоты о том, что лучше: задавать вопросы или ярко презентировать. Можно задать вопросы и продать, можно провести презентацию и продать, а можно не делать ни того ни другого — и все равно достичь выдающихся результатов. Впрочем, можно также делать все это, но делать плохо, непоследовательно и не быть в этом успешным.

Теперь мы можем развить технологию эмпирического выделения компетенций Макклелланда и довести ее до технологии клонирования.

Технология клонирования выдающихся работников

Часто ли вы, глядя на своих замечательных сотрудников — например, на Умнова, который все придумывает, и Деева, который реализует (если хотите, можно наоборот), — в сердцах говорите: «Клонировать мне их, что ли?..» Ведь вроде бы столько рядом «умновых-штрих» и «деевых-штрих», но никто не может

так придумать и так сделать. Вы и брать извне пробуете, и своих наставляете... Нет — и все: работа множится, а передать ее некому...

Технология клонирования существует — мы придумали ее лет семь назад. Она состоит из восьми основных этапов:

1. *Разделяем всех сотрудников одной профессии на малорезультативных, результативных и выдающихся по результативности.*

Для одних должностей, где работа измерима и работники трудятся в сходных условиях, это сравнительно легко; для других должностей — задача довольно сложная, поскольку либо результаты работы трудно поддаются измерению, либо работа измерима, но условия различны (один продавец продает в Москве, а другой — в тмутаракани: сравнить объемы продаж легко, но о чем нам это скажет?). Тогда приходится либо моделировать факторы сложности, либо использовать экспертные оценки. Хороший метод — социометрия: все называют самых результативных сотрудников, а затем мы ранжируем сотрудников по частоте упоминания. Каждый конкретный сотрудник может ошибаться, а все вместе знают правду.

2. *Проводим ассесмент средних сотрудников и сотрудников с выдающимися результатами.*

Для этого можно использовать поведенческое интервью.

Другой хороший метод — качественный и количественный опрос «360 градусов»: поведение очень хорошо видно со стороны — лучше, чем самому работнику.

Сначала проводим качественное исследование. Спрашиваем о том, что делает Иванов, когда продает, — выявляем конкретные формы поведения. Или сразу формулируем вопрос об отличиях: что особенного делает Иванов или что Иванов делает по-другому в сравнении с Петровым, Сидоровым и Козловым

(у Иванова — выдающиеся результаты, а у Петрова, Сидорова и Козлова — средние). Тем самым мы создаем перечень видов поведения.

После этого проводим количественный опрос «360 градусов» — все сотрудники оценивают Иванова, Петрова и Сидорова по частотности проявления выделенных в ходе качественного исследования видов поведения. Тем самым мы создаем один или несколько профилей выдающихся работников.

При этом очень важно включать в исследование не только выдающихся, но и средних, иначе мы не найдем те компетенции, которые действительно *отличают* одних от других. Скажем, выдающиеся очень хотят продать и рассказывают о своем желании всем окружающим — ну и что? Средние тоже очень хотят и тоже сообщают об этом окружающим — а значит, включать это поведение в модель компетенций не нужно.

3. *Выделяем типаж — устойчивые наборы компетенций (видов поведения), которые отличают работников, добивающихся выдающихся результатов, от средних.*

Здесь важны два ключевых принципа:

- выделенные наборы должны отличать выдающихся от средних, а не просто быть свойственными выдающимся;
- выделенных наборов должно быть несколько, а не один.

Последнее не очень просто. Дело в том, что каждый человек чем-то непохож на другого, и потому различия будут существовать не только между типажам, но и между людьми внутри одного типажа. Важно то, что различия людей внутри типажа существенно меньше, чем различия людей разных типажей. При массовых исследованиях есть возможность применить для выявления типа математические методы, однако чаще приходится все же применять «ручной подбор», выявляя сходные группы сотрудников.

4. *Оцениваем всех сотрудников данной должности.*

Здесь опять же возможен и ассесмент (ассесмент-центр или поведенческое интервью), и «360 градусов».

5. *Определяем близость сотрудников к каждому из типажей.*

Видим, что Сидоров — не до конца сформированный Психотерапевт, Козлов больше напоминает Энергичного, а в горе-Рабиновиче спит Инженер.

6. *Выстраиваем для каждого сотрудника программу развития в соответствии с его типом.*

Часть тренингов можно сделать и общими, но все же будущего Энергичного мы отправим посмотреть на передовое западное производство (пусть вдохновится и принесет свое вдохновение людям русской глубинки), будущего Психотерапевта научим техникам активного слушания, а вот потенциального Инженера обучим риск-менеджменту — пусть подкрепит свое природное негативное мышление теорией.

Важнейшей частью развития в данном случае станет наставничество. Сотрудника, тяготеющего к определенному типу, мы закрепляем за выдающимся представителем данного типажа — пусть учится непосредственно у мастера в ходе совместной деятельности.

7. *Реализуем программу развития и тем самым существенно поднимаем результативность подразделения.*

8. *Внедряем оценку на соответствие типу/потенциал к типу в процедуру оценки кандидатов на входе.*

Давайте выделим важнейшие черты технологии клонирования?

1. Мы отказываемся от линейного мышления — признаем, что дорог, ведущих к Храму, несколько и успешным можно быть по-разному.

2. Мы отказываемся от идеи универсальности — от попыток найти/выучить людей, которые умеют всё.
3. Мы отказываемся от идеологии «развития по разрывам относительно профиля» — не пытаемся больше подтянуть компетенции к «правильному профилю».
4. Мы ориентируемся на сильные стороны сотрудника и развиваем их еще сильнее. «Искореняя недостатки, можно дойти до приемлемой посредственности, но невозможно таким образом сделать из посредственности выдающегося человека».

Клонируем человека корпоративного

А можно ли применить методологию клонирования не к профессиональным компетенциям, а к модели корпоративных компетенций? Это возможно в той мере, в какой можно говорить о сильной культуре: полагаю, в культуре компаний Coca-Cola, McKinsey, Mars можно выделить некоторое количество ярких типажей. Вероятно, многие реальные типы успешных людей компании будут при этом существенно отличаться от образа, описанного в модели компетенций.

Можно ли навскидку распознать в человеке консультанта (или бывшего консультанта) McKinsey? Безусловно. По каким признакам? Они очень умные? Чаще всего да, но это не главное — можно встретить и других умных людей. Пробивные? Скорее да, но опять же не это главное. Главная отличительная черта — интеллектуальное высокомерие, глубинная уверенность в своем интеллектуальном превосходстве над простыми смертными. Молодые консультанты это превосходство проявляют открыто, более зрелые — умело скрывают, но оно все равно присутствует на уровне внутренних установок. Конечно, такой компетенции, как «интеллектуальное

высокомерие», в корпоративной модели McKinsey нет — там больше говорится о навыках партнерской коммуникации и настройке на клиента. Однако от консультанта к консультанту передается именно этот образ высокомерного интеллектуала, и, вероятно, это качество является одним из неявных критериев отбора и неосознанной целью воспитания. Качество это, кстати, очень полезно для бизнеса McKinsey и хорошо сочетается с характеристиками бренда. Люди не любят тех, кто задирает нос, и потому McKinsey подвергается постоянной критике и обструкции, но в глубине души люди ждут, что кто-то придет и скажет: «Я знаю». И потому, критикуя McKinsey, компании мечтают о бюджете, который позволил бы привлечь этих интеллектуальных снобов и всезнаек.

Мне не удалось проверить это на практике, но думаю, что если провести эмпирическое исследование, используя описанную выше методологию, то мы обнаружим у самых успешных представителей компании McKinsey такие виды поведения, которые будут укладываться в компетенцию «интеллектуальное высокомерие». Я даже готов сформулировать некоторые индикаторы такой своеобразной компетенции.

Интеллектуальное высокомерие

1. Встречаясь с задачей, которую никогда не решал, уверен, что решит ее блестяще (евреи со своим «Вы умеете играть на скрипке?» — «Не знаю — не пробовал» — не дотягивают).
2. Рассматривая решение аналитической задачи или бизнес-задачи, которое предложено не McKinsey, уверен, что сможет предложить существенно лучшее решение.
3. Верит, что интеллект важнее опыта (человек с высоким интеллектом, но без опыта добьется лучшего

результата, чем человек с опытом и низким интеллектом — и опыт, и результат рассматриваются применительно к конкретной деятельности)*.

4. Общаясь с клиентом, умело скрывает чувство интеллектуального превосходства (последнее — совершенно необходимое требование, и, необходимо отметить, этот навык возникает последним — сначала формируются первые три пункта, а потом уже с годами приходит — не мудрость, нет — способность скрывать свое высокомерие, которое при этом продолжает чуть-чуть просвечивать, создавая ауру заоблачной эффективности и влияния).

Вы думаете, я шушу? Вовсе нет. Портрет писан маслом с натуры. Я уверен, что честное исследование даст примерно такой результат. Естественно, что, как я показал выше, данный типаж будет не единственным, что не отменяет его распространенность и эффективность. Кроме того, я уверен, что если создать методику, выявляющую интеллектуальное высокомерие на входе, а также использовать данный критерий для продвижения и, возможно, сделать тренинг, направленный на еще большее развитие данной компетенции, то выдающиеся результаты McKinsey могут стать еще более выдающимися.

Приведу еще один кейс про клонирование в масштабах компании.

Деревянные солдаты и шуты гороховые

У меня есть один знакомый HR-менеджер. Это высокообразованный человек — эрудированный, начитанный, любитель

* По контрасту с этим убеждением интересны выводы в книге Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2009), в которой утверждается, что талант — это не более чем тысячи часов тренировок.

Зощенки и Хармса. Некоторое время назад он начал работать в управляющей компании, принадлежащей одному из олигархов и контролирующей многообразные активы. В штате каждого актива был свой HR-менеджер, и потому делать моему знакомому было абсолютно нечего. Он приходил на работу и читал книжки. А еще он выступал в роли шута — вышучивал все вокруг, кривлялся и иногда, как и положено шуту, обличал олигарха. Олигарх редко находил время выслушивать обличения, поэтому обличительные речи чаще всего выплескивались на меня и некоторых коллег и подчиненных. При этом мой друг был смел, открыт и время от времени рассказывал олигарху, почему у того разбегаются люди, почему он не должен контролировать время своей секретарши, почему поиск повара — это не главная задача, почему не надо делать финансовым директором личного водителя, даже если он самый преданный человек на свете. А еще они с олигархом время от времени вели философские диспуты о природе управления. Вот, скажем, интересный вопрос: что лучше — наказывать или поощрять? Или: следить за процессом или за результатом? Или такой вопрос: почему все нанятые менеджеры сбегают? У олигарха требовательность слишком высокая или просто характер невыносимый?

Моему другу было невыносимо скучно. И еще немного стыдно: все-таки он получал миллион долларов в год — и за этот миллион иногда занимался поисками очередного повара, поскольку предыдущий не выдерживал и давал деру. В активы мой друг HR-менеджер не лез — все полномочия у него были, но он обладал достаточной мудростью, чтобы понимать: главное, что он может сделать, — не мешать (тем более что мешающих хватало и без него).

Кстати, не подумайте, что я низко оцениваю таланты олигарха. Это был гениальный оппортунист. Каждый божий день он выдавал новые абсолютно гениальные идеи, которые ни я,

ни, скорее всего, вы, мой уважаемый читатель, никогда не породим.

В один прекрасный день мой друг решил принести пользу, а заодно стать более технологичным шутом. Он зацепился за актуальную и горящую проблему — невиданную по размаху текучесть в управляющей компании и в топ-менеджменте активов. Поскольку пророков в своем отечестве нет (и даже шутов перестают слушать), он предложил позвать консультантов, которые изучат, как надо поменять модель управления, чтобы люди приживались в компании: если сбегают столь многие, то, может быть, дело не в том, что люди плохи, — просто надо «в консерватории что-то подправить»? Данная идея была с негодованием отвергнута. «Я уже доказал, что умею делать бизнес, — сказал олигарх. — Не я должен подстраиваться, а они». Мой друг проявил гибкость и творческий подход и изменил идею — и тут очень кстати оказалась моя технология клонирования. «Мы тратим на хантеров миллионы долларов в год, — сказал он, — а найти никого не можем. Наверное, мы не тех ищем — не знаем, кто нам нужен. У нас ведь есть небольшое количество эффективных менеджеров, которые работают десятилетиями, давайте проведем исследование, чтобы выяснить, кто они такие, и будем именно таких людей отбирать».

В беседе со мной друг был весьма циничен: «Я знаю, какой типаж мы обнаружим. Ему не нужны люди думающие: все, кого он ценит и кто десятилетиями работает, — это деревянные солдаты Урфина Джюса. Ему нужно только беспрекословное исполнение его приказаний».

А теперь вдумайтесь в эту речь. Видите ли вы в ней самой ее опровержение? Передо мной сидит образованный, думающий, начитанный человек, который режет правду-матку в лицо своему олигарху и делает это уже много лет, годами, получает миллионы долларов и утверждает, что никто, кроме деревянных солдат, его олигарху не нужен.

Мы провели исследование. Для разделения слабых, средних и выдающихся мы дали опросник самому олигарху, поскольку решили, что только он знает, что такое эффективность. «Я, конечно же, буду замыкать список», — язвил мой друг. Каково же было наше всеобщее изумление, когда мы обнаружили, что он не только не замыкает список, а напротив, находится в первых рядах.

Исследование выявило, что среди самых эффективных с точки зрения олигарха менеджеров есть два противоположных типа.

Да, действительно были «деревянные солдаты» — преданные, исполнительные, предельно восприимчивые к словам олигарха; одной из важных для них компетенций оказалась компетенция «служения» — они видели смысл своей работы в том, чтобы служить олигарху и максимально точно выполнять его задания.

Однако этот типаж оказался не единственным. Вторым типажом оказались «шуты» — безответственные, легкие и креативные. В эту группу попали и мой приятель, и бывшие консультанты, и просто странные и чудаковатые люди. Эти люди работали в компании годами и, как мы убедились, совершенно неслучайно: они создавали для олигарха своеобразную креативную среду. Ругаясь с ними, выслушивая их умности и глупости, олигарх оттачивал свои идеи и изобретал новые.

А вот кого *не* оказалось среди эффективных менеджеров — это одновременно думающих, инициативных и ответственных преданных олигарху делателей. Делатель не должен думать (это вызывает бешенство олигарха), а креативщик не должен действовать (будет еще большее бешенство). Но именно такие люди всегда были главной целью поиска: их брали в компанию, и они пулей оттуда вылетали.

Проведенное исследование позволило не только создать два эффективных профиля и изменить критерии подбора — мы вышли и на новую организационную структуру.

Мы представили олигарху идею — размножить каждую существенную должность: финансовый директор и финансовый советник, директор по персоналу и советник по персоналу и т. д. Один из этой пары исполняет (а если и думает, то строго в заданных рамках), а другой — «шут гороховый» — чудит и ни за что не отвечает. Ответственные менеджеры создают четкую дисциплинированную исполнительскую вертикаль, а советники — безответственную творческую среду (рис. 5.5).

Внедрение этой оргструктуры и изменение критериев подбора существенно повысило всеобщую удовлетворенность и (будем надеяться) эффективность.

«Деревянных солдат Урфина Джюса» и «шуты гороховые» оказалось найти легче, чем эффективных, инициативных, самостоятельных и думающих менеджеров (ну кто же мог знать, что такие не нужны!): солдат начали искать в регионах, а шутов среди консультантов. И те и другие надолго задерживались в компании (шуты менялись быстрее, что, в общем, правильно: чтобы не надоедали). Идеи олигарха стали получать более быстрое воплощение — ну, а то, что он топал ногами на шутов и все время грозился их разогнать, — ведь так и было задумано!

Резюме: стратеги проектируют «город-сад», оппортунисты асфальтируют протоптанные дорожки

Оба примера — McKinsey и «компания Урфина Джюса» — иллюстрируют, что технология клонирования работает и в корпоративном масштабе. Причем результат является непредсказуемым и отличается от того, чего можно было бы достичь, если идти правильным «стратегическим» путем. Хотя пример с McKinsey является гипотетическим, я верю, что мы можем



Рис. 5.5. Пример организационной структуры «шуты» и «деревянных солдат»

получить описанный мною результат; более того, я полагаю, что, обнаружив интеллектуальное высокомерие сотрудников, нужно его приветствовать, а не бороться с ним. Это ярко показал пример с олигархом. Никакой стратег в здравом уме и твердой памяти не скажет: «Дайте мне деревянных солдат и шутов гороховых», — но именно такая кадровая политика сделала компанию сильнее. Олигарх оказался достаточно честен и смел, чтобы признать результаты исследования несчастными и согласиться, что именно с такими людьми он на самом деле хочет работать.

Стратеги мечтают повернуть реки вспять не из упрямства, не потому, что их раздражает своеволие реки, — просто в другой

стороне они увидели город-сад и решили изменить русло реки, чтобы приплыть туда на своем корабле. Они увидели компанию будущего и тех прекрасных, счастливых и эффективных матросов, которые приведут туда корабль. Совершенство не может быть многолико. Если мы узрим совершенство еще более совершенное, мы сразу поймем несовершенство нашего предыдущего образа. И потому стратеги формируют *единственный* образ — одну модель компетенций, один набор ценностей — и мечтают о технологии, которая воспитает этих совершенных матросов, которые и станут костяком корпорации, — все на одно лицо. Более того, услужливые психологи предложили стратегам такую технологию — это технология формирования хомо корпорациус.

Стратеги формируют единственный образ — одну модель компетенций, один набор ценностей и т. д. Оппортунисты отталкиваются от того, что работает сегодня, — от многообразной реальности.

Оппортунисты же идут от реальности — от тех людей, которые эффективны сегодня. Им не нужны мечты и миражи; если они что-то и готовы сделать для своего «города-сада» — так это просто заасфальтировать протоптанные тропинки, чтобы было удобнее ходить. И здесь на сцену выходит технология клонирования: не надо ничего выдумывать — давайте зафиксируем те типажи, которые уже есть и позволяют нам быть эффективными сегодня. Пусть будет больше умных и деевых — выдающихся думателей и выдающихся исполнителей, — и тогда наша компания будет работать лучше!

Управление талантами: краткие рекомендации

Стратегам	Оппортунистам
<p>Сделайте выбор между идеологией «человек корпоративный» и идеологией «мы — разные».</p> <p>Решите, что вам ближе: единственный профиль успеха или идея типажей, где каждый типаж успешен за счет собственного уникального набора качеств.</p> <p>Сделайте выбор между «инженерным» подходом к развитию людей и подходом «садовника»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «инженер» отталкивается от задач позиции и от бизнес-стратегии. Он проектирует нужного ему человека, подбирает наилучший исходный материал и вытачивает сотрудников в соответствии со своим проектом; • «садовник» культивирует лучших представителей. Он присматривается к растениям в своем саду, выбирает наиболее стойкие и красивые экземпляры и начинает ухаживать за ними и размножать их. <p>Последовательно реализуйте выбранный подход</p>	
<p>Опишите образ сотрудника, который вы хотите культивировать в вашей компании, опираясь на собственные ценности и анализ специфики своего бизнеса и своей стратегии. Изложите это описание в двух форматах: как ценности (ярко и образно) и как корпоративные компетенции (прикладное описание поведения). Ограничьтесь при этом 3–7 ценностями и корпоративными компетенциями. Количество, названия и суть ценностей и корпоративных компетенций должны совпадать.</p> <p>Привлеките к разработке ценностей и корпоративных компетенций коллектив компании — и топ-менеджеров, и рядовых сотрудников.</p>	<p>Внедрите технологию «клонирования».</p> <p>Выявите профили успеха. Для этого пойдите эмпирическим путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выделите наиболее эффективных выдающихся сотрудников вашей компании; • проведите их ассесмент и опишите присущие им компетенции; не усредняйте полученные результаты — пусть у вас будет два или три разных профиля наиболее успешных сотрудников; • выявите те компетенции, которые обеспечивают успех выдающихся по результативности сотрудников по отношению к достижениям средних (не опирайтесь на сравнение средних с худшими).

Стратегам	Оппортунистам
<p>Создайте «конструктор компетенций» для основных позиций. Для этого опишите каждый бизнес-процесс как набор операций, определите, какие компетенции нужны для каждой из операций, а затем поставьте в соответствие каждой должности набор операций — тем самым вы автоматически получите профиль должности по компетенциям.</p> <p>Предъявите и разъясните сотрудникам все созданные модели: ценности, корпоративные компетенции и компетенции должностей; проведите дискуссии, семинары и обучающие мероприятия, посвященные ценностям и компетенциям.</p> <p>Сделайте модели компетенций основой всех процессов управления персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработайте и внедрите оценочные процедуры на входе в компанию; • используйте модель компетенций при отборе в кадровый резерв; • опирайтесь на результаты оценки по компетенциям, принимая решение о продвижении сотрудников; • включите процедуру оценки по компетенциям в состав ежегодной оценки деятельности; • нацельте систему обучения на ликвидацию обнаруженных разрывов между уровнем развития компетенций сотрудника и профилем должности 	<p>Создайте оценочные методики, которые позволяют выявить степень соответствия сотрудников самым успешным профилям и их потенциал для «дорастания» до того или иного профиля успеха.</p> <p>Создайте систему выращивания сотрудников до соответствия «своему» типу. С этой целью в числе прочего постройте систему наставничества, в рамках которой ваши выдающиеся сотрудники возьмут шефство над сотрудниками «своего» профиля.</p> <p>При найме отсекайте сотрудников с выраженными деструкторами (качествами, блокирующими успех) и делайте ставку на сотрудников с потенциалом роста.</p> <p>В системе развития ориентируйтесь на развитие сильных сторон сотрудников — слабые стороны будут скомпенсированы компетенциями других сотрудников.</p> <p>В рамках ежегодной оценки деятельности провозгласите и внедрите принцип: главное, чтобы хотя бы одна компетенция была развита на выдающемся уровне.</p> <p>Все это позволит создать систему, ведущую к культивированию самых разных типажей внутри вашей компании. Сила вашей корпоративной культуры будет заключаться в разнообразии сильных личностей</p>

Глава 6

Управление управлением, или Когда нужна система

Регламент ввода регламентов

Давайте займемся самым, пожалуй, сложным и важным вопросом менеджмента: когда нужно и когда не нужно вводить системы?

Под системами я буду понимать *набор правил, которые регламентируют способ принятия решений*. Системы могут быть формализованными, когда определенная информация на входе системы перерабатывается по заданному стандартному алгоритму и формирует решение. В этом случае менеджеру остается лишь собрать исходную информацию и применить правило-алгоритм. Полная формализация позволяет получать однозначные решения без интерпретации правил. Роль менеджера при этом по сути сводится к роли операционистки: ввел исходную информацию — компьютер выдал решение. Менее формализованные системы требуют интерпретировать правило применительно к конкретному случаю. Тут уже менеджеру нужно прилагать усилия (использовать здравый смысл, логику, взвешивать экономические и психологические факторы).

Система — это набор правил, которые регламентируют способ принятия решений.

Другая разновидность систем — процедуры. В этом случае отсутствует правило, по которому обрабатывается исходная

информация, но регламентируется последовательность рассмотрения вопроса различными специалистами и менеджерами.

В отсутствие системы решение принимает конкретный человек применительно к конкретному случаю. Такие решения «по случаю» я буду называть *решениями ad hoc*, или *ручным управлением*.

Так, например, если у нас есть должность и грейд, мы принимаем человека на данную должность, а его зарплата определяется вилкой грейда — это формализованная система. А вот определять конкретное значение внутри вилки грейда мы будем применительно к конкретному случаю, т. е. *ad hoc*. Можно, если очень захотеть, и данное решение регламентировать — выстроить систему, позволяющую формальным образом выбирать ступеньку оклада внутри вилки грейда. Тогда мы сужаем круг решений *ad hoc*, расширяя поле действия системы.

Как много нужно регламентировать? Этот вопрос является для менеджмента фундаментальным. Есть простой ответ: в маленькой компании значительную часть решений можно принимать *ad hoc*, а в большой стоит по максимуму регламентировать. Когда решения принимают тысячи людей, мы просто вынуждены упорядочить их деятельность с помощью регламента. А там, где решения принимают один-два человека по единичным случаям, нет смысла городить системы.

Притягательный в своей простоте, этот ответ, к сожалению, не особо полезен. Возьмем крупную компанию. Есть области, в которых решения очевидно стоит регламентировать: штатное расписание, объем затратных статей в бюджете... Столь же очевидно, что, например, выбор вида лампочек регламентировать *не* стоит — пусть закупщик в рамках отведенного бюджета сам выбирает подходящие лампочки. Но таких очевидных случаев — процентов 20. А вот остальные 80% решений в принципе регламентации поддаются, хотя могут быть

отданы на откуп менеджменту. Как же определить, где водить регламенты, а где — нет? Регламентировать все по максимуму, чтобы работа была четкой? Или, наоборот, регламентировать по минимуму и тем самым уменьшить количество бюрократии и обеспечить гибкость? Или сделать так: сначала регламентировать по минимуму, а потом вводить регламент только там, где появляется проблема: нет проблемы — нет правила; возникла проблема — не только решаем ее, но и вводим регламент на будущее? Или же так: вначале регламентировать по минимуму, а потом по мере наработки типовых решений оформлять их в регламент («асфальтировать протоптанные дорожки»)? Или сначала все зарегламентировать, а потом, по мере повышения квалификации менеджеров, все больше решений отдавать им на откуп?

Как видите, перед нами открывается большой простор для фантазии: ввести правило о том, когда следует вводить правило, — не такая уж простая задача.

Системный менеджмент

Полагаю, я уже сумел убедить вас, что большинство вопросов в бизнесе решаются исходя не из строгой логики, а из убеждений менеджера. Немало решений носят ценностный характер. Очевидно, что и вопрос о степени регламентации является в очень большой степени вопросом убеждений. Неопытные менеджеры редко задумываются о введении системы. В 2009 г. я входил в состав жюри, которое оценивало лучшие проекты, способствующие формированию HR-бренда. Интересно, что ни один представленный на конкурс проект не позиционировался как введение новой системы. Многие проекты были посвящены формированию кадрового резерва: компании оценивали сотрудников, отбирали талантливых, продвигали талантливых, однако ни одна компания

не заявила: мы построили систему, которая теперь *ежегодно* будет формировать очередную «волну» кадрового резерва.

В отличие от этого опытный стратегический менеджер будет фокусироваться на создании системы. Уже упомянутый мной Ильдар Байнуров при первой же постановке задачи, связанной с кадровым резервом, сказал: «Мне нужна работающая рутина». Это очень точное выражение: система действительно превращает процесс принятия решения из творческого в рутинный — творчество остается на долю дизайнеров системы. Когда менеджер попадает в систему, его действия становятся рутинными и формальными — он должен лишь точно применять формализованные правила. При доведении системы-рутины до совершенства менеджер перестает быть нужен — решения может принимать компьютер: сажаем на место менеджера операциониста, он вводит исходные данные, а компьютер выдает решения.

Аргументы за систему

Снижаем зависимость от персонала

Пока решение принимается *ad hoc*, а процесс его поиска является творческим, все держится на некотором определенном человеке, который способен выработать и принять решение. Давайте назовем этого человека как-нибудь просто — скажем, Вася. Если Вася уходит, никто не может выполнить его работу. Конечно, мы можем заставить Васю взять себе заместителя и воспитать преемника, передав тому искусство принятия данных решений, тогда такие решения у нас смогут принимать уже Вася и Петя, и если Вася вдруг покинет компанию, то работа не встанет, поскольку останется Петя. Но вдруг Вася уведет за собой Петю (которого он не только научил, но и приручил)? Наши риски все еще остаются очень высокими. Система же позволяет в полной мере реализовать принцип «незаменимых у нас нет».

1. Система делает компанию независимой от конкретных людей.

Делаем технологии собственностью компании, а не человека

Допустим, у нас отработана и очень четко регламентирована технология открытия новых магазинов: мы как компания научились открывать магазины в два раза быстрее конкурентов и смогли эту технологию описать и отделить от конкретных людей. Менеджеры приходят и уходят, а технология продолжает работать. Мы превратили способность конкретного сотрудника в способность организации (можно даже использовать модный сегодня термин *organizational capability*), и стоимость нашей компании выросла*.

* В компании «ЭКОПСИ» многие годы действует внутренняя биллинговая система: консультанты сами оценивают свой ежемесячный вклад в проект в деньгах. Затем эта оценка становится и основой премирования, и основой расчета дохода компании (доход считается не по прошедшим дням и даже не по актам, а по биллинговой оценке консультантов — по их мнению о том, на какую сумму они выполнили работы для клиента). Система является уникальной и вызывает много вопросов у людей, которые смотрят на нее со стороны. Как можно опираться на субъективную оценку консультантом своего финансового вклада? Понятно, как оценить количество отработанных на проекте дней, но вот деньги-то (на самом деле долю денег от договора) как оценить? Внедрение такой системы занимает годы. В «ЭКОПСИ» эта система работает не первое десятилетие, за эти годы сменились поколения консультантов, а система жива. Иногда наши особо инновационные руководители покушаются на нее — говорят: «А давайте уйдем от субъективного взгляда и будем оценивать не стоимость сделанной работы, а, например, количество дней или количество уже пришедших денег». Я же встаю на защиту системы, поскольку она является стабильной и прогнозируемой: консультанты обучены расписывать биллинг, сложились традиции его расписывания, существуют гласные и негласные правила, на основании которых происходит оценка работы, есть многолетняя статистика, и потому биллинговый результат является говорящим. А значит, к нему можно привязывать премию, решения о расширении штата, об увольнении и т. п. Если мы уйдем от данной системы, то потеряем наработанное годами ноу-хау.

Способность организации (она же привычка организации, она же часть корпоративной культуры) можно проиллюстрировать следующим забавным экспериментом. В клетку с группой обезьян ставят столб с бананом, и, как только одна из обезьян лезет за этим бананом, всех обливают водой. Довольно скоро обезьяны понимают, что банан трогать нельзя. Когда навык закрепился, одну из обезьян забирают, а на ее место сажают новичка. Новичок оглядывается, видит банан и, разумеется, хочет его взять. Остальные обезьяны кидаются на новичка и оттаскивают от столба: кому охота снова мокнуть? Со временем новичок твердо усваивает правило, хотя его самого ни разу водой не обливали. Тогда заменяют еще одну обезьяну и т. д. Со временем мы получаем группу обезьян, которые не прикасаются к столбу и не дают никому даже подойти к нему, хотя ни одна из обезьян не была облита водой за попытку взять банан. Если бы обезьяны умели говорить, они не могли бы толком объяснить, почему банан нельзя трогать, они бы сказали: «У нас так принято». Это и есть система, причем система, которая не просто описана, а вошла в коллективное бессознательное. При этом понятно, что система, вросшая в культуру компании, может быть как полезной, так и вредной.

2. Система позволяет превратить технологии в нематериальный актив компании.

Объединяем одноногие табуретки

Все говорят: «Таланты... Таланты... Война за таланты...» А откуда взять столько талантов? На всех явно не хватит. Так рождается идея заменить талант системой, встроить в нее средних людей и получить результат. Звучит заманчиво, не правда ли?

Предположим, мы хотим написать хорошую статью в журнал, чтобы способствовать продвижению нашего нового ИТ-продукта.

Если бы у нас был под рукой талант, мы бы сказали ему: «Напиши, пожалуйста, статью». Он бы взял и написал. Зачем нам система, если есть человек, который умеет писать?

Теперь представим себе, что в нашем PR-отделе работает человек, который плохо пишет — скажем, стиль у него нормальный, а вот логики никакой и разобраться в прелестях нового ИТ-продукта он не может. ИТ-продукт знает системный архитектор, который его разработал. А еще есть менеджер по продажам, который умеет делать логичные презентации. Мы создаем технологию (она же система): пиарщик должен пойти к системному архитектору, взять у него интервью, напечатать стенограмму и отдать продавцу, который наведет в ней порядок, после чего пиарщик отредактирует стиль. Получится, конечно, хуже, чем если талантливый генеральный директор напишет статью сам, но ведь не может генеральный директор сам писать все статьи!.. Зато он может создать систему, которая позволит трем «инвалидам» все же сделать статью — пусть не на пяттерку, но на четверку. А лучше написать 10 статей на четверку, чем одну на пяттерку, при этом бесконечно жалуясь, что не хватает талантов. Да ладно бы талантов — полноценных работников тоже не хватает: один «хромой», другой «слепой», третий «не слышит», четвертый «не говорит», но все вместе способны до Киева дошагать, если их снабдить системой.

В свое время Екатерина Лопухина придумала метафору, которая прижилась не только в нашей компании, но и у некоторых клиентов: большинство людей похожи на одноногие табуретки — сами по себе стоять не могут, но вот если одну опереть на другую, а лучше еще и на третью, то такая конструкция не только устойчива, на ней можно даже попытаться сидеть. Один умеет думать, но не способен разговаривать, второй легко говорит, но не думает, оба при этом весьма ленивы, зато третий очень мотивирован (на чем, правда, его таланты и заканчиваются). Каждый сам по себе продать ИТ-продукт не может, зато если собрать вместе

всех троих (один думает, другой говорит, а третий их обоих подгоняет), то что-нибудь получится.

Развивая эту метафору, можно сказать, что есть небольшое количество «трехногих табуреток», которые сами стоять могут, но неустойчиво. «Табуретки с четырьмя ножками» встречаются крайне редко. А самым полезным является «стол»: он не только сам стоит, но к нему еще можно и десяток «одноногих табуреток» прислонить. Только вот такой «стол» не найдешь, а если найдешь — стоять он будет не меньше миллиона долларов в год. И, скорее всего, у него уже есть собственная «кухня», так что он к нам «столом» работать не пойдет.

Что нам остается? Придумывать правила сочленения «одноногих табуреток». Вот почему необходима система!

Здесь я расширил тему «система» до темы «технология» (по крайней мере, пример с созданием статьи — это технология, а не система). Однако по сути дела то, что мы называем здесь системой, — не что иное, как управленческая технология. Технология — это определенный алгоритм и набор инструментов, которые позволяют добиваться гарантированно хорошего результата, не проявляя слишком много творчества, т. е. действуя по шаблону. Управленческая технология (она же система) позволяет принимать хорошие решения. Если мы создали очень подробный алгоритм проведения тендеров и снабдили закупщиков проверочным списком для первичного отсева кандидатов, регламентировали проведение тендерного комитета и критерии оценки, постарались большинство критериев оценки сделать формальными, то тем самым мы создали алгоритм и инструменты, которые позволят людям средних способностей (и даже средней честности) показывать хороший результат.

3. Система позволяет получать хороший результат от людей средних способностей и умений.

Избавляемся от очереди просителей

Система снимает ответственность с менеджера и препятствует стремлению сотрудников воздействовать на менеджера. Корень и первого, и второго один: решение становится безличным, не зависящим от мнения конкретного менеджера. А значит, он уже не несет за это решение ответственности: ведь правильность определила «сама система». И это значит также, что бессмысленно пытаться повлиять на менеджера и на само решение.

В 2005 г. я стал генеральным директором компании «ЭКОПСИ Консалтинг», а Павел Безручко — исполнительным директором. Одно из первых управленческих нововведений, которое мы с Павлом по его инициативе внедрили, — система шагов при определении базовой зарплаты консультантов*.

Вилки грейдов у нас были и до этого, однако вилка грейда широкая — кто определит, сколько конкретно должен получать данный консультант? До нас это определял генеральный директор и основатель компании — Владимир Столин. Столин — профессор, доктор наук, человек властный и с решительным характером. Повышения зарплаты у него так просто не попросишь: придешь за повышением, а тебе чего доброго докажут, что зарплату тебе нужно еще и понизить. В общем, ходить и просить страшно. Мы же с Павлом сами из консультантов, что называется — свои парни, очень демократичные (я вот вообще проповедую сплошной оппортунизм и анархию, как вы уже, наверное, заметили), и мы понимали, что с первого же дня к нам выстроится очередь жаждущих повышения зарплаты. Что нам делать? Тренировать характер? И заодно портить отношения с людьми? Как докажешь человеку, что ему не нужно повышать зарплату? «Нет фонда». — «Но ведь такому-то вы повысили? Значит, я не самый ценный?» — и вот уже повод для обиды.

* Речь идет только о гарантированной базовой зарплате, премия консультанта вычисляется в нашей компании по формуле на основе биллинга.

Мы решили спрятаться за систему: объявили, что повышение зарплаты происходит один раз в год по очень формализованным правилам:

- низкий биллинг (меньше 50% установленной мощности*) — зарплата не повышается;
- хороший биллинг (от 50 до 80% установленной мощности) — зарплата повышается на один шаг (10%);
- высокий биллинг (выше 80% установленной мощности) — зарплата повышается на два шага (около 20%).

Вот, собственно, и все правила. И после этого на протяжении многих лет мы могли каждому просителю говорить, что он суперценный и лично ему мы, конечно, с удовольствием бы, но не можем: есть система, а мы — ее заложники. Нет смысла на нас влиять, нет смысла чаще приходиться в кабинет руководства и демонстрировать свою работу — все определит результат, зафиксированный в объеме биллинга. А мы умыли руки и сложили с себя ответственность за конкретные решения, связанные с зарплатой, — делегировали их системе.

Надо сказать, что в первый годы мы очень боялись. Страх было два, и оба были связаны с тем, что жесткость и формальность системы повлекут за собой решения, противоречащие здравому смыслу и логике бизнеса:

- Вдруг система приведет к слишком быстрому росту зарплат? Мы уже обещали и отменить обещания не сможем — и придется нам повышать зарплаты в соответствии со своими обещаниями даже в том случае, если это не соответствует рынку труда и нашей внутренней экономике.
- Вдруг появятся сотрудники, которые получают предложения от конкурентов на 10 долларов выше? Мы

* Понятие «установленная мощность» введено в главе 4 — это максимально возможная выработка консультанта в идеальных условиях при 100%-ной загрузке.

окажемся перед очень неприятной дилеммой: нарушить систему и дать им в обход системы еще 20 долларов или же глупым образом потерять человека.

Ни первой, ни второй страхи, по счастью, не сбылись — мы правильно угадали тенденции и создали систему, решения которой были разумны.

- Планки были установлены так, что распределение биллинга немного сдвигалось в сторону высокого: приблизительно половина сотрудников набирали 50–80% биллинга и получали прирост зарплаты 10% (один шаг внутри грейдовой вилки), вторая половина преодолевала планку 80% установленной мощности и росла по зарплате на 20% (два шага), и лишь очень немногие не добирались до 50% и оставались на прежней зарплате. В результате получалось, что в среднем мы поднимали зарплату на 15%, а это полностью соответствовало докризисному рыночному тренду*. Соответственно, люди с высоким биллингом поднимали свою зарплату выше рынка, а люди с низким биллингом — ниже рынка. То, что доктор прописал.
- Были сотрудники, которые покидали компанию, получив предложение со стороны. Но в большинстве случаев они уходили в бизнес, в компании-«монстры», где зарплаты были на порядок выше консультантских. Небольшим подъемом зарплаты их все равно было не остановить, что избавляло нас от сложного выбора: ломать или не ломать систему.

Хочу подчеркнуть, что уменьшение субъективного фактора не тождественно большей справедливости решения. Система очень часто оказывается несправедливой! Например, справедливо было бы учесть то, что человек с низким биллингом сделал

* В кризис мы заморозили зарплаты.

выдающийся технологический проект, но нет, не можем: система не позволяет. Как только мы примем в расчет это важное обстоятельство, станет непонятно, почему не учесть еще десяток столь же важных факторов, — и система растворится. Может быть, надо улучшить систему? Создать формализованное правило, учитывающее и биллинг, и технологические инновации? Даже если это сделать, всегда найдется какой-нибудь дополнительный фактор, который системой не учтен.

Менеджер, принимающий решения ad hoc, мог бы сделать решения более справедливыми за счет учета конкретных обстоятельств. Но точно так же он может и уменьшить справедливость решений. Предположим, он будет поддаваться давлению (или очарованию): кто больше (лучше) просит, тому и повышает зарплату... Рискованно. Пусть уж лучше работает не самая совершенная, но зато формализованная система.

4. Система снижает значимость субъективных факторов при принятии решения. Тем самым она избавляет менеджера от ответственности и препятствует попыткам сотрудников пролоббировать свои интересы.

Повышаем предсказуемость и стимулируем ответственность

«Если в мире царит случайность, значит, от меня ничего не зависит» — в такой ситуации у человека развивается внешний локус контроля*.

* Внешний локус контроля — это склонность человека объяснять происходящее внешними факторами; напротив, внутренний локус контроля — склонность видеть в событиях результат собственных действий. В ситуации провала при поступлении в институт человек с внешним локусом контроля скажет: «Ну понятно, туда поступить можно только по блату!..» В то же время человек с внутренним локусом контроля решит, что он плохо

С оплатой труда связаны ярчайшие иллюстрации к этому принципу. Представим себе два подхода (рис. 6.1):

- **Подход первый.** Я говорю подчиненному: «Вот твои задачи. В конце года я определю, насколько ты их решил, и дам тебе премию. Какую именно премию, я сейчас не знаю, потому что не знаю, насколько ты справишься, не знаю, каким будет финансовое положение компании, какой будет прибыль компании, и много чего еще не знаю. Но будь уверен в том, что я буду справедлив и тебя не обижу. При твоей хорошей работе размер премии будет сопоставим с годовым окладом».
- **Подход второй.** Я говорю подчиненному: «Вот твои задачи, вот КПЭ, которые измерят выполнение этих задач, вот веса КПЭ, вот формула для расчета итоговой результативности, а вот формула для определения процента от максимальной премии, который будет тебе выплачен. Максимальный размер твоей премии, от которого будет вестись отсчет, — годового оклада».

Какой подход лучше для подчиненного? Если допустить, что руководитель справедлив, а подчиненный хочет, чтобы были отмечены усилия, то первый подход лучше: только он позволяет получить деньги, четко привязанные именно к усилиям.

Второй подход, как это ни парадоксально, всегда ставит сотрудника в зависимость от внешних факторов, поскольку результат в принципе не может находиться под полным контролем сотрудника: есть рынок, есть усилия других сотрудников,

подготовился. Более того, если наличие блага действительно является при поступлении определяющим фактором, человек с внутренним локусом контроля, признавая это, скажет: «Я плохо искал канал блага». Иными словами, он сохранит внутренний локус контроля, принимая ответственность на себя. Многочисленные исследования показывают, что люди с внутренним локусом контроля добиваются в жизни существенно больше, чем люди с внешним локусом контроля.

есть везение — все это смешивается и в той или иной мере влияет на результат. А значит, и деньги сотрудника будут определены далеко не только им самим.

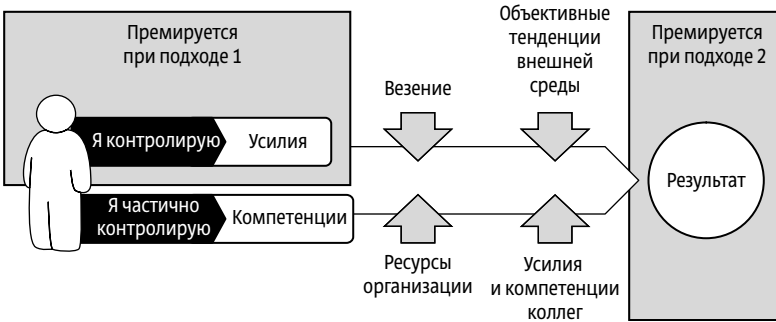


Рис. 6.1. Факторы, влияющие на размер премии сотрудника

Я сам — очень мягкий и склонный к популизму руководитель: если я знаю, что сотрудник ждет премию в 100 руб., я постараюсь дать ему 110. Я никогда не иду против чувства справедливости самого сотрудника — для меня важно, чтобы он сам считал свою премию справедливой. Есть небольшое число подчиненных, которые сами предлагают мне подход номер один — говорят: «Давай сейчас, в начале года, ничего определять не будем, а в конце года ты сам решишь, какую премию мне дать. Я верю, что ты сделаешь это справедливо». Однако большинство все же предпочитает формулу. Интересно, что в моем конкретном случае чаще выигрывают первые: формула обычно оказывается жестче, чем мое субъективное решение. Когда есть формула, я развожу руками и говорю: по формуле получается так, дать больше не могу. А без формулы я иду навстречу ожиданиям сотрудника. И тем не менее, даже догадываясь о таких моих особенностях, сотрудники хотят формулу, потому что формула дает иллюзию прогнозируемости, иллюзию того, что ты ни от кого не зависишь и все в твоих руках.

Это происходит вопреки тому, что, как показано на рис. 6.1, результат всегда определен рядом факторов, лишь часть которых контролируется человеком (и то не полностью), а многие и во все находятся за пределами его контроля.

5. Система делает компанию более прогнозируемой для сотрудника и тем самым поощряет сотрудника брать на себя ответственность.

Уменьшаем количество ошибок

Кто лучше играет в шахматы: человек или компьютер? Кто совершает меньше ошибок? Понятно, что ответ на этот вопрос зависит от того, какой человек и какой компьютер (вернее, какая программа).

То же верно и в отношении управленческих решений. Что лучше: создать очень хороший формализованный алгоритм проверки заемщика или поручить работу очень опытному кредитному офицеру без всякого алгоритма? Конечно, опытный кредитчик сработает лучше. Однако если у нас много кредитных офицеров, то надеяться на то, что все они будут обладать нужным опытом, нельзя — и тогда лучше создать хороший алгоритм... или все же обучить кредитных офицеров?

6 (спорный). Система уменьшает количество ошибок.

Цикл жизни системы

Вернемся к нашему примеру с оплатой труда и представим себе, что мы разработали и внедрили систему необычайной стройности и разумности: отгрейдировали позиции, дали каждому

сотруднику премиальный фонд, равный определенному числу окладов, и создали формулу, завязывающую премию на результативность. Система внедрена, все счастливы.

Через некоторое время среди каких-либо профессий неизбежно обнаружится высокая текучесть. Например, программисты стали нарасхват, и мы больше не можем их удержать, оставаясь в рамках вилки грейда. Что делать? Мириться с потерей людей ради стройности системы? Как-то глупо. Добавить денег конкретным программистам — Ване и Пете? Умно, но несистемно. Как люди одновременно творческие и системные мы вводим *профессиональные коэффициенты* и тем самым развиваем систему: появляется алгоритм, позволяющий увеличивать зарплаты некоторым профессиям на основе данных о рынке труда. И волки сыты, и овцы целы: мы удержали программистов и не разрушили систему.

Затем мы сталкиваемся с проблемой сверхурочных и вводим дополнительную премию. Далее нас убеждают, что нужно поощрять людей за проектную работу, — и мы создаем проектное премирование. Потом нам приходится ввести надбавку за вредность. Следующим шагом консультанты по корпоративной культуре убеждают нас ввести еще и надбавку за стаж. Чтобы построить самообучающуюся организацию, мы проводим конкурсы на лучшую инновационную идею и решаем поощрить победителей конкурса деньгами. Нам никуда не деться от долгосрочного премирования, и мы вводим схему фантомных опционов. Нам приходится нанимать сотрудников из других городов, и мы понимаем, что нужно дать им подъемные и надбавку, которая может снимать квартиру. И так далее, и далее, и далее.

Мы остались приверженцами системы. Мы не сделали ни одного произвольного решения. Мы развивали систему, и каждая конкретная настройка в ней вполне разумна... Но вот все вместе они уже создают бардак: сотрудник может получить деньги из десятка разных фондов. Со временем он совершенно запутывается

и, получая очередную сумму на карточку, уже даже не пытается разобраться, откуда пришли деньги: такая премия, сякая премия, такая надбавка, сякая надбавка, минус налоги, плюс отпускные и отгульные, доплаты за мобильный телефон и бензин... Каждый месяц суммы разные. Самое лучшее, что можно сделать, — не вникать: себе дороже. Чай, бухгалтерия ошибок не делает, а если и делает — концов все равно не найти. Сотрудник знает, что в месяц выходит примерно столько-то, раз в квартал будет добавлено еще столько-то, а в конце года еще приблизительно столько-то — вот и ладно.

С той же проблемой сталкиваются и финансисты: заранее забюджетировать все фонды, обещанные людям по разным формулам, очень сложно, все время возникают ошибки. В итоге никто не знает, какой ФОТ окажется в реальности по году.

Видите, как интересно получается: мы начали с того, что хотели платить по формуле, продолжили тем, что на каждый случай ввели по дополнительной формуле, а в результате пришли к тому, что никто даже и не пытается что-либо рассчитать, а вместо этого обсуждают только ориентировочные цифры. Система есть, но она стала столь сложной, что уже не помогает, а мешает.

И тут всплывает еще какая-нибудь проблема. Скажем, нам нужны люди с западным образованием, но они стоят на рынке дороже — и нам нужно как-то дополнительно им платить. Ввести еще один коэффициент и тем самым сделать систему окончательно неудобоваримой?..

Правильно в этот момент остановиться, отказаться от системы и начать все с чистого листа — спроектировать систему заново. Например, так: вместо большого числа узких грейдов вводим немногочисленные широкие бенды — теперь и образование, и функциональные рыночные тренды уложатся в широкие диапазоны бендов. Проектные цели делаем дополнительными целями сотрудника и оставляем только один премиальный фонд.

Даем руководителю дополнительный фонд, который он может распределять по своему усмотрению, поощряя переработки, переезд из другого города и все в этом роде. Все просто и ясно. У нас опять появляется система, но уже другая. Мы снова все можем рассчитать, а проблемы, которые решались заплатками, теперь решены сразу в рамках основного дизайна...

Вы полагаете, на этом можно будет остановиться? Думаете, мы сделали систему гибче — и теперь можно будет ее не менять? А если захочется поощрить супердостижения (сверхвызов), выйдя за границы премиального фонда? А если обнаружится «бутылочное горлышко» и нужно будет создать предпринимательскую схему без верхних границ для агрессивного поощрения какого-либо одного КПЭ? Останемся заложниками системы и не будем решать бизнес-задачи? Наверное, все же опять начнем кроить и дополнять систему... Год пройдет, два, три, четыре — и вот мы опять все усложнили, опять нет ясности, опять надо начинать с чистого листа* (рис. 6.2).

Описанный цикл жизни системы характерен для хорошего системного стратегического управления. Если же нам на каком-то этапе не удастся совладать с уровнем сложности системы, мы получаем одну из трех ситуаций:

1. *Размываем систему*: вместо ее усложнения вводим все больше и больше внесистемных исключений *ad hoc*

* Примерно такую же закономерность можно увидеть, анализируя развитие науки. Возникает теория, которая стройно и просто объясняет все известные на тот момент факты. Затем постепенно появляются новые факты, для объяснения которых теорию приходится усложнять. Со временем теория становится чрезмерно сложной, и тогда приходит революционер, который предлагает абсолютно новый и простой (поначалу) подход, способный все объяснить в рамках новой ясной и логичной схемы... Хрестоматийный пример — теория эпициклов Птолемея, позволявшая рассчитывать траектории небесных тел в рамках геоцентрической картины мира. Вначале теория работала вполне удовлетворительно. Однако со временем в попытках объяснить все большее и большее число фактов эта теория усложнилась настолько, что на смену ей, несмотря на сопротивление церкви, пришла система Коперника, поставившего в центр Солнце.

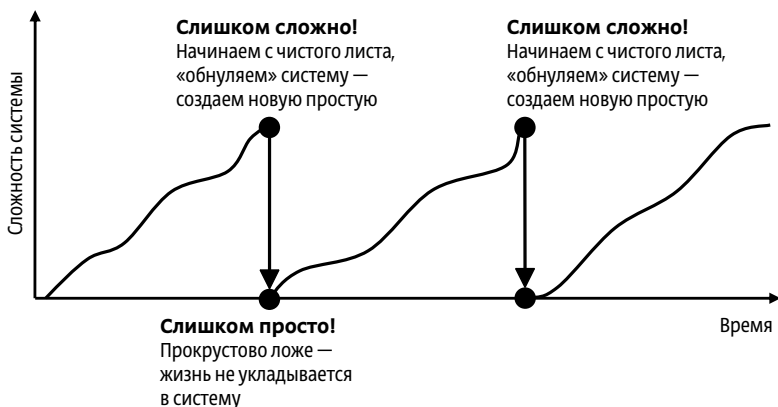


Рис. 6.2. Жизненный цикл управленческой системы при правильном управлении: раз в несколько лет начинаем с чистого листа

в соответствии с принципом «суббота для человека, а не человек для субботы» и тем самым по сути убиваем систему (рис. 6.3).

2. *Цементируем систему*: не усложняя ее, строго придерживаемся всех введенных правил в соответствии с принципом «и если нога твоя соблазняет тебя, отсеки ее: лучше тебе войти в жизнь хромоту, нежели с двумя ногами быть вверженным в геенну» и тем самым кореем бизнес и людей ради сохранения системы.
3. *Доводим систему до абсурда*: отказываемся признать, что она уже стала неподъемной, и продолжаем ее развивать и усложнять — живем, сохраняя иллюзию системности, хотя реально это уже тришкин кафтан. При этом уже никто не понимает систему, и принятые в соответствии с ней решения выглядят столь же произвольными, как и решения ad hoc (рис. 6.4).



Рис. 6.3. Первая ситуация плохого управления



Рис. 6.4. Вторая ситуация плохого управления

Чрезмерно усложнившаяся система не помогает, а мешает работать. В наиболее тяжелых случаях системные решения начинают выглядеть произволом.

Движемся к оппортунистическому способу управления

Проблемы систем

С системами связаны две ключевые проблемы.

1. Формализованная система не в состоянии учесть все многообразие конкретных обстоятельств. Как бы хорошо мы ни продумали систему, всегда найдутся достойные внимания факторы, которые в систему не заложены. Можно, конечно, предусмотреть в системе множество «зазоров» для гибкости, определяя лишь самую общие рамки и оставляя менеджерам свободу самостоятельно принимать решения. Однако чем больше гибкости, тем меньше выгод мы получим от введения системы: самая гибкая система — это отсутствие какой бы то ни было системы.

Как бы хорошо мы ни продумали систему, всегда найдутся достойные внимания факторы, которые в систему не заложены.

2. Система почти всегда замедляет скорость реакции: пока все вводные соберешь, по всему алгоритму пройдешь... А менеджер взглянул на имеющиеся факты — и принял решение. Это приводит к тому, что менеджеры, заинтересованные в эффективной работе, учатся обходить и обманывать систему: в конце концов «система — дура» и умный человек всегда найдет способ ее обхитрить. Прямо по Салтыкову-Щедрину: строгость законов смягчается необязательностью их исполнения — несовершенство управленческих систем (которые, как мы понимаем, всегда в той или иной степени несовершенны) компенсируется возможностью их нарушения.

Система почти всегда замедляет скорость реакции, в результате менеджеры, заинтересованные в эффективной работе, учатся обходить и обманывать систему.

Из многочисленных примеров борьбы человека с системой за эффективность бизнеса мне особенно запомнился следующий.

В одной из крупных стратегически ориентированных ИТ-компаний была разработана очень серьезная автоматизированная (как и положено для ИТ-компаний) система управления проектами. Создавалась она для того, чтобы исключить продажу неприбыльных проектов, централизованно управлять человеческим ресурсом, контролировать качество и сроки и делать много чего еще. Автором системы был, безусловно, выдающийся менеджер — к качеству и продуманности системы я бы не взялся придраться.

Для внедрения системы пришлось поставить барьеры на совершение многих действий: чтобы «открыть» заказанный клиентом проект, нужно было заполнить кучу форм, получить кучу разрешений, после чего система начинала отслеживать промежуточные итоги, затраты времени, экономическую эффективность и т.д. Без заполнения форм подписать договор с клиентом нельзя, набрать людей в команду нельзя, менеджера проекта назначить нельзя...

Со временем система стала работать безупречно: все поля заполнялись, ход проектов отслеживался, эффективность рассчитывалась... Однако все чаще и чаще стали выявляться расхождения между реальностью и системой: согласно системе консультанты отработали X часов, а на самом деле в два раза больше; внутри системы еще только происходят согласования, необходимые для открытия проекта, а проектная команда на самом деле давно уже трудится; авансы субподрядчикам не проходят, пока система не подтвердит,

а подрядчики уже работают без аванса, поверив честному слову менеджера, что деньги будут заплачены. А потом генеральному директору приходится решать задачу: проект системой запрещен, а субподрядчик, поверив честному менеджерскому слову, уже начал работу, и теперь не заплатить ему — значит испортить свою репутацию.

Небольшое исследование выявило три замечательных момента:

1. Хотя система была предназначена для *управления* проектной работой, реальное управление осуществлялось в ручном режиме, а в систему данные вносились задним числом.
2. Система содержала множество неточных данных. Поэтому как инструмент мониторинга она тоже не годилась, поскольку во многом оторвалась от реальности, причем это объяснялось не только и не столько халтурой, сколько желанием людей обойти множество ограничений, заложенных в систему: чтобы система выдавала желаемый ответ (например, разрешала продлить срок проекта), люди подгоняли данные.
3. Почти каждый департамент выбил себе ставку секретаря или администратора, обязанности которого состояли только в том, чтобы заполнять необходимые формы системы (как правило, задним числом). Это были очень квалифицированные работники, которые умели так заполнять формы (т.е. так исказить информацию!), чтобы система давала желаемый ответ. Фактически это были специалисты по созданию муляжей.

Перед нами пример высоких адаптивных и защитных способностей организации: когда система стала затруднять работу людей по обслуживанию клиентов, организация научилась обманывать свою систему ради эффективности. Естественно, ни одно преимущество системы не было задействовано, зато

можно посчитать издержки: стоимость разработки, внедрения и обслуживания системы, ФОТ специалистов по созданию муляжей и т. д.

Заменяем формальные правила коллегиальностью

Ключевая проблема системы состоит в том, что она не учитывает конкретные обстоятельства: задано правило, которое определяет принятие решений на основе пяти факторов, — и всё; если в данном конкретном случае наличие шестого фактора изменит всё в корне, система это проигнорирует.

А ключевой проблемой решений *ad hoc* является несовершенство человека. Да, хороший менеджер рассмотрит все шесть факторов и сделает правильные выводы, но можем ли мы всегда рассчитывать на хорошего менеджера? А как быть с плохим менеджером? Или надо все же строить систему, защищенную «от дурака»?

Существует метод, который позволяет совместить плюсы обоих подходов и минимизировать все риски. Речь идет о *коллективных решениях*: вместо формализованного правила мы задаем процедуру, обеспечивающую коллегиальность принятия решений. Предпосылка этого подхода такова: один может ошибиться, а вот десять человек — не должны.

Коллегиальность позволяет совместить гибкость решений *ad hoc* с присущей системам защищенностью от человеческих ошибок и произвола.

В примитивном воплощении мы получаем бюрократию: для принятия решений необходим десяток виз. Такая процедура чаще всего не дает ничего, кроме растягивания сроков. Визы штампуются автоматически, а если кто-то вдруг визу не ставит, то это определяется обычно не реальным риском решения, а личностным конфликтом или подковерной политикой.

Однако есть коллегиальные процедуры существенно более полезные. Речь идет о комитетах с формализованными правилами обсуждения. Если верно, что в споре рождается истина, давайте сфасилитируем спор и получим истину.

Чтобы увидеть, как это работает, вернемся к нашему примеру с оплатой труда. Мы можем создать систему, привязав зарплату внутри вилки грейда к эффективности сотрудника за прошлый период (например, выстроить систему шагов, которую я описал выше), но в этом случае есть риск не учесть какие-то важные факторы (например, особо высокую квалификацию). Можем отдать решение о зарплате на откуп менеджеру, но тогда будем опасаться, что он субъективен, глуп, ревнив, имеет любимчиков и т. д. — каждый может продолжить сам. А можем поручить определение зарплаты кадровому комитету. Тогда все факторы будут учтены, а глупость и пристрастность одного менеджера будут скомпенсированы умом и объективностью другого (или глупость одного уравнивается глупостью же другого, направленной в иную сторону, — так тоже случается).

Естественно, такая система заработает только в том случае, если кадровый комитет будет собираться не на бумаге, а в реальности, т. е. люди будут встречаться и всерьез работать над вопросом: сначала выработают критерии (если они не были заданы изначально), а затем обсудят каждого человека (т. е. поспорят про каждого человека). Тогда решения окажутся достаточно взвешенными.

Такие системы существуют и в некоторых случаях оказываются вполне работоспособными. Известно, что в McKinsey партнеры тратят не меньше двух недель в год на обсуждение консультантов. Они оценивают их по компетенциям, и эти оценки влияют на зарплату, повышение грейда и т. д. В «ЭКОПСИ» на это тратят меньше времени, но, тем не менее, тоже ежегодно обсуждают сотрудников (результаты, компетенции, продвигать, увольнять, в какие проекты включать и т. д.)

Коллективный разум — довольно сильный инструмент. Я неоднократно ставил следующий эксперимент. Группа кандидатов, желающих работать в «ЭКОПСИ», собирается на ассесмент-центр. Люди выполняют упражнения, а наши консультанты-эксперты наблюдают за ними и оценивают их навыки и личные качества. Однако сами кандидаты ведь тоже видят друг друга, и по завершении ассесмент-центра я спрашиваю их: если бы вы были на месте экспертов, кого бы вы приняли на работу в «ЭКОПСИ», кроме самих себя? (Можно поставить вопрос по-другому: спрогнозируйте, кого выберут эксперты. Результат от этого не изменится.) Поразительно то, что рейтинг кандидатов по мнению самих кандидатов в очень большой степени совпадает с рейтингом по оценкам экспертов; более того, оценки участников совпадают с объективными данными заполненных тестов и выполненных упражнений. Как же сами кандидаты определяют, кто плох и кто хорош? Ведь они очень приблизительно понимают требования нашей компании, у них нет квалификации оценщиков, они не видят правильных ответов и бланков для наблюдателей, в ходе ассесмент-центра они заняты не наблюдением за другими, а попыткой показать себя — и тем не менее все вместе они знают, кто лучше и кто хуже подходит для работы в «ЭКОПСИ» (но только все вместе: с оценками экспертов коррелируют усредненные данные, а отдельный человек довольно часто ошибается).

Одна крупная компания, торгующая компьютерной техникой, пользовалась подобным приемом для определения своего ассортимента. Долгое время ассортимент выстраивался на основе маркетинговых исследований, но однажды компания решила заодно опросить и собственных сотрудников, и оказалось, что интегрированное мнение сотрудников *лучше* прогнозирует рынок, чем данные, которые предоставляют маркетинговые компании. Все вместе сотрудники — продавцы, бухгалтера, экономисты, программисты — знают, какие модели будут наиболее востребованы в будущем году. Надо только правильно их об этом спросить.

Я неоднократно использовал этот прием, внедряя в компаниях игру в тотализатор: все угадывают ту или иную тенденцию рынка, а тот, кто угадал лучше всех, через год получает приз. Тотализатор и призы нужны для того, чтобы пробудить интерес. При этом ключевую ценность представляет обобщенное мнение группы.

Оппортунистический подход к управлению: люди, а не системы

Коан: чистый лист бумаги

В течение 10 лет компания «ЭКОПСИ» входила в международную консалтинговую компанию RHR International. Президентом RHR International все эти 10 лет был замечательный человек Джек Томпсон (сейчас он на пенсии, пишет стихи и неизменно занимает первое место в чемпионате города по стрельбе из ружья). В жилах Джека течет индейская кровь — может быть, отсюда в его характере склонность к приключениям: он развил европейскую сеть офисов, он мечтал об офисах в Китае и Японии, и именно он в 1991 г. рискнул открыть офис в Москве*.

* Джек Томпсон — необыкновенно яркая, колоритная фигура. Это действительно смелый человек, способный на масштабные неординарные поступки. Расскажу в примечании две связанные с его личностью истории, которые выходят за рамки основного повествования.

Переговоры между основателем «ЭКОПСИ» Владимиром Столиным и президентом RHR International Джеком Томпсоном о покупке «ЭКОПСИ» шли весь 1990 г. К лету 1991 г. все было согласовано. Для подписания договора, которое было намечено на 19 августа 1991 г., Владимир Столин приехал в Америку — и в этот момент случился путч и в Москву вошли танки. Томпсон и Столин сидели в конференц-зале вместе с другими руководителями RHR International и решали, что делать. Подавляющее большинство менеджеров RHR считали, что подписание договора нужно отложить. Однако Джек Томпсон подписал договор — под аккомпанемент диктора CNN, комментирующего танки у Белого дома. Через 10 лет московский офис (RHR International/EcorpSy) был самым большим офисом компании RHR International. Из этой истории видно, что Джек не был

Я в то время был неопытным консультантом и совсем не менеджером. Помню, как мы обсуждали с ним проект по внедрению в компании нашего клиента системы Performance Appraisal* и я показывал ему замечательные формы документов, прописанные по уровням модели компетенций, карьерные маршруты, меню развивающих действий и прочие продукты высоких гуманитарных технологий, разработанные специально для компании клиента. Я был очень горд тем, что мы создали столь совершенную технологию Performance Appraisal.

Посмотрев на все это, Джек сказал: «Что касается меня, то я предпочитаю проводить Performance Appraisal с чистым листом бумаги. Сядишься с подчиненным, спрашиваешь его о достижениях, обсуждаешь его сильные и слабые стороны, намечаешь рабочие цели и цели развития. Потом резюмируешь все это на бумаге».

Я был изумлен и обижен: как же так — выходит, все мои великолепные руководства не нужны? Достаточно чистого листа бумаги? А зачем тогда нужен я, консультант, и все мои старания?

Джек действовал в провокационном, почти дзенском стиле. Он задал мне коан про чистый лист бумаги, посмотрел, как я удивляюсь и обижаюсь, а потом объяснил, что да, не все еще менеджеры достигли такого просветления, и когда их много и их навыки далеки от идеала, то нельзя обойтись без костылей — форм, компетенций, меню развивающих действий и прочей замечательной технологической дребедени.

последователем систем и правил: как настоящий индеец, он без промаха стрелял, увидев цель.

Другой эпизод, который произвел на меня большое впечатление, относится к выходу Джека Томпсона на пенсию. Джек оставил пост президента компании, продал акции и стал миллионером. После этого он покинул свой великолепный особняк и уехал жить в индейскую резервацию. Он освоил образ жизни индейцев и прожил с ними бок о бок три года — и только после этого вернулся в свой дом, стал писать стихи и совершенствоваться в стрельбе.

* По-русски можно назвать это системой ежегодной оценки деятельности.

Идея менеджмента с чистым листом бумаги является для меня исключительно привлекательной. При этом очевидно, что она — тот «высший пилотаж», который невозможно положить в основу системы управления всей организацией.

Налаживаем взаимодействие между подразделениями: система или люди?

Чтобы определить условия, в которых работает метод чистого листа, давайте рассмотрим пример.

Один из самых типичных запросов к консультантам выглядит так: «Помогите наладить взаимодействие между подразделениями». Между продажами и производством, между бухгалтерией и юристами, между отделом закупок и финансами... Каждый считает, что другие что-то не сделали, не дали, дали не тогда, не то и т.д. А эти другие выдвигают встречные претензии: вовремя не сказали, не то попросили, не так описали и все в таком роде.

Вот два очень типичных для этой ситуации утверждения:

1. Это не мое дело, я не должен этим заниматься! Кто должен? Так, может, вы-то как раз и должны?!
2. Почему вы этим занимаетесь? Это же наше дело!

Когда на департамент взваливают новую порцию ответственности, он стремится ее оттолкнуть. Когда ответственность отбирают, департамент тянет одеяло на себя. В результате дело стоит, а руководитель все время занят разбором конфликтов.

Однажды я проводил стратегическую сессию для компании, которая занимается офшорным программированием. Ситуация в компании была плачевной: планы развития систематически срывались, все были друг другом недовольны, бесконечные перепалки и взаимные обвинения делали невозможным хоть сколько-нибудь конструктивный диалог...

Весь первый день сессии мы обсуждали причины провала плана и факторы успеха — и со скрипом обсудили, однако не было ни творческого настроения, ни уж тем более энтузиазма что-либо менять.

Вечер и ночь я провел в мучениях. Что делать? Продолжить работать по согласованному сценарию, получить формально разумный результат и позволить всем разойтись с ощущением, что виноват кто-то другой и все равно ничего не получится?

Ночью мне приснился ответ. Второй день сессии я начал с того, что предложил участникам сыграть в пинг-понг. Правила игры такие: участники сессии играют директоров, присутствующих на заседании правления, которое посвящено очередному невыполнению месячного плана. Сидя по кругу, они «отбивают шарик», перенаправляя его другому участнику: рассказывают, почему они не при чем, а «при чем» вот тот Иван Иванович. Задача Ивана Ивановича — тоже отбить шарик и послать его кому-нибудь еще. (Директор отдела продаж: «Да мы уже почти договорились и с А, и с Б, но работчики не предоставили сертификаты, сделки сорвались!» Директор центра разработки: «Откуда я вам возьму столько сертифицированных ораклоидов в июле, если отдел развития смог запланировать обучение только на сентябрь?» Директор центра обучения: «Мы, между прочим, когда обучение планируем, опираемся на прогноз продаж. Какой прогноз дали, так и запланировали».)

На сессии присутствовали сами директора — члены правления компании — и руководители ключевых подразделений. Я попросил руководителей подразделений играть директоров. Все, кто не был задействован в игре, оценивали удары игроков с точки зрения изящества и эффективности «отбивания шарика»: оценка 2 или 3 — неважно отбивает, остается ощущение, что все же сам виноват; оценка 10 — мастерский удар, не возникает и тени подозрения, что человек виноват.

Мы сыграли в игру — мячик прошелся по кругу, вернулся к тому, кто начинал, прошел еще один круг... Все было настолько узнаваемо, что и сами участники хохотали не переставая, и директора катались по полу от смеха, глядя на себя со стороны. Мы наградили лучшего игрока в пинг-понг, и я собирался перейти к работе над стратегией роста продаж, но пришлось организовать «призовую игру». В этот раз на площадку вышли сами директора и показали класс — отточенное годами мастерство перебрасывания ответственности. Все, включая самих директоров, получили наглядное подтверждение тому, что директора играют в пинг-понг намного лучше своих подчиненных (не это ли искусство определило их карьерный рост?).

Больше в ходе сессии ни один человек ни разу не попробовал сказать: «Это не я, а он». После сессии прививки хватило еще года на два.

Узнаваемо, правда? Это одна из самых типичных проблем организаций, и многие руководители сталкиваются с ней и пытаются ее решать — сами или с нашей помощью. Интересно, что запрос к нам, консультантам, может быть при этом сформулирован в двух вариантах:

1. Взаимодействие искрит, страдает бизнес, я только и занят решением конфликтов — давайте напишем регламенты.
2. Взаимодействие искрит, страдает бизнес, я только и занят решением конфликтов — давайте поработаем с установками менеджеров.

Первые с трудом поверят, что нужно менять психологию. Вторые понимают бессмысленность регламентов.

За те 20 лет, что я занимаюсь консультированием, мне пришлось заниматься как регламентами, так и психологией, а также и тем и другим вместе. Могу уверенно сказать: сами по себе

регламенты, написанные консультантами (или специально выделенными сотрудниками), ничего не дают. В лучшем случае их не читают, в худшем — начинают использовать для того, чтобы объяснить, почему именно я, Иванов, именно это делать не буду. Регламенты, написанные извне, попросту становятся дополнительным аргументом в конфликте. Тимбилдинг (а-ля веревочный курс — «получаем кайф все вместе») тоже мало что дает. Да, развлекаемся мы вместе замечательно, а на работе опять начинаем собачиться: проблемы-то не выяснены.

Наилучший результат дает технология, предполагающая фасилитацию содержательных договоренностей между подразделениями:

- выявили проблемы;
- отреагировали эмоции;
- сами совместно создали правила и записали их на бумаге.

Не возьмусь сказать, как это на самом деле срабатывает: то ли получаются действительно разумные правила, с которыми согласны все стороны и которые поэтому легко внедрить, то ли о правилах все с ходу забывают, но сам процесс выработки правил меняет установки людей, учит их договариваться, и люди начинают конструктивно взаимодействовать, исходя из правильных установок и научившись находить взаимовыгодные решения в ситуациях любой сложности. Я лично склоняюсь ко второму ответу: главное не правила, а изменения, которые происходят в головах людей, пока они об этих правилах друг с другом договариваются.

Главное не правила, а изменения, которые происходят в головах людей, пока они об этих правилах друг с другом договариваются.

Много лет назад я придумал следующую процедуру для командных и стратегических сессий, через которую с тех пор прошли десятки (или даже сотни) компаний.

Шаг 1. Делим всех по функциям, первое лицо выделяем в самостоятельную «группу» из одного человека (никто никого не играет — люди реально работают в своих функциональных подгруппах). Получаются, например, следующие подгруппы: генеральный директор, директора производственных «дочек», финансовая служба, коммерческая служба, группа поддерживающих функций.

Шаг 2. Каждая функциональная подгруппа пишет список ожиданий к каждой другой функциональной подгруппе — столько списков, сколько функциональных подгрупп. Слово «ожидание» здесь очень важно: не требования, не пожелания, не регламенты, а именно *ожидания*. Я всегда подчеркиваю, что ожидания могут быть и философского, «концептуального» характера («поверить, что мы ставим барьеры не из упрямства, а потому, что у нас роль такая — риски контролировать»), и очень конкретные («прописывать в такой-то заявке то-то и то-то»).

Шаг 3. Листы с ожиданиями передаются группам-адресатам (каждая группа отдает свой лист ожиданий той группе, к которой он относится). Адресаты готовят ответы. Ответы структурированы следующим образом:

- «Полностью согласны, будем делать».
- «Согласны и будем делать при таких-то условиях».
- «Нужно обсуждать».

«Нужно обсуждать» — это в действительности формулировка негативного ответа: прежде чем группы начнут подготовку ответов, я объясняю, что нельзя просто отказаться выполнять ожидаемое — нужно постараться так переосмыслить ожидание, чтобы

ему соответствовать, а потому ответ «нет» не принимается. Когда хочется сказать «нет», начинай обсуждать.

Шаг 4. Группы озвучивают полученные ожидания и ответы. Эта процедура всегда выходит очень эмоциональной, яркой и оказывается крайне полезной.

Шаг 5. Я выбираю несколько ответов из категории «нужно обсуждать», вызываю представителей групп на сцену и фасилитирую переговоры, в ходе которых от полного несогласия группы приходят к пониманию того, как можно оправдать ожидания каждой из сторон. При этом я опираюсь на идеологию win-win: очень важно не остановиться на компромиссе, который всех оставит частично недовольными, а найти иное, творческое решение, снимающее противоречие и позволяющее каждой из сторон полностью реализовать свои интересы. Это очень важный шаг, поскольку он показывает, что конфликты, которые казались неразрешимыми, на самом деле могут быть сняты ко всеобщему удовольствию. Кроме того, закладывается модель достижения конструктивных договоренностей.

Шаг 6. Функциональные подгруппы пишут миссию своей функции и рассказывают о ней всем другим. Миссию хорошо создавать после обмена ожиданиями, поскольку это помогает участникам сформулировать миссию в более клиентоориентированной форме. «Если звезды зажигаются, значит, это кому-нибудь нужно». Если департамент в полном составе приходит на работу, значит, это тоже кому-нибудь нужно — клиенту или другому департаменту.

Шаг 7 (необязательный). Мы вместе составляем декларацию о том, как мы хотим подходить к решению проблемных вопросов взаимодействия.

После сессии ожидания, ответы групп, миссии и декларация распечатываются и раздаются каждому участнику.

Во многих случаях этой процедуры оказывается достаточно, чтобы взаимодействие всерьез улучшилось. Но иногда, в особо запущенных случаях, необходимо вести проект дальше: создать рабочие группы из представителей разных департаментов, чтобы они более тщательно проработали правила взаимодействия на «стыках», разрешили все спорные моменты, возможно, написали (или обновили) регламенты.

О чем говорит успешность этой процедуры? О том, что для налаживания взаимодействия между подразделениями:

- вредно излишне четко регламентировать взаимодействие — достаточно задать миссию департамента и с помощью взаимных ожиданий очертить сферу ответственности и правила взаимодействия;
- нужно работать с людьми — с их установками по отношению к работе и друг к другу; письменные документы нужны не сами по себе, а как инструмент изменения сознания — после этого их роль оказывается выполненной, и они больше не требуются.

Заменяем регламенты мониторингом

Допустим, перед нами стоит задача уменьшить долю брака в цеху. Можно, конечно, попытаться ввести стандарты качества, за соблюдение стандартов начать премировать, за отклонения в минус — штрафовать. А можно действовать иначе, без «кнута и пряника». Представьте себе, что бригада номер три приходит во вторник в раздевалку и видит там доску, на которой мелом начерчена следующая табличка:

	Бригада 1	Бригада 2	Бригада 3
Понедельник	Объем 145 Брак 30%	Объем 150 Брак 28%	Объем 142 Брак 31%
Вторник	Объем 140 Брак 31%	Объем 150 Брак 28%	

Люди — существа по натуре своей любопытные. Они обращают внимание на табличку, рассматривают надписи и очень быстро догадываются, что в конце дня здесь появятся и их результаты.

Покажется ли вам странным, что результаты в такой ситуации начинают расти? Бригада 3 постарается и получит результат чуть лучше, чем у бригады 2. В среду улучшит свою работу бригада 1. За ней придется гнаться бригаде 2. Неужели бригаду 3 это не заденет за живое? Конечно, заденет, и они «сделают» в среду своих коллег.

Оказывается, достаточно начать публичный мониторинг показателя, чтобы запустить соревновательную мотивацию.

Достаточно начать публичный мониторинг показателя, чтобы запустить соревновательную мотивацию.

Как известно, один из способов похудеть — посадить себя на строгую диету, т. е. по сути дела ввести регламент, систему. Но есть и другой путь: заводим тетрадку, в которой начинаем записывать каждый кусок еды, положенный в рот, вместе с его калорийностью (по таблице). Вечером суммируем калорийность всего съеденного за день. Каждый вечер и каждое утро записываем в тетрадку свой вес. (Можно еще в Excel графики построить и корреляцию посчитать.) Запретов никаких: ешь что хочешь — только записывай, ставь калорийность, взвешивайся и строй графики.

Человек начинает стремительно худеть — верите? Если нет, попробуйте. Система-монитор работает эффективнее, чем система-регламент. Никто не говорит тебе, сколько и чего можно съесть в какой час дня, — ты просто начинаешь сам себя снабжать информацией, и возникает добровольное сознательное (или полусознательное) правильное поведение: есть вечером больше не хочется.

Примерно та же идеология лежит в основе одной из методик лечения алкоголизма. Пациент приносит бутылку водки и по рюмочке, не закусывая, на глазах у психотерапевта выпивает ее, а психотерапевт непосредственно в процессе комментирует происходящее: водка обжигает нёбо, спускается в желудок, начинает раздражать слизистую желудка, вот началось всасывание и т.д. — узнаваемые ощущения чередуются с описанием разрушительного действия алкоголя. При хорошем исполнении для алкоголика нет большего мучения — после второй рюмки он начинает умолять остановить пытку и отказывается пить. Тем не менее его заставляют под аккомпанемент-мониторинг допить бутылку до конца. Больше пить он уже не сможет.

Если мы хотим жить без регламентов, нам нужно очень много информации, и для этого регламентирующие системы заменяются системами мониторинга. Не нужно говорить людям, что они должны делать, — нужно дать им исходную информацию и (это очень важный момент) снабжать постоянной обратной связью о результатах их действий. Человек по природе разумен и ответствен — в такой ситуации он сам будет принимать правильные решения*.

Чтобы жить без регламентов, нужно очень много информации — для этого регламентирующие системы заменяются системами мониторинга.

Применяя этот принцип к проблеме взаимодействия подразделений, мы увидим, что полезно внедрить несколько мониторящих систем: безусловно, полезно организовать взаимную оценку

* Идея замены регламентирующих систем на системы-мониторы принадлежит Майе Колосницкой.

клиентоориентированности подразделений; неплохо бы наладить публичный мониторинг по ключевым параметрам, соответствующим взаимным ожиданиям подразделений и т. д.

Эффект дает не система, а процесс ее внедрения

Если основным приемом управления для оппортунистов является чистый лист бумаги (управляем *ad hoc*, без систем), то каждая новая система-регламент, нарисованная на этом листе, становится фигурой — концентрирует на себе внимание. Этот психологический факт меняет наше понимание роли системы в жизни организации.

Клиенты часто обсуждают с нами системы, позволяющие контролировать сотрудников. Вот несколько примеров таких систем:

Система учета затрат	Еженедельное (или ежедневное) составление сотрудником отчета о том, на что он тратит время (по функциям, по проектам, самообучение и т. д.)
Индекс деловой активности	Автоматический подсчет количества полученных и отправленных писем (при всей формальности показателя он, тем не менее, коррелирует с общей активностью человека)
Индекс полезного времени, проведенного за компьютером	Отслеживание деятельности с помощью информационной системы (что именно делает человек за компьютером: пишет в Word, работает с Outlook, просматривает сайты — деловые или личные — и т. д.)
Ключевые показатели эффективности сотрудника	Измерение индивидуальных результатов деятельности
Ключевые показатели эффективности (КПЭ) подразделения и коэффициенты трудового участия (КТУ) сотрудника	Измерение командных результатов деятельности и вклада каждого участника в этот результат (вклад измеряется путем опроса всей команды)

Социометрический рейтинг	Построение рейтингов на основе оценок самих сотрудников по какому-либо критерию — эффективности, командности, новаторства (критерии могут меняться)
Тестирование профессиональных знаний	Использование формализованных тестов на основе профессионально-технических компетенций
Профессиональные экзамены	Проведение аттестации по методологии экзамена (билеты — рассказ — оценка) на основе профессионально-технических компетенций
Кадровые комитеты	Обсуждение сотрудников с точки зрения компетенций, коллегиальное принятие решений об увольнении, продвижении, изменениях зарплат
Оценка «360 градусов» онлайн	Постоянно действующая система обратной связи: можно в любой момент изменить оценку своему коллеге (подчиненному, руководителю); соответственно, сотрудник в любой момент знает, как его оценивают

Я специально выбрал достаточно оригинальные системы. К ним можно добавить и более традиционные вроде performance appraisal (оценка со стороны руководителя) и ассесмент-центров. При этом у всех указанных систем одна глобальная функция — контроль сотрудников. Возникает интересный вопрос: какую из них внедрять? А может быть, все? Уж очень они хороши!

Очевидно, что все внедрять нельзя ни в коем случае. Более того, в один момент времени можно вводить не более одной системы, а в пределах года — не более двух, иначе они перемешаются в сознании человека, останутся формальными и не принесут никакой пользы.

Все указанные системы можно разделить на группы по трем параметрам:

- С точки зрения содержания система может осуществлять контроль по процессу (за процессом работы), контроль по результату или контроль по навыкам.

- По степени формализации системы можно разделить на формализованные сильно, средне и слабо.
- Наконец, системы могут быть разными по степени коллегиальности: в одних контроль осуществляется одним руководителем (или обезличенной системой), в других — группой людей.

Составим матрицу, выбрав в качестве измерений формализацию и коллегиальность, а содержательный характер (третье измерение) обозначив буквами:

- П — процедура обеспечивает контроль по Процессу;
- Р — процедура обеспечивает контроль по Результату;
- Н — процедура обеспечивает контроль по Навыку.

	Коллегиальные	Индивидуальные (руководитель или обезличенная система)
Высокая формализация	Р: КТУ + КПЭ подразделения Н: «360 градусов» онлайн ПРН: Социометрический рейтинг	П: Индекс деловой активности П: Индекс полезного времени за компьютером Р: КПЭ сотрудника Н: Тестирование профессиональных знаний
Низкая формализация	Н: Профессиональные экзамены ПРН: Кадровые комитеты	

Мы видим, что квадрат «индивидуальные слабоформализованные» не заполнен. Это не случайно: как я уже сказал, формула может заменяться коллегиальностью — групповым мнением, а вот неформализованные индивидуальные системы — системы субъективной оценки со стороны руководителя — не имеют смысла.

Социометрический рейтинг и кадровые комитеты могут одновременно относиться к системам контроля по процессам, по результатам и по навыкам — ведь кадровый комитет обсуждает

человека комплексно: дисциплина, профессионализм, результаты и в социометрии могут одновременно фигурировать все указанные шкалы.

Как же выбирать систему?

Начнем с содержания. Что может заметнее повысить эффективность: контроль по процессу, по результату или по навыкам?

Много лет назад я работал с директором завода, закупившим новое западное оборудование. Это оборудование все время ломалось из-за неквалифицированной эксплуатации со стороны рабочих — необходимо было исправить ситуацию.

Здесь возможны все три способа контроля:

- ввести показатель «время простоя оборудования» и привязать к нему штрафы и премии — это будет контроль по результату;
- ввести нормативы эксплуатации — контроль по процессу;
- ввести экзамены на знание оборудования и норм его эксплуатации — контроль по навыкам.

Что позволит эффективнее справиться с проблемой? Неизвестно. Каждый из способов имеет право на существование. Директор, с которым я работал, выбрал третий путь: заставил всех рабочих в течение квартала выучить все инструкции по эксплуатации оборудования и сдать теоретический и практический экзамены. Он сам участвовал во многих экзаменационных комиссиях и нещадно штрафовал тех, кто получал на экзамене плохие оценки, устраивал пересдачи. Через квартал поломки оборудования были сведены на нет.

Почему директор пошел именно таким путем? Потому что он сам был из рабочих, очень ценил образование и твердо придерживался ленинского «учиться, учиться и учиться». Не исключено, что другой менеджер ввел бы контроль по результату и при последовательном применении получил бы аналогичный эффект.

Я лично не люблю системы, контролирующие процесс. Если, например, результат неизмерим (например, в работе секретаря), то я предпочту измерять не дисциплину, а навыки (клиентоориентированность, владение программами и тому подобные вещи). При этом в большинстве случаев выбор между контролем по навыкам и контролем по результату также относится к сфере убеждений руководителя.

Одна последовательно внедряемая разумная система — любая — становится «фигурой» и способна дать эффект. Подбор системы столь же индивидуален, как подбор лекарств (или витаминов) для лечения и развития. Так возникает альтернативный взгляд на системы: это не обязательная конструкция внутри большой системы управления, а временное средство актуального воздействия на организацию.

Система — это временное средство актуального воздействия на организацию.

Оппортунистический подход к внедрению систем

Давайте обобщим оппортунистический подход к внедрению систем, выписав ключевые принципы.

1. За один раз можно внедрять только одну систему; за год — не больше двух. Не следует внедрять «как можно больше» систем — это не нужно. Более того, не надо внедрять все «правильные» системы из специального «правильного» списка.
2. Процесс внедрения системы — это способ воздействия на организацию, своего рода лекарство или витамин. Чаще всего эффект дает не столько система, сколько усилия по ее внедрению — они позволяют изменить менталитет (установки, навыки) людей.

3. Нужно подбирать такую систему, которая сможет оказать наиболее эффективное, точечное воздействие на организацию, решить конкретную проблему или задачу.
4. В скором времени после внедрения системы ее роль сходит на нет. Эффект дает не столько система сама по себе, сколько процесс ее внедрения; преодолевая сопротивление в процессе внедрения системы, мы как раз занимаемся изменением мышления людей; если сопротивления больше нет — значит, мышление уже изменилось, и важность системы уменьшается.
5. После внедрения системы она либо отмирает (если изначально позиционировалась как разовая акция или временная конструкция), либо становится фоновой.
6. Нужно следить за тем, чтобы в организации не расплодилось слишком большое количество «фоновых» систем, поскольку это становится питательной средой для бюрократии. Поэтому лучше основную часть систем внедрять как временные.
7. Важно иметь достаточно подробные системы мониторинга, чтобы давать пищу для оппортунистической интуиции.

Управление управлением: краткие рекомендации

Стратегам	Оппортунистам
<ul style="list-style-type: none">• Во что вы больше верите: в систему (1) или в человека (2)?• Вы стремитесь построить машину, которая будет побеждать даже с людьми средних способностей (3), или хотите сделать ставку на таланты (4)?• Вы верите, что четкие однозначные правила облегчают работу сотрудника (5), или считаете, что формальная система будет делать слишком много ошибок и лучше перейти на ручное управление (6)?	

Стратегам	Оппортунистам
<ul style="list-style-type: none"> • Управление — это наука (7) или искусство (8)? • Можно ли автоматизировать большую часть процессов управления? (Да — 9, нет — 10.) • Если вы выбрали ответы 1, 3, 5, 7, 9, выстраивайте стратегическую системную организацию. Если вы выбрали ответы 2, 4, 6, 8, 10, делайте ставку на искусство оппортунистического управления 	
<p>Определите список областей управления, жизненно важных для организации, — тех, где критично принимать правильные управленческие решения.</p> <p>Определите системную архитектуру всех управленческих систем, которые должны быть внедрены в вашей организации. Создайте технические задания для каждой системы, определите их полный список и прорисуйте взаимосвязи — какая система для какой служит опорой (источником информации):</p> <ul style="list-style-type: none"> • на что влияют ключевые показатели эффективности? • как они связаны с бюджетом? • как бюджет соотносится с бизнес-стратегией? • что является источником для чего и что с какой периодичностью обновляется? • и т. п. <p>Создайте формальные алгоритмы управления, которые сделают данные области не зависящими (или слабо зависящими) от квалификации и сообразительности конкретных менеджеров.</p> <p>Постарайтесь сделать процесс принятия решения максимально формализованным — пусть действует правило, опирающееся на измеримые показатели.</p>	<p>Минимизируйте количество управленческих систем в организации.</p> <p>Замените управленческие системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • системами-мониторами, которые дают сотрудникам полную информацию для принятия решений; чем больше свободы вы даете менеджерам, тем четче вы должны отслеживать все параметры эффективности, делая эти данные публичными; • периодическим согласованием принципов, по которым должны приниматься решения; • обучением менеджеров; • коллегиальными формами обсуждения и /или принятия решений — на уровне управления компании и комитетов; • сессиями, на которых разные департаменты договариваются о правилах координации работы. <p>Проводите стратегические сессии и деловые игры, в ходе которых отработывайте наиболее значимые ситуации, нуждающиеся в грамотном управлении.</p> <p>Стройте и публикуйте рейтинги руководителей по эффективности.</p>

Стратегам	Оппортунистам
<p>Там, где такая формализация невозможна, введите коллегиальность — замените формальное правило коллегиальным обсуждением по качественным критериям:</p> <p>Как составить план производства? Лучше всего сделать формулу от заявок клиентов и прогноза продаж. Если это не получается, нужен координационный комитет, включающий представителей продаж, производства, экономистов, который будет ежемесячно принимать решения, ориентируясь на определенные принципы.</p> <p>Прежде чем внедрять каждую новую систему в масштабе всей организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обкатайте ее в пилотном варианте; • ознакомьте с ней сотрудников и научите их применять ее; • опишите систему в двух вариантах: в виде внутреннего нормативного документа (однозначно и полно) и как памятку для сотрудников (коротко и понятно); • подкрепите систему автоматизацией. <p>При возникновении таких ситуаций, которые не предусмотрены системой или в которых система делает ошибки, не увлекайтесь ручным управлением. Принимая решение, противоречащее системе, одновременно сделайте апгрейд системы таким образом, чтобы аналогичные проблемы впредь разрешались в рамках системы, и сообщите об этом изменении сотрудникам.</p>	<p>Провозгласите, что управление — это Искусство с большой буквы, где мало формальных правил, зато велика роль мастерства, которому можно учиться у лучших. Выделите лучших управленцев и организуйте систему наставничества, в рамках которой молодые неопытные руководители будут обучаться у мастеров управления.</p> <p>Рассматривайте внедрение системы как способ «дать витамин» организации. По максимуму извлекайте пользу из процесса разработки и внедрения системы (совместно придумывая и внедряя управленческую систему, мы попутно учимся управлять данным процессом, и в итоге необходимость в самой системе отпадает). Используйте преимущественно временные системы</p>

Стратегам	Оппортунистам
<p>Декларируйте отказ от ручного управления для всех случаев, кроме форс-мажора.</p> <p>Следите за тем, чтобы череда апгрейдов не привела к чрезмерному усложнению системы. Раз в три года проводите аудит эффективности системы по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • качество (правильность) принимаемых решений; • уровень формализации (однозначность вытекающих из системы решений); • оперативность; • понятность системы для сотрудников. <p>Если система неудовлетворительна по каким-либо из перечисленных параметров, разработайте систему заново, с чистого листа.</p> <p>С помощью внедрения систем вы сможете гарантировать высокий уровень эффективности управления даже в том случае, когда вам придется работать со среднеквалифицированными и слабо мотивированными менеджерами.</p>	

Глава 7

Модель 4F

Замысел

В 2009 г. консультанты «ЭКОПСИ» реализовали проект по разработке типологии организаций.

Предпосылки такого проекта я уже описал выше. Если ориентироваться на большинство учебников по менеджменту, то получится, что есть один-единственный тип успешной организации: это стратегическая, структурированная компания с высоким уровнем лидерства, внедренным управлением по целям и т. д. и т. п. При этом очевидно, что на рынке вполне успешно действуют и компании другого типа: оппортунистические, ориентированные на людей и в этом смысле неструктурированные, без управления по целям, с особым невизионерским стилем лидерства.

Задача по построению типологии личности уже была решена и ни один раз. Мысль о том, что «люди бывают разные» и что успеха можно добиваться по-разному и благодаря различным психологическим чертам, является для современной психологии общим местом. Типологий существует множество — одни лучше, другие хуже, — и в основании каждой лежит идея о том, что любой психологический тип не является хорошим или плохим сам по себе и что успешным может быть человек любого типа. Из всех типологий, наверное, наиболее популярна типология Майерс–Бриггс со своими 4 шкалами и 16 типами. Существуют разнообразные типологии менеджеров, где также указывается,

что разные менеджерские стили могут быть по-своему успешны. Одной из самых известных типологий в последние годы стала типология Ицхака Адизеса.

На этом фоне вопиющим представляется тот факт, что нет ни одной сколько-нибудь серьезно разработанной и популярной типологии организаций при всей очевидности того, что организации, как и люди, бывают разные и что разные типы могут быть по-своему успешны. Возможно, этот феномен связан с тем, что проповедники единственного правильного подхода к индивидуальной жизни потеряли силу и релятивизм стал основой западной культуры (и мусульмане, и христиане, и буддисты, и атеисты, и йоги, и «цигунисты», и простые физкультурники — все по-своему правы и ни один не лучше другого; гипервентиляция легких полезна для оздоровления — как, впрочем, и задержка дыхания); при этом менеджмент как сравнительно недавнее учение пока еще полон миссионерства и проповедей единственно верного истинного менеджерского учения.

Так или иначе, хорошей типологии организаций до сих пор не было создано, и мы* решили восполнить этот пробел.

Методика создания типологии 4F**

Генерация первичных характеристик

На первом этапе мы сами и с привлечением экспертов собрали максимально широкий список характеристик организаций. В список вошли самые разные характеристики — от ярлыков (типа «хаотичная») до конкретных детализированных черт

* Мы — это консультанты «ЭКОПСИ» Павел Безручко, Дмитрий Волощук, Даниил Мартыненко, Андрей Онучин, Марк Розин и Григорий Финкельштейн. Автор идеи и инициатор проекта — Григорий Финкельштейн.

** Описанная ниже работа на сегодняшний день еще не завершена. В 2010 г., когда писалась эта книга, мы продолжали вести исследования и набирать статистику.

«работает в Московском регионе». Для генерации характеристик мы попросили экспертов описать знакомые им компании: начали с того, что сами охарактеризовали клиентов «ЭКОПСИ» (их число прирастает на 30–40 компаний в год), а затем опросили внешних экспертов по поводу известных им компаний, не являющихся клиентами «ЭКОПСИ». В результате мы получили первичный список характеристик.

Фокусировка первичного списка

Мы объединили одинаковые характеристики и отобрали те из них, которые отвечали следующим критериям:

1. Описывают устройство организации, а не вид бизнеса (исчезли такие характеристики, как «работающая в Москве» или «добывающая»; остались характеристики, которые можно применить к организациям любого размера и любой отрасли).
2. Описывают универсальные качества организации, а не черты специфических функций (выпали такие характеристики, как «внедрен SAP» или «внедрены МСФО»).
3. Позитивны или нейтральны (были исключены все негативные оценки).

Тем самым мы получили сфокусированный список характеристик.

Шкалирование

Используя сфокусированный список характеристик, мы провели два вида исследований:

1. Сотрудники компаний оценили свои компании.
2. Испытуемые оценили все компании, которые им известны (не только те, в которых они работают на данный момент).

Исследование номер один показало, какие типы компаний существуют. Исследование номер два позволило, факторизовав характеристики, выявить те, которые в сознании людей сливаются воедино, и те, которые существуют независимо друг от друга*.

Факторизация

К оценкам был применен факторный анализ. Всего мы выявили четыре независимых фактора, по которым могут быть классифицированы организации. Анализ этих факторов показал, что они близки к четырем сферам менеджмента по Файоллю: планирование (1), организация и координация (2), принятие решений (3), мотивирование и контроль (4), т. е. организации отличаются подходами к этим четырем менеджерским функциям (рис. 7.1).

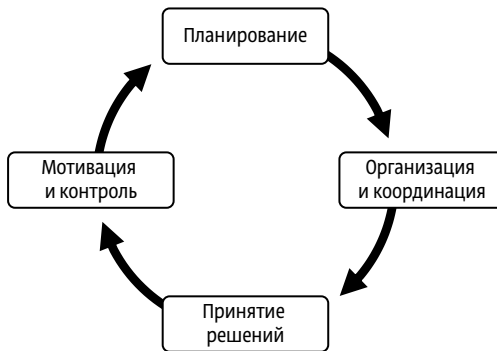


Рис. 7.1. Четыре функции менеджмента по Файоллю

* Чтобы определить «слипающиеся» и независимые характеристики, был использован факторный анализ. Факторизовались оценки каждого конкретного испытуемого (у одного понятия «стратегическая» и «последовательная» могут сливаться, т. е. любая стратегическая организация в восприятии данного человека будет также и последовательной, тогда как для другого эти характеристики могут быть не связаны между собой, т. е. в его сознании можно найти организации одновременно стратегические и непоследовательные). После того как независимые факторы (группы «слипшихся» характеристик) были выявлены для каждого отдельного человека, мы выделили типичные факторы (типичные слияния), которые легли в основу типологии.

Типология 4F

Итак, мы выделили четыре основные шкалы, по которым организации отличаются друг от друга:

Планирование	С Стратегическая	↔	О Оппортунистическая
Организация и координация	Р Регламентированная	↔	П Персонализированная
Принятие решений	Д Директивная	↔	К Консенсусная
Мотивация и контроль	И Исполнительская	↔	До Достиженческая

Четыре шкалы модели 4F, которые позволяют выстроить типологию организаций:

Стратегическая — оппортунистическая.

Регламентированная — персонализированная.

Директивная — консенсусная.

Исполнительская — достиженческая.

Получившуюся типологию организаций мы назвали 4F — четыре фактора, по которым различаются организации.

Рассмотрим эти шкалы чуть подробнее.

<p style="text-align: center;">С</p> <p style="text-align: center;">Стратегическая</p>	<p style="text-align: center;">О</p> <p style="text-align: center;">Оппортунистическая</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Планирует стратегически на долгосрочный период. • Отталкивается от целей и видения перспективы. • Последовательно реализует свои планы. • Фокусирует усилия и ресурсы на небольшом количестве приоритетных долгосрочных целей 	<ul style="list-style-type: none"> • Ищет актуальные возможности в данный момент времени. • Создает краткосрочные тактические планы. • Гибко подстраивает свои планы под внешнюю среду
<p style="text-align: center;">Р</p> <p style="text-align: center;">Регламентированная</p>	<p style="text-align: center;">П</p> <p style="text-align: center;">Персонализированная</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Управляется на основе систем и регламентов. • Создает формализованные системы и правила для организации работы. • При организации работы отталкивается от должности и ее функционала. • Требует от человека подстройки под формализованные правила, оргструктуру и должность с ее функционалом 	<ul style="list-style-type: none"> • Управляется «вручную». • Работа организуется ad hoc — применительно к конкретному случаю. • При организации работы отталкивается от человека с его способностями и желаниями. • Подстраивает организационную структуру и функционал под конкретные ситуации и под конкретных людей
<p style="text-align: center;">Д</p> <p style="text-align: center;">Директивная</p>	<p style="text-align: center;">К</p> <p style="text-align: center;">Консенсусная</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Принятие решений сосредоточено в руках одного человека. • Для принятия решения требуется согласие вышестоящего руководства. • Проблемы и вопросы поднимаются («эскалируются») на уровень вышестоящего руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • Функция по принятию решений распределена среди многих. • Для принятия решений требуется консенсус (согласие) всех, кого это решение касается. • Проблемы и вопросы «спускаются» вниз — собираются мнения снизу и ищется поддержка

<p style="text-align: center;">И</p> <p style="text-align: center;">Исполнительская</p>	<p style="text-align: center;">До</p> <p style="text-align: center;">Достиженческая</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники контролируются по процессу: насколько правильно они делают свою работу. • От сотрудников требуется дисциплина. • Сотрудники принуждаются к исполнению должностных обязанностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники контролируются по результату. • От сотрудников ожидают достижений. • Сотрудников вдохновляют на достижение высоких результатов

Наше исследование показало, что существует больше чем два типа организаций. До проведения исследования я предполагал, что есть стратегическая («правильная») и оппортунистическая («неправильная») организации, а все остальные характеристики являются производными от данных двух. Я склонен был считать, что стратегические организации тяготеют к регламентации и директивности, а оппортунистические — к консенсусу и персонализации. При этом я понимал, что и стратегическая, и оппортунистическая организации могут быть как исполнительскими, так и достиженческими. Однако исследование показало, что существуют все 16 типов — возможно сочетание любых букв.

Опишу в качестве примера типы нескольких больших, всем известных компаний (при этом следует иметь в виду, что оценка типа организации в каждом примере — не результат исследования, а мое личное мнение, возможно, несовершенное и однобокое).

<p>СРДДо (стратегическая, регламентированная, директивная, достиженческая)</p>	<p>Coca-Cola</p>	<p>Пример хорошей стратегической организации: долгосрочная стратегия, отложенная регламентированная машина, централизованное принятие решений и мотивирование на результат</p>
---	------------------	--

Окончание табл.

СРДИ (стратегическая, регламентированная, директивная, исполнительская)	«Газпром»	Долгосрочные последовательно реализуемые планы, регламентация, переходящая в бюрократизм, концентрация всех решений вверху и безусловное превалирование дисциплины над результативностью
ОПДИ	Многие государственные компании	На первый взгляд, они являются стратегическими и регламентированными; однако на практике бизнес в очень большой степени развивается исходя из открывшихся возможностей, решения принимаются «по случаю», а оргструктура и функции формируются применительно к конкретным людям
СПКДо	ТНК-ВР	В компании существует ясная стратегическая перспектива; при этом конкретные решения принимаются очень ситуативно; ТНК-ВР (по крайней мере, до сокращения количества иностранцев) являлась в очень большой степени консенсусной организацией: для решения любого вопроса собирались совещания, привлекались представители «дочек», искались поддержка снизу и консенсус
ОПКДо	McKinsey, «ЭКОПСИ»	Не знаю, согласится ли со мной компания McKinsey, но, по моим наблюдениям, самый известный стратегический консультант сам развивается по оппортунистическим законам: территориальное и продуктовое развитие определяется открывающимися возможностями и инициативой конкретных людей в большей мере, чем стратегическим замыслом. McKinsey и «ЭКОПСИ» имеют грейды-звания, привязанные к людям, — тем самым функционал определен прежде всего человеком, а не системой. Обе компании — безусловно консенсусные и достиженческие

Сделаю несколько важных утверждений, относящихся к данным шкалам:

1. Шкалы являются независимыми. Это означает, что корреляция между шкалами является небольшой и на практике встречаются все 16 типов организаций. При этом небольшая корреляция возможна, и сбор большей статистики покажет, что одни типы более распространены, чем другие (так, стратегические регламентированные организации встречаются чуть чаще, чем стратегические персонализированные, но, тем не менее, и те и другие существуют в реальности).
2. Распределение компаний по шкалам является «двугорбым», а не нормальным (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Нормальное и «двугорбое» распределения

Распределение становится нормальным, когда достижение крайних значений является трудным — есть силы, воздействующие на объект так, чтобы он «скатывался» к середине. Трудно стать очень красивой, но в то же время

и выдающегося уродства добиться непросто. Середина на шкале красоты является «ямкой», в которую «скатываются» большинство женщин. Большая часть шкал дают нормальное распределение — природа не любит крайностей.

Однако есть шкалы, где, напротив, трудно удерживаться посередине. Очень редко женщина бывает «полубеременной» — здесь среднее состояние является труднодостижимым. Силы природы ведут тебя либо к беременности, либо уж к «ничего не вышло». Точно так же, как мы помним, и осетрина не бывает «второй свежести» — она либо свежая, либо протухла. В этих шкалах центр является не «ямкой», а «горкой», на которой трудно удержаться.

Первый массив проведенных исследований показал, что шкалы, выделенные в 4F-модели, являются «двугорбыми». Это значит, что существуют силы, которые подталкивают организацию к краям шкалы: если уж компания начала строить систему принуждения и дисциплины, то, как правило, идет по этому пути весьма далеко, и системы, мотивирующие на результат, исчезают. Справедливо и обратное: если мы начинаем мотивировать на результат, то увлекаемся этим занятием и перестаем следить за дисциплиной.

Именно такая особенность шкал — «двугорбость» — позволяет типологизировать на их основе организации: большинство эффективных компаний не попадают в серединку, а имеют ярко выраженный профиль. Как мы увидим позже, для неэффективных компаний это не вполне верно: среди них встречаются «ни рыба, ни мясо» — можно выиграть конкуренцию за счет стратегичности, можно выиграть конкуренцию за счет оппортунистичности, но если ты постараться быть и таким и сяким, то проиграешь (рис. 7.3).

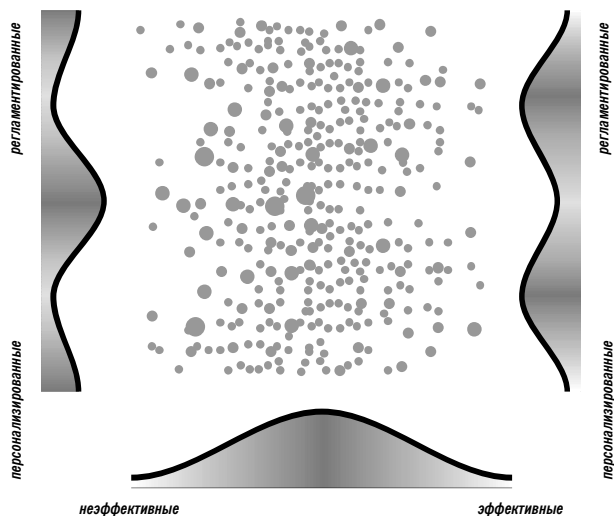


Рис. 7.3. Распределение по шкале «регламентация — персонализация» среди эффективных и неэффективных компаний

3. Нет хорошего и плохого полюсов. Какой компанией лучше быть — директивной или консенсусной? Любой из вариантов может быть как хорошим, так и плохим. Можете ли вы представить себе эффективную директивную компанию? Четкий умный быстрый руководитель, который без затяжек и ненужных совещаний решает все вопросы — безусловно, такое бывает. Но точно так же бывают и компании с эффективным консенсусным совещательным методом решения вопросов.

Шкала «исполнительская — достиженческая» выглядит так, будто хорош только один из полюсов: современные идеологии менеджмента призывают нас меньше концентрироваться на процессе и строить управление

по результату. Однако разве мало вы видели эффективных компаний с очень высокой дисциплиной, где все делается правильно? Армия добросовестно работающих служащих, которые эффективны ничуть не менее, чем команда энтузиастов-достиженцев? Безусловно, это несовременно, некрасиво и во многом несимпатично, но, тем не менее, работает.

В точности то же самое можно сказать и о шкале «персонализация — регламентация». Правильно ли кроить оргструктуру под сотрудников? Вроде бы неправильно... Но ведь так делают — и иногда весьма эффективно.

Ну, а равноправности полюсов «стратегия — оппортунизм» посвящены все страницы этой книги.

Описание некоторых 4F-типов организаций

Рассмотрим некоторые типичные сочетания букв.

СП (стратегическая регламентированная). Во главе такой компании стоит перспективно мыслящий лидер, преданный идее построения «организации-машины». Планы компании долгосрочны, в их основе лежит сформулированное видение будущего. Структура и система управления придуманы также исходя из видения и последовательно внедряются, невзирая на сопротивление конкретных личностей и локальные неудобства.

СИ (стратегическая персонализированная). Весьма частый тип организации. Лидер компании имеет долгосрочную цель, и предпринимательская активность компании полностью подчинена мечте собственника. При этом лидер склонен к ручному управлению. Кадровые решения принимаются ad hoc. Системы мешают лидеру идти к своей заветной цели, а потому он их не строит или игнорирует. Такая организация рискует исчезнуть вместе с уходом лидера, по крайней мере если мы имеем СИД-тип (стратегическая персонализированная директивная);

если же принятие решений распределено — СПК (стратегическая персонализированная консенсусная) — исчезновение лидера не приведет к смерти компании: решения *ad hoc* будут приниматься консенсусно, коллективом. При этом мечта, видение могут раствориться, и в этом случае организация превратится в ОПК (оппортунистическую персонализированную консенсусную).

ОП (оппортунистическая персонализированная) — очень понятный тип. К нему, в частности, относится «ЭКОПСИ». Все решения — как деловые, так и внутренние организационные — носят характер *ad hoc*, т. е. принимаются применительно к случаю и с ориентацией на открывшиеся возможности.

ОР (оппортунистическая регламентированная) — вот это интересный тип, причем тоже весьма распространенный. К таким организациям относятся, например, многие государственные компании. Регламенты и бюрократия присутствуют, а вот вместо стратегии — попытка держать нос по ветру, ловить неустойчивые политические тренды.

Однажды нам довелось изучать изнутри работу одного из департаментов весьма уважаемого министерства. Мы обнаружили, что работа большинства сотрудников и управленцев министерства сосредоточена на выполнении очень конкретных слабо связанных друг с другом поручений, подавляющее большинство которых являются очень краткосрочными — со сроком в днях или даже часах. Для меня было открытием то, что люди, которые управляют целыми отраслями, не имеют ни малейшей перспективы в собственной деятельности, не знают, куда хотят привести управляемую отрасль, а лишь реагируют на присланные поручения. Выполнив одно поручение, они немедленно приступают к другому. В министерстве существовали (и существуют) проекты. Когда мы спросили, что такое проект, нам ответили: «Это папка с надписью “Проект такой-то”, в которую

складываются поручения, имеющие отношения к данному проекту».

Примерно такую же картину я наблюдал и в одной очень крупной государственной компании. Казалось бы, где уж реализовывать стратегию, как не в государственной компании? Однако топ-менеджеры мыслят иначе. Приведу в качестве образчика разговор с одним из молодых и энергичных топ-менеджеров очень крупной системообразующей государственной компании.

Я: Хочу предложить идею: давайте сделаем такой-то долгосрочный проект.

Топ-менеджер: Мы люди служивые, мы должны делать то, что сейчас будет поддержано (*выразительно смотрит вверх*).

Я: Да, я согласен: конечно, нужно чувствовать тенденции и работать в этих рамках. Однако что нам мешает самим предложить свой проект, если мы видим, что он действительно будет нужен компании?

Топ-менеджер: А как я сейчас предложу людям включиться в проект, который займет годы? Через несколько лет выборы. Кто будет президентом? А кто будет нашим генеральным директором? А чего захочет новый совет директоров? Кто его знает... Было бы безответственно перед людьми затевать что-то долгосрочное.

Так и получается, что многие государственные компании живут реактивно (оппортунистически), держа нос по ветру, а систему управления строят регламентированную — и мы получаем ОР-тип.

Поиграемся с двумя другими буквами.

Легко ли представить себе ДДо компанию?

ДДо (директивная достигенческая). Во главе компании стоит харизматическая личность — яркий директивный авторитарный лидер, который всех вдохновляет на свершения

и достижения. Все решения он замыкает на себя. Очень распространенный тип среди предпринимателей.

ДИ (директивная исполнительская) — тоже встречается часто. Директивных лидеров, являющихся фанатами дисциплины и процессуального контроля, вы встретите на каждом углу. Это люди, которые не только все замыкают на себя, но и подолгу рассматривают графики прихода-ухода сотрудников с работы, а уход менеджера раньше, чем ушел Сам, через некоторое время приводит к увольнению.

КДо (консенсусная достиженческая). Распределенное лидерство в команде энтузиастов. Люди всё время встречаются, всё обсуждают, спорят до хрипоты, ругаются, размахивают руками, друг без друга ничего не решают — при этом все являются фанатами результата, а дисциплина и процесс отходят на второй план.

КИ (консенсусная исполнительская). Команда людей, преданная идеям дисциплины (довольно часто это регламентированная организация), при этом процесс принятия решений распределен.

И еще несколько примеров.

РД (регламентированная директивная). Да, регламенты, безусловно, вводят директивность в рамки. В организации ПД-типа (персонализированной директивной) власть первого лица может быть безграничной, а решения — произвольными. РД-организация напоминает парламентскую монархию: да, рамки есть, и за границы внутренних правил не выходит никто, включая первое лицо, но в рамках закона решение принимается первым лицом, консенсус не требуется, популизм отсутствует, согласие не ищется. Весьма распространенный вариант.

РК и ПК (регламентированная консенсусная и персонализированная консенсусная). Обе организации ориентированы на достижение согласия, для обеих характерны длительные совещания, на которые приглашается множество людей с разных уровней иерархии; большинство решений тормозятся вплоть до того

момента, когда они будут одобрены всеми. Однако при этом организация ПК-типа (персонализированная консенсусная) действует, что называется, «по велению души», двигаясь вслед за корпоративной культурой и установками людей, а организация РК-типа (регламентированная консенсусная) имеет разветвленную регламентированную систему коллегиальных процедур принятия решений — бесчисленные комитеты работают по установленным регламентам, всё обсуждают и принимают все решения.

Стили руководства

Та же типология может быть применена и к стилю руководства. Есть люди, которым комфортнее работать в организации определенного типа и которые способствуют тому, чтобы организация была именно такой, — это значит, что и самому руководителю присущ определенный стиль руководства.

Представим себе руководителя, который перспективно мыслит, очень последователен, негибок, фокусируется на главном, уважает системы и сам создает системы, в существенных вопросах избегает управления *ad hoc*, склонен со всеми советоваться, ищет поддержки подчиненных, всегда вовлекает широкие массы в принятие важных решений, при этом привержен дисциплине, нетерпим к низкому качеству, вводит стандарты хорошего исполнения... Это СРКИ-руководитель (стратегический регламентированный консенсусный исполнительский).

Тип руководителя определяет следующие закономерности:

1. Руководителю будет более комфортно работать в организации своего 4F-типа.
2. Руководитель принесет наибольшую пользу в организации своего 4F-типа.
3. Руководитель с сильными лидерскими качествами будет сдвигать организацию к своему 4F-типу.

Руководителю комфортнее работать в организации своего 4F-типа.

Руководитель принесет наибольшую пользу в организации своего 4F-типа.

Руководитель с сильными лидерскими качествами будет сдвигать организацию к своему 4F-типу.

Предположим, что описанный выше СРКИ-руководитель попадает в противоположную для себя организацию: ОПДДо (оппортунистическую персонализированную директивную достиженческую). Мучиться он будет там необычайно: над ним будет находиться сильный директивный руководитель, который сегодня делает одно, завтра другое, гоняется за возможностями, никого не слушает, намеченные планы игнорирует, попутно плюет на дисциплину и требует краткосрочных, сиюминутных результатов. (Один такой случай мне рассказывали: топ-менеджер описанного мною СРКИ-типа пришел работать в ОПДДо-компанию и начал, понятное дело, с того, что приступил к написанию стратегии. Через неделю его встретил в коридоре ОПДДо-собственник, взял за пуговицу и спросил: «А что ты сегодня сделал для компании?» Поскольку ответ: «Написал план разработки стратегии» — никак устроить собственника не мог, а никакими регламентами собственник себя не сковывал, менеджер был в тот же день уволен. Тип организации не подошел типу менеджера.)

Тип организации и управленческие системы

Не только организации, не только люди, но и управленческие системы могут быть соотнесены со шкалами модели 4F. Безусловно, часть управленческих систем универсальна и может гармонично работать в организации любого типа: например,

составление бюджета на год является абсолютно универсальным и полезным управленческим инструментом для любых организаций.

Однако многие системы (или их конкретные настройки) будут эффективны лишь в организациях определенного 4F-типа.

Многие управленческие системы (или их конкретные настройки) эффективны лишь в организациях определенного 4F-типа.

Рассмотрим ряд примеров.

Управленческая система	Тип организации
Система классических грейдов должностей	РИ (регламентированная исполнительская) Грейд указывает человеку его иерархическое место в организации, причем без связи с его достижениями
Квалификационные грейды-звания, где основные критерии относятся к опыту и квалификации	ПИ (персонализированная исполнительская) Звания хороши для организации, ориентированной не на должности, а на людей; при этом опыт и квалификация являются скорее формальными и дисциплинарными критериями
Квалификационные грейды-звания, которые присваиваются в зависимости от достижений за предыдущий период	ПДо (персонализированная достиженческая) Не просто решения, завязанные на человека, а не на должность, но решения, завязанные на <i>результаты</i> сотрудника
Кадровый комитет как метод определения карьеры и назначения	ПК (персонализированная консенсусная) Система позволяет принимать решения применительно к конкретным людям, решения при этом носят коллегиальный характер
Премирование, завязанное на КПЭ должности	РДо (регламентированная достиженческая) Сама система КПЭ является формализованной и тем самым регламентированной; КПЭ даются должности, а не человеку. При этом КПЭ нацеливают сотрудника прежде всего на достижения

Эти примеры отнюдь не являются исчерпывающими — они призваны лишь проиллюстрировать идею взаимосвязи управленческой системы и типа организации. В настоящий момент в «ЭКОПСИ» ведется проект по систематизации всех управленческих технологий с точки зрения 4F-модели.

Взаимодействие организации, системы и менеджера разных типов

Давайте еще раз зададим вопрос: так как же соотносятся между собой тип организации, управленческий стиль руководителя и тип системы?

Можно сделать три важнейших утверждения:

1. Компании следует внедрять не все хорошие управленческие системы, а только те, которые *полезны* организации с данным 4F-типом.
2. Следует брать не любого сильного менеджера, а только того, который может принести *пользу* организации данного 4F-типа.

Компании следует внедрять только те управленческие системы, которые полезны организации ее 4F-типа.

Компании следует нанимать только того менеджера, который может принести пользу организации данного 4F-типа.

А что такое эта самая *польза*?

3. Польза человека и польза управленческой системы определяются одним из двух факторов:
 - A. Система/менеджер соответствуют типу организации и потому способны повысить ее эффективность.

- Б. Система/менеджер «сдвигают» организацию в нужную ее руководству сторону.

Польза человека и польза управленческой системы определяются одним из двух факторов:

- 1. Система/менеджер соответствуют 4F-типу организации и потому способны повысить ее эффективность.*
- 2. Система/менеджер «сдвигают» организацию в нужную руководству сторону.*

Представьте себя владельцем СРДИ-компании (стратегическая регламентированная директивная исполнительская). Как-то так случилось, что у вас еще нет должностных инструкций. Безусловно, вам стоит их разработать — они очень хорошо соответствуют вашему типу и помогут вам быть еще более эффективной СРДИ-компанией.

Однако если у вас СПДДо-компания (стратегическая персонализированная директивная достиженческая), то должностные инструкции вам будут только мешать: вы же ставите цели перед человеком, а не перед должностью — зачем вам формализовать должность? Кроме того, вы требуете от всех результата, а должностные инструкции сместят акцент в сторону процесса.

Что же все-таки будет, если вы, являясь СПДДо-компанией, поддадитесь влиянию какого-нибудь «правильного менеджера» («У вас есть должностные инструкции? Как «нет»? Так как же вы живете?!») и разработаете должностные инструкции? Возможны две версии развития событий.

Версия 1 — наиболее вероятная. Никто особо не озаботится внедрением должностных инструкций — о них очень легко и не принужденно забудут непосредственно после того, как утвердят.

Более того, скорее всего, их даже никто не прочтет — ведь они противоречат базовой идеологии вашей компании.

Версия 2 — редкая. Кто-то из первых лиц решит во что бы то ни стало внедрить эти инструкции — продемонстрирует навыки лидерства, начнет проверять знание и выполнение инструкций, штрафовать за их невыполнение, оценивать по инструкции и т. д. Тут уже вопрос — кто кого. Если победит первое лицо, организация, внедрив несвойственный своему типу управленческий инструмент, изменится и начнет вырабатывать в себе качества, относящиеся к регламентированности и исполнительности. Другой вариант: победит организация и ее корпоративная культура, и инициатор вместе со своей инициативой будет либо вытолкнут, либо изолирован.

Таким образом, вполне возможна ситуация, когда и в СПДДо-организации (стратегической персонализированной директивной достигнуческой) есть смысл внедрять должностные инструкции. Это случается тогда, когда у вас есть задача изменить тип компании. Например, вы решили, что не хотите больше быть персонализированной компанией: компания выросла, и в ней слишком много субъективизма.

Столь глубокое изменение компании требует соответствующих управленческих систем и преданных им менеджеров-лидеров, которые заставят эти системы заработать. Нужно быть готовым к тому, что продавливание несвойственных организации управленческих систем окажется делом тяжелым и чреватым конфликтами и потребует очень много личной энергии от спонсора такого проекта.

То же самое верно и относительно несоответствия типа менеджера типу организации. Я неоднократно наблюдал, как блестящий менеджер не приживается в организации только потому, что ее тип не соответствует его управленческому стилю. Приходит СК-менеджер (стратегический консенсусный) в ОД-компанию (оппортунистическую директивную) и начинает

биться в истерике: только он стратегический план придумал, только начал вовлекать и обсуждать, как директивное оппортунистическое первое лицо что-то новое скомандовало, приказы его обсуждению не подлежат — и... и... Что остается делать консенсусному стратегу? Сначала мучиться, а потом уходить. Или уходить сразу.

Вы либо берете менеджера своего стиля (стиля вашей организации), либо решаетесь на изменения в организации и готовы к соответствующим последствиям, нанимая менеджера другого типа.

Очень характерна для России последнего десятилетия следующая картина. Яркий ОПДДо-собственник (оппортунистический персонализированный директивный достиженческий) решает наконец-то разделить менеджмент и акционеров и нанимает правильного, воспитанного в лоне западной традиции генерального директора. Допустим, ему повезло — ему попадается человек, отличающийся только по двум буквам: СРДДо. Он, славу богу, тоже директивный и достиженческий, но отличается стратегичностью и регламентированностью. Если бы отличие было более существенным, надежды на его интеграцию в компанию не было бы вовсе, а так — хоть небольшая, но есть. Приходит этот директивный и достиженческий генеральный директор в компанию и начинает устанавливать свои правила игры. Например, он говорит директорам заводов, входящих в холдинг: «Бюджет теперь для нас закон, а вы теперь — производственные единицы и премию получите только по таким-то КПЭ». Очень скоро ОПДДо-собственник получает очередь директоров заводов, которые рассказывают ему, как новый генеральный губит бизнес: негибкий бюджет тормозит рост производства, а от дурацких КПЭ весь народ разбегается. Собственник-то ОПДДо (оппортунистический персонализированный директивный достиженческий), больше всего ему хочется немедленно реагировать, причем реагировать директивно, ориентируясь на конкретное положение дел, чтобы

не упустить возможность изменить ситуацию. А в правилах он никакой ценности не видит. Да к тому же директоров заводов он знает уже 10 лет, и они его тоже знают и хорошо понимают, на какие кнопки надо давить. Плюс к этому новый генеральный директор — во-первых, не самый симпатичный человек, а во-вторых, бизнесом управляет явно хуже, чем собственник, и к тому же кучу нюансов не учитывает (а ему, в общем-то, и не надо учитывать — он же стратегический и регламентирующий, он ради правил и системности всегда игнорирует нюансы). Как вы думаете: что сделает собственник? Есть ли шанс у директоров заводов победить? Сможет ли организация сохранить свой статус-кво? Шансы по крайней мере равны.

Один из способов «самосохранения» организации при попадании в нее менеджера другого типа — это не прямая борьба и выдавливание, а изоляция менеджера. Есть такая болезнь — туберкулема. Это туберкулезный очаг воспаления, окукленный, покрытый оболочкой, — организм с ним не борется, но и он не распространяется. С туберкулезом можно жить годами без всяких проблем. То же бывает и с чужеродным менеджером: организация его «окукливает», перестает с ним взаимодействовать и дает возможность жить своей жизнью. Он и пользы никому не приносит, и вреда — его как будто больше не существует.

Итак, обобщая выводы, вытекающие из 4F-модели, можно призвать руководителей компании к осознанному принятию решений о подборе менеджеров и выборе внедряемых управленческих систем:

- осознавайте (диагностируйте) свой тип организации;
- осознавайте (выбирайте) целевой тип организации — какую организацию вы хотите построить; при этом имейте в виду, что более одной буквы за раз изменить невозможно;
- осознавайте (диагностируйте) тип менеджера при приеме на работу. Для получения пользы недостаточно,

чтобы менеджер имел нужные компетенции и был успешным на прежнем месте работы, важно, кроме того, чтобы он соответствовал целевому типу вашей организации;

- осознавайте (анализируйте, настраивайте) тип управленческой системы, которую вы решаете внедрить. Вам не нужны все «правильные» управленческие системы, описанные в рамках курса MBA, — вам нужны только те, которые делают вас более эффективными в рамках вашего типа или позволяют измениться в сторону целевого типа;
- осознавайте (будьте готовы совершить) те лидерские усилия и траты энергии, которые потребуются вам для внедрения любой чужеродной (отличающейся по типу) системы и ввода в организацию другого по типу менеджера. Это будут усилия по преодолению сопротивления организации, стремящейся сохранить статус-кво.

Негативные полюса шкал

Я уже сказал, что каждый из 16 типов по-своему является хорошим. Ни один не хуже другого, и в этом суть типологии 4F. Организации любого из типов существуют на рынке и могут быть успешными. Но верно и обратное утверждение: организация может быть *неуспешна и неэффективна* в рамках любого из типов.

Неэффективность может быть связана с двумя факторами:

- определенное качество организации выражено излишне сильно —энергетики очень много, но она не сбалансирована;
- никакое из качеств не выражено — данный вид управленческой активности не осуществляется, энергетика отсутствует.

Неэффективность организации в типологии 4F может быть связана с двумя факторами:

- *качество по шкале выражено утрированно сильно;*
- *никакое из качеств по шкале не выражено.*

Давайте последовательно рассмотрим неэффективные версии каждой из шкал (рис. 7.4).

УТОПИЧЕСКАЯ	СТРАТЕГИЧЕСКАЯ	ПАССИВНАЯ	ОПОРТУНИСТИЧЕСКАЯ	ХАОТИЧНАЯ
БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ	РЕГЛАМЕНТИРОВАННАЯ	ДЕЗОРГАНИЗОВАННАЯ	ПЕРСОНАЛИЗОВАННАЯ	ПРИСТРАСТНАЯ
ВОЛОНТАРИСТСКАЯ	ДИРЕКТИВНАЯ	НЕРЕШИТЕЛЬНАЯ	КОНСЕНСУСНАЯ	ПОПУЛИСТСКАЯ
ФОРМАЛЬНАЯ	ИСПОЛНИТЕЛЬСКАЯ	ПОПУСТИТЕЛЬСКАЯ	ДОСТИЖЕНЧЕСКАЯ	ДЕМОНСТРАТИВНАЯ

Рис. 7.4. 4F-шкалы: середина шкалы — управленческий процесс не осуществляется; края шкалы — неэффективная акцентуация; сильная, но не чрезмерная выраженность по шкале — максимальная эффективность

(+) Стратегическая	(+) Оппортунистическая
Фантазия, видение, лежащие в основе стратегии, являются достижимыми	Выбираются действительно богатые, «тучные» возможности, которые могут быть «пойманы» за сравнительно короткий период. Каждая возможность «дожимается» до результата
(-) Утопическая	(-) Хаотическая
Фантазия никак не соотносится с реальностью и не может быть воплощена	Организация либо хватается за иллюзорные возможности (неправильный выбор), либо начинает гнаться за новой возможностью, не успев извлечь выгоду из предыдущей

(0) Пассивная	
Развитие не происходит. Нет ни тактики, ни стратегии	
(+) Регламентированная	(+) Персонализированная
Системы и правила являются полезными и основаны на здравом смысле	Решения ad hoc принимаются разумно; учитываются конкретная ситуация и особенности людей
(-) Бюрократическая	(-) Пристрастная
Системы и правила ушли от здравого смысла, не приносят пользы и лишь затрудняют работу	В основе организационных решений лежат эмоции, в том числе позитивное или негативное субъективное отношение к конкретным людям
(0) Дезорганизованная	
Отсутствуют попытки организовать работу. Все идет как заведено — нет ни правил, ни решений ad hoc	
(+) Директивная	(+) Консенсусная
Руководитель, на которого замкнуто принятие решений, руководствуется пользой для бизнеса	Люди, задействованные в обсуждении решений, думают о пользе дела
(-) Волонтаристская	(-) Популистская
Руководитель, на которого замкнуто принятие решений, ориентируется на свои субъективные «хочу — не хочу», не имеющие отношения к пользе дела	Бесконечный поиск решений, которые устраивают всех, соответствуют эгоистическим интересам каждого; принятие популистских решений
(0) Нерешительная	
Решения подолгу «висят» или не принимаются вообще. В тяжелом случае не делается даже никаких попыток принятия решений	
(+) Исполнительская	(+) Достиженческая
Процесс работы контролируется в соответствии с полезными и важными стандартами качества	Люди реально воодушевлены и стремятся достичь результата
(-) Формальная	(-) Демонстративная
Процесс работы контролируется на основе несущественных формальных параметров	Люди лишь изображают воодушевление и демонстрируют муляж результата
(0) Попустительская	
Люди ничего не хотят, мало что делают, и это никого не волнует	

Здесь мы уже видим не только позитивные, но и негативные профили организации (а также стили управления).

Любопытно, например, рассмотреть такой замечательный тип, как пассивная дезорганизованная нерешительная и попустительская организация — качества, соседствующие довольно часто. Этот тот тип, который Адизес ласково называет Dead Wood — «мертвый пень».

Мне встречалась, например, утопическая бюрократическая популистская демонстративная организация. Во главе ее стоял в изрядной степени сумасшедший собственник. Производство работало само по себе, а он создал бесконечное количество утопических стратегий, выдумал массу бюрократических правил, организовал невероятное количество бессмысленных комитетов, которые ничего на деле не решали. Все сотрудники непрерывно демонстрировали показной энтузиазм в воплощении его утопий — малосимпатичное зрелище. Держалось все на высокой рентабельности производства, но в кризис компания обанкротилась.

Помню я еще одну компанию: хаотическую пристрастную нерешительную и формальную. Во главе, как нетрудно догадаться, стоял в точности такой же собственник. Он покупал бесконечное количество убыточных активов, был очень пристрастен и эмоционален, ориентировался на свои симпатии, антипатии и эмоциональные привязанности к людям, бесконечно затягивал принятие любых решений и во множестве городил малоосмысленные контролирующие системы. Надо сказать, что сам по себе этот человек был очень честный, преданный делу, романтик в душе. Я запомнил его фразу: «Марк, что такое бизнес? По крайней мере в России? Это когда лежишь в сточной канаве и смотришь на звезды. Вы, Марк, помогаете мне смотреть на звезды». Романтизм не сделал его стратегом. Он даже не стал утопистом. Звезд на небе было много, иногда пролетал рой метеоритов — и потому каждую минуту падала новая звезда; он пытался угнаться

за каждой, но успевал только загадывать желания. Бизнес же шел все хуже и хуже, большая часть команды паразитировала и манипулировала собственником, формально выполняя все его требования и бесконечно критикуя и высмеивая его за глаза... В кризис компанию пришлось продать.

Я продолжаю дружить с этим человеком и наблюдаю его новые хаотические предпринимательские усилия. Увы, я оказался бессилён изменить его тип или сделать его эффективнее в рамках его типа, и отведенная мне роль — помогать смотреть на звезды — увы, является сомнительной...

Закономерности — взаимосвязь оценок по шкалам

Модель 4F находится в разработке. Мы пока еще не собрали достаточной статистики, но некоторые закономерности уже просматриваются. Я выделю две из них — пока еще в стадии гипотез:

1. Если по одной шкале компания оказалась в середине, то по остальным шкалам она также будет тяготеть к средней отметке.

Эту закономерность легко объяснить низкой энергетикой организации. Чтобы управлять, нужна энергия — и для стратегичности, и для утопичности, и для оппортунистичности, и даже для хаотичности. Энергия требуется, чтобы насадить бюрократизм или чтобы быть самодуром. При отсутствии же энергии организация скатывается к середине каждой шкалы — становится пассивной дезорганизованной нерешительной и попустительской, или, попросту говоря, мертвым пнем.

2. Негативный утрированный полюс по одной шкале довольно часто сочетается с утрированными неэффективными полюсами других шкал. Утопические регламентированные организации или утопические и персонализи-

рованные организации встречаются редко. Обычно если уж организация утопическая, то она либо пристрастная, либо бюрократическая. Утопист может наплодить бессмысленную утопическую же бюрократию. Либо он может оказаться персонализатором и принимать решения ad hoc, но его решения, как и его стратегия, будут чаще всего носить пристрастный характер. Таким образом, болезнь одной управленческой функции чаще всего заражает и другие функции.

Если по одной шкале компания оказалась в середине, то по остальным шкалам она также будет тяготеть к средней отметке.

Негативный утрированный полюс по одной шкале довольно часто сочетается с утрированными неэффективными полюсами других шкал.

Нередко встречаются компании, где в неэффективном состоянии находится одна шкала, а три являются эффективными. Однако я склонен считать такое состояние временным явлением: допустил бюрократию — готовься к тому, что через несколько лет компания и по остальным шкалам придет в неэффективное состояние.

Прикладные технологии

Модель 4F находится в стадии активного развития. Что у нас есть на сегодняшний день?

1. Описание основных шкал и их индикаторов.
2. Описание основных 16 типов компаний.
3. Опросник, позволяющий диагностировать компанию с точки зрения ее 4F-типа (по 16 типам); эффективность

в рамках каждого типа (каждой буквы) этот опросник не измеряет.

4. Опросник, позволяющий диагностировать менеджера с точки зрения его управленческого 4F-стиля; опять же эффективность управленческого стиля не измеряется.
5. Методология качественного ассесмента организации, который позволяет определить эффективность организации в рамках ее 4F-типа (узнать, является ли она регламентированной или все же бюрократической).
6. Методология экзекьютив-ассесмента топ-менеджера, которая позволяет определить эффективность менеджера в рамках его 4F-стиля.
7. Первичная классификация управленческих инструментов и их настроек с точки зрения 4F-типа организации (какой инструмент будет работать в рамках какого типа организации и какой будет способствовать внедрению какого из типов).

Мы продолжаем набирать статистику, оттачивать наши диагностические инструменты и изучать возможности воздействия на организацию.

Использование типологии 4F: краткие рекомендации

Руководителям всех типов
<p>Определите тип своей организации по модели 4F.</p> <p>Определите степень эффективности/неэффективности вашей организации в рамках «своего» типа. Выделите основные причины неэффективности. (Мало энергии и потому тип по шкале не выражен? Или излишняя акцентуация по какой-то из шкал?)</p> <p>Определите желаемое направление изменений. Наилучшая постановка задачи для вашей компании — стать максимально эффективной в рамках своего управленческого типа. В некоторых случаях можно поставить цель поменять одну букву (оценку по одной из шкал), но не более чем одну.</p>

Руководителям всех типов

Оцените по модели 4F свой стиль управления и его эффективность/неэффективность. Если окажется, что ваш стиль не соответствует типу организации, примите одно из трех решений.

- Поменять тип организации (спорное решение, которое потребует от вас колоссальной энергии, фантастического лидерства и все равно может не реализоваться).
- Изменить свой стиль управления, подстраиваясь под организацию (это тоже весьма непросто).
- Отойти от управления (если вы собственник — наймите менеджеров; если вы наемный менеджер, уйдите в другую компанию или останьтесь, но займитесь выделенным проектом, который сможете организовать по своим правилам).

Оцените управленческий стиль членов вашей топ-команды. Поймите, на кого можно сделать ставку при проведении изменений и кто способствует повышению эффективности управления в рамках вашего типа.

Сформируйте техническое задание на наем топ-менеджеров, которые будут соответствовать желаемому типу вашей компании. С их помощью компания сможет укрепить и повысить эффективность своего типа (или поменять свой тип по одной букве).

Сделайте экспресс-аудит основных управленческих систем с точки зрения их соответствия типу организации. Это поможет вам понять, почему часть систем не работает (или работает формально), и выяснить, какие системы помогают вашей организации быть эффективной, а какие — мешают.

Составьте техническое задание на разработку дополнительных управленческих систем, которые «показаны» вашему типу (т. е. могут сделать организацию вашего типа более эффективной).

Влейте «свежую кровь» в организацию — наймите менеджеров нужного вам стиля управления и внедрите необходимые для организации вашего типа управленческие системы

Часто задаваемые вопросы

Я не ставил перед собой цель написать «энциклопедию оппортунизма в бизнесе» — в книге такого объема это невозможно, да и преждевременно: я и мои коллеги продолжаем размышлять на эту тему, наблюдать, обсуждать, спорить, экспериментировать. Поэтому если прочитанные страницы вызвали у вас больше вопросов, чем дали ответов — это естественный (и даже, пожалуй, желанный) результат. Однако, когда я в процессе обдумывания и написания книги делился теми или иными идеями с разными людьми, некоторые вопросы возникали чаще прочих. Ответами на эти вопросы мне и хочется подвести итог.

1. Так что же такое стратегичность и оппортунизм?

В широком смысле это проактивность и реактивность

В первой главе я описал стратегичность и оппортунизм как два подхода к управлению ростом организации. В дальнейшем мы увидели, что можно выделить стратегический и оппортунистический подходы практически во всех сферах управления. И управление организационной структурой, и организация работ, и управление квалификацией могут быть реализованы как в стратегической, так и в оппортунистической парадигме. Более того, если мы посмотрим на отдельного человека, мы сможем выделить

стратегический и оппортунистический подходы к решению различных вопросов в личной жизни: один выбирает вуз, имея долгосрочный замысел и не размениваясь на сиюминутные соблазны, другой — по принципу «ближе к дому», «рассказали», «легко поступить, а потом перевестись», «есть военная кафедра»; один человек много лет копит деньги на дом, отказываясь от отпусков, а другой читает объявление и внезапно решает взять кредит и купить квартиру в прекрасной вдруг понравившейся новостройке.

Я готов расширить понятия стратегичности и оппортунизма. В максимально широком значении терминов стратегичность можно отождествить с *проактивностью*, а оппортунизм — с *реактивностью*. Стратег выстраивает последовательную линию поведения, опираясь на долгосрочный замысел. Оппортунист откликается на открывающиеся возможности.

В таблице ниже перечислены некоторые яркие черты, характеризующие стратегичность и оппортунизм.

Характерные черты стратегического и оппортунистического подходов к жизни

Стратег	Оппортунист
Идет от идей	Идет от реальности
Ключевой мотив находится в отдаленном будущем	Ключевой мотив находится в ближайшем будущем или в настоящем
Фантазирует	Наблюдает
Жертвует ценным в настоящем ради более ценного в будущем	Берет то, что есть в настоящем («лучше синица в руке, чем журавль в небе»)
Последователен	Гибок и мобилен
Трансформирует мир, миссионерствует	Адаптируется к миру
Фанатичен: «истина одна»	Плюралистичен: «истин много»
Опирается на веру	Опирается на эксперимент

2. Что такое плохой стратег и плохой оппортунист?

Плохой стратег — это утопист

Плохой стратег рисует воздушные замки, у которых нет шанса быть построенными. Грань между утопией и хорошей стратегической фантазией очень тонка. Идея о том, что хорошая стратегия всегда просчитана, — иллюзия: очень часто стратегия основана на «хотелках» и интуитивных догадках, а цифры подводятся под интуитивное предпринимательское видение задним числом. Весьма часто стратегия, которая потом будет успешно реализована, поначалу выглядит как утопия.

Я бы даже поставил вопрос так:

- Версия 1: может быть, фантазия становится реализуемой стратегией или остается утопией благодаря случайности, везению? Можно представить себе, что и сумасшедший олигарх, и сумасшедший нищий — оба придумали безумную идею, просто олигарху повезло ее реализовать.
- Версия 2: может быть, фантазия становится реализуемой стратегией за счет действительно гениального прозрения предпринимателя, предугадывания будущего, но обычные люди не могут на ранней стадии отличить гениальное прозрение от утопии?

У меня нет ответа на эти вопросы — хочу оставить их открытыми.

Плохой оппортунист — это разбрасывающийся импульсивный человек

Он либо хватается не за те возможности (нет нюха на действительно «жирные куски»), либо не доводит свои начинания до финального результата. Хороший оппортунист «берет след» и идет,

пока ему не удастся «подстрелить жертву». Да, он может отвлекаться на другие следы, но все же он выбирает тот след, который еще теплый, и в большинстве случаев, не сбиваясь, приходит к своей цели. Плохой оппортунист пытается гнаться за двумя зайцами сразу, все время отвлекается на новые следы и в результате не ловит никого.

Есть еще один вид малопригодных для бизнеса людей — пассивные люди. Они и не стратеги, и не оппортунисты, у них мало энергии (по-китайски — «ци», по Гумилеву — «пассионарности»). Они редко добиваются заметных успехов в бизнесе (рис. А).

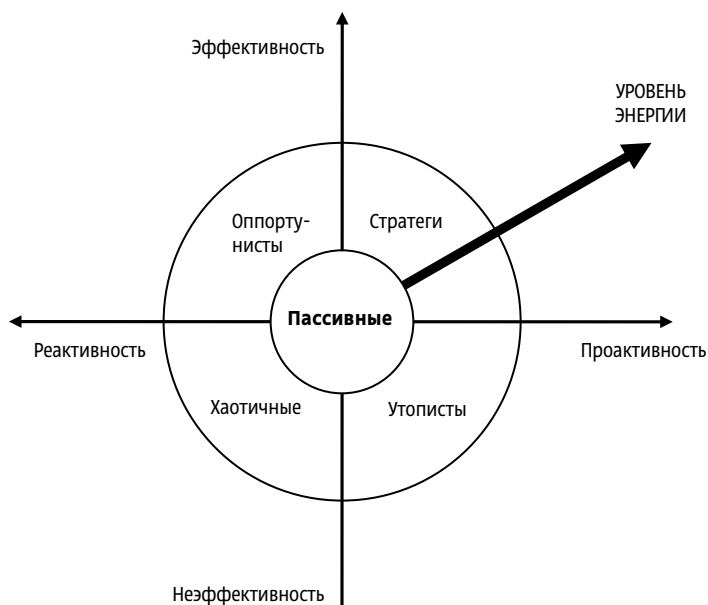


Рис. А. «Хорошие» и «плохие» оппортунисты

Абсолютно то же самое можно сказать и о компаниях: есть компании стратегичные и утопичные, оппортунистические и хаотичные, а также просто пассивные.

3. Стратегичность и оппортунизм свойственны человеку или организации?

Обоим

Эти характеристики могут быть применены и к отдельному человеку, и к организации. Как правило, склонности основателя и первого лица определяют стратегичность или оппортунистичность организации в целом. Мы знаем, что организация во многом является продолжением ее основателя, по крайней мере в том, что касается основного подхода к ведению бизнеса, это не подлежит сомнению.

4. Бывают ли средние случаи, когда организация или человек находятся в середине шкалы «стратегичность — оппортунизм»?

Бывают, но редко

Качества, присущие живым существам, обычно обладают нормальным распределением, поскольку крайние точки являются труднодостижимыми. Однако бывают такие пары качеств, где, напротив, трудно выдержать среднее состояние — существуют силы, которые притягивают к полюсам. Сложно долго удерживаться на горке: если уж покатился — докатишься до конца, в одну сторону или в другую. Таким качествам свойственно «двугорбое» распределение. Сила стратега — в последовательности: если мы начинаем «иногда отвлекаться» на подворающиеся возможности, мы и возможностями не сможем воспользоваться, и стратегический замысел не реализуем. Поэтому для шкалы «стратегичность — оппортунизм» характерно именно такое «двугорбое» распределение (рис. Б).

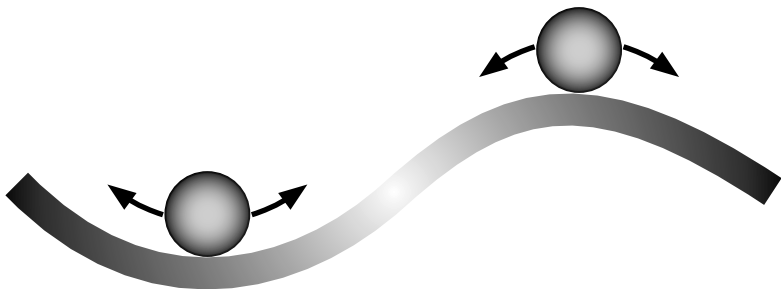


Рис. Б. Устойчивое и неустойчивое равновесие

5. Может ли одна часть организации быть стратегичной, а другая оппортунистической?

Очень редко

И человек, и организация, как правило, достаточно целостны. Если у человека раздвоение личности, то, безусловно, одна личность может быть стратегичной, а другая — оппортунистической. Точно так же и в организации: иногда мы встречаем в рамках одной компании два независимых друг от друга бизнеса, каждый со своей корпоративной культурой. Эти бизнесы могут находиться в разных концах шкалы «стратегичность — оппортунизм». Однако в большинстве случаев и человек, и организация едины — по крайней мере в том, что касается фундаментального подхода к деятельности. Это видно даже на примере «как бы стратегичных» и «как бы оппортунистических» функций: продуктивное развитие тяготеет к стратегичности, а бухгалтерская деятельность в стратегии не нуждается, но, тем не менее, в стратегичной организации мы обнаружим какие-то долгосрочные проекты и в бухгалтерии («что-то» на «что-то» переводим), а в оппортунистической организации у нас окажется ситуативным и продуктивное развитие.

6. Можно ли быть стратегом в одних аспектах жизни и оппортунистом в других?

У меня нет однозначного ответа

Изначально, когда эта теория была придумана, я считал, что такое невозможно. Если уж первый руководитель компании — оппортунист, то его организация будет тяготеть к децентрализации, он будет идти от человека, а не от должности, реализовывать анархический способ управления работой, принимать ситуативные решения и не создавать системы. В стратегической организации, напротив, мы обнаружим тенденцию к централизации, научный способ организации труда, построение «человека корпоративного» и стремление к системному управлению.

Однако в середине 2009 г. мы в «ЭКОПСИ» создали модель 4F, которая настаивает на существовании четырех относительно независимых шкал, частично пересекающихся с перечисленными выше параметрами. Эта модель утверждает, что существуют не два, а 16 типов организаций. Она создавалась путем анализа более сотни компаний, и под каждый из 16 типов были найдены реальные примеры. Таким образом авторский коллектив «ЭКОПСИ» со мной в составе опроверг мои первоначальные идеи.

Ориентируясь на выводы исследования, проведенного при создании 4F-типологии, я готов согласиться: да, действительно попадаются такие странные, на первый взгляд, комбинации — стратегические персонализированные организации и оппортунистические регламентированные. Однако я по-прежнему предполагаю, что такие типы встречаются реже, чем регламентированные стратеги и персонализированные оппортунисты. Прав ли я, покажут дальнейшие исследования.

7. Есть ли взаимосвязь стадии развития организации и подхода к управлению?

Нет

Этот вопрос можно разбить на два:

- Можно ли утверждать, что на какой-либо стадии развития организации тот или иной подход встречается чаще других?
- Можно ли утверждать, что на какой-либо стадии более полезным или эффективным будет стратегический или, напротив, оппортунистический подход?

Я склонен ответить отрицательно на оба вопроса.

Рассмотрим раннюю предпринимательскую стадию развития бизнеса. Стартап может быть выстроен целиком на вере в одну определенную идею. Именно эта вера в стратегический замысел и предельная последовательность способны поставить стартап на ноги. Но точно так же стартап может быть в крайне степени оппортунистичным: пробуем все на свете, что-то получается.

Теперь возьмем зрелую организацию с мощным ресурсом и тенденцией к неповоротливости. Что может обеспечить ее дальнейшее развитие? Использование своих сильных сторон, создание стратегии и концентрация ресурса на ее реализации? Да, может. А повышение оппортунизма, гибкости, диверсификация, поиск возможностей? Тоже может. Оба подхода к развитию возможны и по-своему правильны.

8. Есть ли взаимосвязь между видом бизнеса и стратегичностью/оппортунистичностью подхода к управлению?

Да, есть

Мне, конечно, и тут хотелось бы провозгласить равную возможность существования и конкуренцию обоих подходов в любом виде бизнеса. Тем не менее это не так.

Бизнесы с долгосрочным циклом инвестирования (десятки лет) будут более успешны при стратегическом подходе. Чтобы начать копать шахту в чистом поле, нужно все очень хорошо просчитать — убедиться, что продукт будет востребован через десять лет, продумать инфраструктурные вопросы, подвести коммуникации, проложить дороги, построить поселки, переселить людей. Такой проект требует стратегической ориентации. Здесь необходима идея, вера (в том числе вера в поступательное развитие экономики), расчет, стратегия.

При долгом цикле возврата на инвестиции оппортунистические компании в долгосрочной перспективе проиграют конкуренцию компаниям-стратегам (это, конечно, справедливо, если мировая экономика развивается; если же мир будут сотрясать финансовые и другие кризисы, то шахты могут остаться недостроенными, а осторожные и краткосрочные оппортунисты выиграют).

Когда же мы берем бизнес, не требующий затяжных инвестиционных проектов, то стратегические и оппортунистические компании соревнуются на рынке друг с другом на равных.

Более известны (громче пиарятся) стратегические компании (как я говорил, это часть их стратегии), однако им составляет серьезную конкуренцию не меньшее количество оппортунистических компаний.

9. Можно ли произвольно выбирать между стратегической и оппортунистической ориентацией или у нас есть трудно преодолеваемая склонность к определенному подходу?

Склонность есть

Стратегическая или оппортунистическая ориентация конкретного человека глубоко укоренена в его личности и способе мышления, хотя я и не возьмусь сказать, с какими конкретно личностными чертами они коррелируют.

Можно уверенно утверждать, что они *не* коррелируют с локусом контроля и уровнем активности: как успешные стратеги, так и успешные оппортунисты обладают внутренним локусом контроля и высокой активностью и энергетикой. Вряд ли мы найдем также существенную корреляцию со шкалами Майерс–Бриггс. Я не удивлюсь, если многие стратеги окажутся шизоидами (стратегичность нередко держится на склонности к образованию сверхценных идей и игнорировании реальности), однако я затрудняюсь указать взаимосвязь оппортунизма с каким-либо определенным психологическим типом. Оппортунист — весьма адаптированная и в этом смысле сбалансированная личность, и потому для него трудно подобрать конкретную акцентуацию.

При этом и стратегическая, и оппортунистическая ориентация хорошо видна с раннего детства, и я готов назвать признаки каждой. Если ваш ребенок интересуется всем новым, с радостью откликается на предложения, легко перестраивается, когда планы меняются, с удовольствием участвует в забавах других детей либо сам в них лидирует, увлекается многочисленными занятиями, имеет много хобби, наблюдателен, общителен, любит пробовать новую еду — он здоровый и успешный оппортунист. Если же у него есть одно или два долговременных увлечения, если

он отказывается участвовать в чем-либо другом, говорит, что ему неинтересно, тратит на свое увлечение много времени в одиночестве (или с близким другом), любит читать (например, фэнтези), часто погружен в себя, ненаблюдателен, отказывается пробовать незнакомую еду — значит, у него есть задатки стратега.

Приведу еще несколько ярких признаков ребенка-стратега:

- ребенок часами рисует карты выдуманных миров, причем ему совершенно не обязательно показывать их окружающим;
- ребенок строит сложные замки или железные дороги, проводя за этим занятием часы, а то и дни;
- ребенок изобрел свою страну или свой язык.

Все это предпосылки для формирования стратегического подхода к жизни и работе. Возвращаясь к сути вопроса, можно добавить: да, в природе человека заложена склонность к стратегичности или оппортунизму. Гибкие люди, легко меняющие подход к жизни, встречаются крайне редко (кроме того, согласно определению, те, кто являются в один момент оппортунистами, а в другой — стратегами, и есть подлинными оппортунисты). Научиться несвойственному для себя подходу можно, но вряд ли получится в этом преуспеть. То же самое можно сказать и относительно организации в целом.

10. Как узнать тип компании и тип человека?

Один вариант — провести самодиагностику, используя описанные в книге признаки. В частности, можно воспользоваться таблицами из первого вопроса — последовательно пройти по каждой дилемме, выбирая наиболее характерный для себя (или для своей компании) полюс.

Другой вариант (как оппортунист не могу упустить возможность порекламировать свою компанию) — пройти тестирование в «ЭКОПСИ» по типологии 4F. Первая шкала модели как раз показывает склонность человека или организации к стратегичности либо к оппортунизму. Мы разработали опросник, позволяющий определить тип человека, и опросник, диагностирующий тип организации.

Если же вы хотите определить свою эффективность в рамках типа (уровень энергетика, утопичность или стратегичность, хаотичность или оппортунизм), то это уже более тонкая диагностика, опросник с такой задачей не справляется — тут необходим полноценный ассесмент с использованием количественных и качественных методов исследований (соответственно, ассесмент организации или индивидуальный ассесмент менеджера).

11. Что будет, если тип человека не совпадет с типом компании?

Представим себе, что вы, будучи стратегическим менеджером, попали в оппортунистическую организацию (или наоборот — для нашего рассуждения это не важно).

Дальнейшее развитие событий связано с уровнем энергии у вас и у организации. Если и вы, и организация малоэнергичны, то возможен вариант сравнительно мирного дисгармоничного сосуществования: вы не трогаете ее, выстроив внутри свой мирок, а она не трогает вас. Вы создали свою стратегию и идете вперед, а оппортунистичность организации вам не особо мешает.

Если же вы по натуре лидер, человек беспокойный, либо если среда организации агрессивна и не терпит чужеродных элементов, то начинается бой не на жизнь, а на смерть.

В редких случаях отдельным людям удается изменить организацию, но процесс этот проходит трудно и не без крови с обеих сторон.

12. Можно ли считать, что автор провозгласил новый манифест единственно истинного оппортунистического подхода к ведению бизнеса?

За последние полвека появилось немало манифестов, призывающих к революциям в области построения организаций. Мой замысел иной — скорее я хочу вернуть равновесие и показать наличие разнообразных, часто противоположных друг другу способов ведения бизнеса. Стратегический подход легко романтизировать и поднять на флаг. Оппортунизм — вещь более обыденная, неяркая и зачастую банальная: пробуем, подстраиваемся, часто идем на компромиссы. Я хочу оставить романтический ореол за стратегами-визионерами, а оппортунистам подарить право не стыдиться своей обычности и просто делать бизнес.

Послесловие

Судьба амбиций в эпоху неопределенности

Ежели в описаниях историков, в особенности французских, мы находим, что у них войны и сражения исполняются по вперед определенному плану, то единственный вывод, который мы можем сделать из этого, состоит в том, что описания эти не верны.

Л. Н. Толстой. Война и мир

Эта книга была написана еще до кризиса. Тогда я был сдержан в оценках и позиционировал оппортунистический подход к управлению как просто имеющую право на жизнь альтернативу стратегическому менеджменту. Однако события и размышления последних лет позволяют мне сделать более сильное утверждение: в эпоху неопределенности оппортунисты начинают и выигрывают. А эпоха неопределенности окончательно и бесповоротно наступила.

Я хорошо помню, как в 2009 году мы с правлением небольшой (но гордой) нефтяной компании собрались на стратегическую сессию. Стратегия требует прогноза цены на нефть (в тот момент она резко падала), и я предложил сделать тотализатор: каждый топ-менеджер называет среднюю цену на нефть в 2009 году, а через год мы дарим ящик шампанского тому, кто окажется ближе всего к реальности. Приз через год вручать было некому: прогнозы топ-менеджеров колебались между 45 и 55 долларами за баррель, а реальная цена оказалась близка к 100. Именно в тот момент на волне разочарования в своих прогностических способностях мы с правлением придумали закон, который назвали «вертикаль неопределенности от помбура до Барака».

Помбур — помощник бурильщика — не знает ничего: какой будет цена на нефть, будут ли дальше развивать месторождение, — но

рассчитывает, что какая-то информация есть у мастера. Мастер, понятное дело, в полном неведении, хотя предполагает, что что-то знают в конторе в Нижневартовске. Менеджеры из Нижневартовска страдают от неопределенности и ругаются на московский офис, который, по их мнению, недостаточно их информирует. Руководство из Москвы радо бы о чем-нибудь проинформировать, однако хорошо осознает полную неизвестность ключевых факторов, влияющих на стратегию, и предполагает, что какие-то тайные прогнозы есть в Кремле. В Кремле рассчитывают разве что на Барака Обаму — который лучше всех знает, что ничего не знает. Все вместе образуют вертикаль неопределенности, в тени которой мы живем сегодня и будем жить впредь.

Вера в вечный прогресс заметно пошатнулась в 2008 году. Уже тогда участь многих стратегов оказалась печальной. В 2010 году затеплилась надежда на то, что обвал экономики — лишь временное мировое помрачение и что добрая, разумная, вечная предсказуемость скоро вернется на нашу землю; в прогнозах замаячил рост до 2018 года (к 2018-му, отдавая дань свежей моде, футурологи предрекали новый кризис). Однако 2014 год обрушил и веру в прекрасное будущее, и стратегические планы. Стало понятно, что кризис и неопределенность не закончатся ни через год, ни через десять лет. В январе 2015 года Аркадий Дворкович сказал: «Есть ощущение вероятности повышения цен, но до какого уровня и насколько быстро, это пока не ясно». Вот на таких «ощущениях» нам и предстоит теперь строить стратегию и развивать бизнес. Если же к макроэкономической и политической неопределенности добавить геологическую неопределенность для нефтяников, технологическую неопределенность для хайтека, климатическую неопределенность для пищевиков и т. д., то только сумасшедший стратег останется в убеждении, что будущее может быть спрогнозировано. На моих глазах многие бизнесмены-стратеги погрузились в депрессию. Видение, над воплощением которого они усердно трудились, вновь — теперь уже

окончательно — оказалось несбыточным. Жизнь утратила смысл, ибо выживать — глупейшее занятие, недостойное настоящего стратега. Осталось уехать в Швейцарию и предаться унынию.

Пока мы формулировали свою «вертикаль неопределенности», на Западе стали говорить о том, что мы живем в VUCA-мире — мире, где тон задают изменчивость (Volatility), неопределенность (Uncertainty), сложность (Complexity) и неоднозначность (Ambiguity). Идея здесь, как легко увидеть, та же: мы должны навсегда расстаться с иллюзией предсказуемости будущего.

Можно ли быть эффективным в таком мире, и если можно, то как? Сегодня мой ответ еще более однозначен, чем во времена, когда я писал книгу: успеха будут добиваться эффективные управленцы, способные в любой момент отбросить все наработанное и создать стратегию с чистого листа, в полной мере используя открывшиеся возможности. Для оппортунистов такой подход привычен: сколько раз они начинали бизнес с нуля, закрывали одни эксперименты, начинали другие, теряли здесь — зато находили там!.. Поэтому наступившие времена станут эпохой оппортунистов. Фанатики стратегической идеи останутся — но успешными среди них будут единицы.

При этом важно ясно понимать, что оппортунизм — это не синоним хаотичности и легкомысленности. Оппортунист — не тот, кто гонится за всеми зайцами сразу с закономерным итогом, а тот, кто сначала догнал одного зайца, потом второго — и каждого поймал (а вот за гепардом гоняться не стал). Другими словами, хороший оппортунизм предполагает доведение большей части экспериментов до результата. Он вовсе не отрицает наличие видения и перспективы: оппортунист может определить для себя «поляну», на которой хочет работать, однако его видение не будет содержать в себе ни цифровых целей, ни сколь-либо жесткого маршрута их достижения.

Оппортунизм несколько не ухудшит наш мир. Некоторое время назад я осознал один феномен, который, как мне кажется,

все время ускользает от внимания стратегов и футурологов: совокупность всех стратегий современных компаний за счет их высочайшей амбициозности является принципиально нереализуемой — человечеству просто не нужно столько нефти, металла, машин, телефонов, услуг, сколько запланировали произвести все компании вместе. Если все же упорно пытаться реализовать все стратегии одновременно, то — с учетом длины инвестиционных циклов — это ведет к тотальному перепроизводству (что мы время от времени и наблюдаем). Однако именно этому учат управленцев бизнес-школы и консультанты: запланируйте масштабные финансовые бизнес-цели, декомпозируйте их, поймите, какие услуги вам нужны для достижения этих финансовых целей, и упорно идите вперед. Но это же чистое безумие: вам, господа бизнесмены, не нужно столько денег, а миру не нужно столько продукции!

Оппортунист тоже может поставить перед собой амбициозные цели, но они будут носить принципиально иной характер, относиться не к масштабам деятельности, а к ее качеству: «я делаю свое дело все лучше, а уж к каким финансовым результатам это приведет — как будет, так будет...» Это принципиально иная парадигма: определите свою «поляну», наметьте качественные цели в области совершенствования своих продуктов и услуг, а дальше наблюдайте за рынком, гибко реагируйте на открывающиеся возможности, экспериментируйте. И вам, бизнесменам, будет лучше: вы добьетесь успеха, — и мир станет счастливее и устойчивее.

Эпилог

От бизнеса к человеку: Служение и Путешествие

Через призму стратегичности и оппортунизма можно взглянуть не только на ведение бизнеса, но и на стиль жизни отдельного человека. Представленное ниже психологическое эссе завершает тему подходов к бизнесу и открывает новую тему: личный жизненный сценарий человека. Здесь вы снова встретитесь со стратегами и оппортунистами, но под другими именами: теперь это — люди Служения и люди Путешествия.

Доводилось ли вам замечать, что одни люди находятся в вечном поиске, в то время как другие определяются раз и навсегда? Одни без конца ищут свое предназначение, свою компанию, свою вторую половину, свою религию, свою страну — и почти никогда не находят надолго, а другие с какого-то момента точно знают, кто они, где и с кем. За этим различием стоят две макро модели жизни, первая называется «Путешествие», вторая — «Служение».

Человек, склонный к Служению, глубоко привязывается к объекту своего выбора, верит в идеи и цели, жертвует всем ради воплощения этих идей, причем ход времени и масштаб жертвы лишь укрепляют его привязанности. Этот человек действительно служит — служит компании, женщине, семье, религии, стране.

Человек Путешествия, напротив, ни к чему не привязывается, он любознателен, ценит впечатления (особенно новые), а каждый день, проведенный с кем-то и где-то, повышает его неудовлетворенность и желание двинуться вперед. Такие люди меняют страны и нигде не чувствуют себя дома (впрочем, у них нет

никакой потребности в доме), меняют семьи, осваивают новые профессии, опробуют все религии и практики мира.

В прошлые века человек Служения выбирал себе объекты служения еще в детстве: уже со школьных лет он точно знал страну, профессию, а нередко и свою суженую, которым будет служить до самой смерти. Современная жизнь сложнее, а потому основное служение довольно часто оказывается посвящено второму, а не первому объекту выбора. В школе хотел быть ученым, уже начал было вкладываться в освоение профессии, но жизнь изменилась, пришлось стать бизнесменом — и вот именно этому бизнесу посвящается вся взрослая жизнь. Ключевой признак, позволяющий распознать модель Служения, — реакция человека на такие изменения: человек Служения воспринимает их очень тяжело, как трагедию. Необходимость сойти с Пути науки и перейти в бизнес становится для него тяжелой личной драмой. Так же драматично человек Служения переживает разрыв с семьей — и вторая семья у него, как правило, остается на всю жизнь. Если он вынужден покинуть свою страну, это оборачивается для него глубоким кризисом — но ко второй стране он, скорее всего, со временем привяжется всерьез и будет считать ее своей настоящей родиной. Человек, живущий в модели Путешествия, напротив, проходит через изменения легко («люблю тебя я до поворота, а дальше — как получится»). Для него тяжелы периоды стабильности — они портят настроение и подталкивают к депрессии.

До середины XX века легитимной была только модель Служения — царю, обществу, вере. Люди Путешествия, безусловно, существовали, но воспринимались как неправильные (Онегин, Печорин).

В середине XX века — с появлением битников, романа «На дороге», а затем уже и хиппи — жизнь-Путешествие сначала была оправдана, а затем и романтизирована. Однако подобно тому, как традиционная культура отрицала модель Путешествия, контркультура принялась обличать людей Служения, считая их

ограниченными консерваторами и мещанами. Осознать, что ни одна макромоделль не лучше другой, и принять равное право обеих на существование — дело будущего.

Да, человек Служения может достичь в жизни большего, плоды его труда масштабнее, он чаще является альтруистом и улучшает жизнь других. Человек Путешествия больше сосредоточен на собственных эмоциях, впечатлениях, для него самоценен поиск. Среди людей Путешествия мы чаще найдем маргиналов и авантюристов. Однако с точки зрения внутреннего счастья, самореализации, глубины познания мира эти люди могут быть ничуть не менее успешны, чем их братья и сестры из лагеря Служения.

Безусловно, описания, которые я привожу, относятся к краям шкалы — я специально даю несколько утрированные портреты. Конкретный живой человек может тяготеть к одному из полюсов, но иметь менее выраженные черты. При этом чем ближе человек к середине, тем слабее будет его самореализованность, поскольку эти две модели несовместимы. Свобода не уживается со служением, а привязанности не дают с кайфом путешествовать.

Модель жизни закладывается в самом раннем детстве. Возможно, на нее влияют родительские «послания», наблюдение и впитывание их образа жизни или, напротив, протест, стремление построить свою жизнь как антитезу образу родителя. Однако есть аргументы и за то, что эта макрохарактеристика является наследственной — связанной с инертностью или, напротив, гибкостью психических процессов.

Макромоделль подчиняет себе все основные сферы жизни. Если уж человек впитал в себя модель Служения, то он будет постоянен и в работе, и в семье, и в религии. Точно так же человек Путешествия окажется путником и экспериментатором во всем. Сказанное, впрочем, не отменяет, а лишь оттеняет еще одну закономерность: у человека всегда есть мелкая теневая сторона, противоположная основной модели жизни. Даже у самого ярко выраженного Путешественника, меняющего в своей жизни все,

включая внешний вид и имя, как правило, есть один якорь, одна зона неизменности. Это может быть какой-то пустяк — скажем, «фенечка», которую он тем не менее не снимает с руки никогда, где бы и с кем ни оказался. А у самого привязчивого человека Служения должна быть зона гибкости, хотя бы одна — пусть крошечная — полянка для эксперимента.

Модель жизни — столь глубинная характеристика, что спорить с ней бесполезно. Можно заставить левшу есть и писать правой рукой, но это перекроет источник его творчества и с большой вероятностью породит неврологические проблемы. Мы должны разрешить себе (и окружающим) быть теми, кто мы есть, — осознать свою подлинную модель и последовательно воплощать ее в своих выборах и поступках.

Если вы человек Служения, отмахнитесь от призывов друзей испробовать в жизни все и примите тот факт, что ваше счастье — в глубине привязанности и величине жертвы, которую вы принесете на алтарь работы/семьи/страны/религии. Одна из самых важных задач для человека Служения — осознать свою миссию: хотя человек с этой моделью склонен привязываться и служить во всех сферах жизни, но одно его Служение должно стать для него главным. Для кого-то этот стержень — делать бизнес, для кого-то — лечить людей, для кого-то — строить и беречь семью, для кого-то — служить Богу. Если это осознание произошло, если человек сфокусировался и начал жертвовать, то дальнейшее чувство внутренней реализованности не так уж сильно зависит от того, как много удастся в действительности сделать на выбранном пути.

Если же вы человек Путешествия, то нет смысла корить себя за непостоянство. Необходимо по возможности оставлять все двери открытыми, понимая, что чуть раньше или чуть позже вы все равно тронетесь в путь, чтобы снова и снова менять работу/семью/страну/религию, — и потому нельзя не только привязываться самому, но и приручать к себе других (вы не сможете

быть в ответе за тех, кого приручили). Главное для человека Путешествия — сохранить свою свободу и готовность к изменениям, не дать себе пустить корни ни на какой земле, и тогда он будет счастлив ровно столько, сколько будут стелиться перед ним дороги и распахиваться горизонты.

Розин Марк

СТРАТЕГИЯ ЧИСТОГО ЛИСТА

Как перестать планировать и начать делать бизнес

Редактор *В. Подобед*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректоры *Е. Чудинова, М. Савина*
Компьютерная верстка *К. Свищёв, М. Поташкин*

Подписано в печать 18.05.2015.
Формат 60 × 90 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 22 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»
123060, г. Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpina.ru
www.alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)





ООО «Альпина Паблшер»

Здравствуйте,
дорогой читатель!

Кому:
Нашему читателю

От кого:
От коллектива
издательства
«Альпина Паблшер»

Тема письма:
Об издательстве

Если Вы читаете это письмо, значит, в руках у Вас наша книга и мы не зря делаем свою работу.

Мы убеждены, что у каждого человека есть потребность в постоянном развитии и получении знаний для личного и профессионального роста. Именно поэтому мы стремимся отыскивать для Вас в огромном массиве мировой литературы по-настоящему полезные книги, которые помогут Вам лучше распорядиться навыками и умениями, сделать жизнь полнее и интереснее.

Мы делаем свою работу уже 16 лет, и за эти годы выпустили более 3000 изданий общим тиражом 10 миллионов экземпляров. Наши авторы, среди которых Айн Рэнд, Стивен Кови, Ричард Брэнсон и другие талантливые и яркие личности, помогли миллионам людей во всем мире по-новому взглянуть на жизнь, достичь новых высот в развитии и карьере, реализовать свои мечты.

Мы очень рады, что в эту самую минуту Вы стоите на пороге замечательных открытий, которые помогут сделать эта книга. Мы верим, что всякий раз, когда кто-то читает наши книги, мир становится чуть лучше, а сам читатель — гармоничнее и счастливее. И просто здорово, что сейчас этим человеком становитесь именно Вы.

Искренне Ваш, коллектив издательства
"Альпина Паблшер"

Я счастливый человек, ведь у меня такая прекрасная работа: искать и издавать умные книги, общаться с их авторами, узнавать от них много нового и интересного.

Издав несколько сотен деловых и развивающих книг, могу уверенно сказать, что книга для автора почти всегда – не цель, а результат. В какой-то момент автор понимает, что обладает уникальным опытом, рассказ о котором поможет другим людям стать лучше и узнать о жизни что-то полезное. Через некоторое время это понимание становится настолько осознанным, что в прямом смысле слова доводит автора до ручки (или до клавиатуры), заставляя написать книгу.

Вполне возможно, что Вы, читающий эти строки сейчас, – потенциальный автор книги, которая станет бестселлером и даст людям нужные знания и навыки.

Мы будем очень рады стать издателем Вашей книги! Наша креативная команда приложит все усилия, чтобы Ваша книга получилась красивой и качественной, чтобы она была заметна в магазинах, чтобы ее активно обсуждали.

***Присылайте нам Ваши рукописи,
Вам понравится работать с нами!***

С уважением,

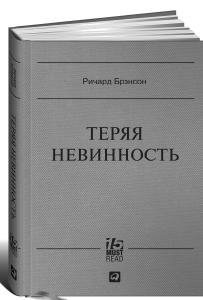


Сергей Турко,
кандидат экономических наук,
главный редактор издательства «Альпина Паблицер»



Инструменты поиска

книги, изменившие мир, бестселлеры, книжные хиты интеллектуальное удовольствие, лучшие книги «Альпина Паблишер», невозможно оторваться

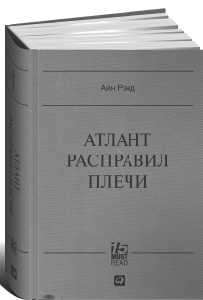


Теряя невинность

Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни

Ричард Брэнсон

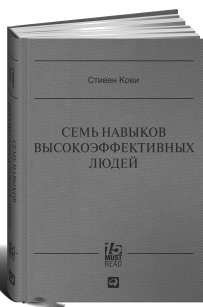
Если попытаться представить себе наилучшее воплощение предпринимательского духа в одном человеке, то в голову приходит только одно имя: сэр Ричард Брэнсон. Создатель уникального бренда Virgin, объединяющего огромное число совершенно разнородных, но вместе с тем успешных бизнесов, продолжает радовать нас новыми достижениями и еще более дерзкими планами.



Атлант расправил плечи

Айн Рэнд

Что ждет общество, в котором останутся лишь те, кто не наделен ни умом, ни талантом, ни способностью создавать? Сценарий катастрофы описан в романе «Атлант расправил плечи», художественно-философской эпопее Айн Рэнд. Роман переиздавался в США более 100 раз, по популярности уступая лишь Библии, и оказал огромное влияние на взгляды бизнесменов и политиков, как в Америке, так и в других странах.



7 навыков высокоэффективных людей

Мощные инструменты развития личности

Стивен Кови

Перед вами уникальное издание, признанный «международный бестселлер №1», автор которого, Стивен Кови, — известный во всем мире специалист по проблемам руководства, семьи и межличностных отношений, в 1996 г. вошедший в число 25 самых влиятельных людей США. Прочитав ее, вы сможете значительно повысить свою эффективность как в деловой сфере, так и в отношениях с другими людьми, в первую очередь со своими близкими.



Инструменты поиска

лучшие кейсы о бизнесе, секреты известных бизнесменов,
успешная карьера, куда инвестировать, маркетинг и менеджмент



Порвать всех

Как построить большой бизнес в России

Сергей Фоменков

«Евросеть» порвала представления о бизнесе в России. Кто ожидал, что компания с несколькими ларьками за три года станет одним из лидеров мирового ретейла с капитализацией 3,2 млрд долларов? Автор Сергей Фоменков рассказывает о том, как управлять компанией в период ее бурного роста, о возможностях, которые можно реализовать в любом проекте, и секретах управления, которые помогли добиться феноменального успеха.



Разумный инвестор

Полное руководство
по стоимостному инвестированию

Бенджамин Грэм

Мировой бестселлер, любимая книга Уорена Баффета, «Разумный инвестор» является уникальным пособием по выстраиванию инвестиционной политики. Разработанные автором подходы к инвестированию — такие как стоимостное инвестирование по оборотным активам, предпринимательское и защищенное стоимостное инвестирование — это бесценные инструменты, безотказно действующие даже в условиях самого капризного рынка.



Идеальный маркетинг

О чем забыли 98% маркетологов

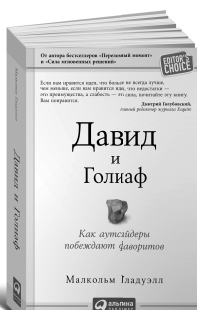
Нирадж Давар

Перед маркетологами всех отраслей вновь и вновь встанут вопросы: в чем искать конкурентные преимущества продукта? Как сохранять позиции на рынке? По мнению профессора Нираджа Давара, успех в будущем ждет клиентоориентированный бизнес. На примере различных компаний автор показывает, что самые мощные конкурентные преимущества, которые практически невозможно повторить, лежат на уровне потребителей, а не продукта.



Инструменты поиска

не оторваться, занимательная наука, интеллектуальное чтение, нон-фикшн, есть чем поделиться, темы для интересного разговора, вот это да!



Давид и Голиаф

Как аутсайдеры побеждают фаворитов

Малкольм Гладуэлл

Автор мировых бестселлеров журналист The New Yorker Малкольм Гладуэлл, вдохновленный библейской историей противостояния Давида и Голиафа, анализирует феномен победы слабого над сильным. На примерах реальных людей Гладуэлл показывает, что слабый человек, наделенный волей, находчивостью и обостренным чувством справедливости, способен победить даже самого сильного противника.



Хватит мечтать, займись делом!

Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу

Кэл Ньюпорт

Работа мечты — дело, которое любишь и которое приносит тебе серьезный доход. Многие грезят о ней, но похвастаться такой работой могут единицы. Кто же эти счастливицы? Те, кто постоянно пробуют новое, не останавливаясь на достигнутом и переходя с места на место в поисках лучшего, или те, кто стараются досконально овладеть профессиональными навыками? Что является ключом к успеху — стремление к своей мечте или профессионализм?



Мозг прирученный

Что делает нас людьми?

Брюс Гуд

Почему у человека столь длительный период детства по сравнению с другими млекопитающими? Почему наш вид становится все менее агрессивным и более сдержанным? Почему речь присуща только людям? И, самое главное, почему наш мозг становится все меньше и меньше?

Брюс Гуд раскрывает увлекательный мир психологии и нейробиологии, помогает разобраться в тайнах нашего мозга и дает возможность понять, что именно делает нас теми, кто мы есть, — людьми.

здоровая жизнь, правильное питание, как похудеть правильно, лучшие диеты, здоровые привычки, жизнь в удовольствие, антистресс, счастье



Дело не в калориях

Как не зависеть от диет, не изнурять себя фитнесом, быть в отличной форме и жить лучше

Джонатан Бэйлор

Если вы не понаслышке знакомы с проблемой лишнего веса, то и дело сидите на какой-нибудь диете и проводите много времени в спортзале, эта книга для вас. Джонатан Бэйлор, автор методики интеллектуального похудения, доказывает, что традиционная система снижения веса при помощи скрупулезного подсчета калорий не работает, и объясняет, в чем именно допустили ошибки ее авторитетные создатели.



Год, прожитый правильно

52 шага к здоровому образу жизни

Бретт Блюменталь

Каждый понедельник даете себе обещание «никакого сладкого, ежедневные пробежки и два литра воды в день», а потом срываетесь? Так, может быть, не стоит пытаться изменить устоявшийся образ жизни за несколько дней? Секрет успешных перемен — это признание, что на них требуется время и терпение. Автор предлагает программу 52 маленьких перемен, рассчитанную на целый год, которая в конечном итоге приведет вас к здоровому образу жизни.



Человек уставший

Как победить хроническую усталость и вернуть себе силы, энергию и радость жизни

Сохэр Рокед

О том, что такое хроническая усталость, современные люди знают не понаслышке. Стрессы, интенсивная работа, избыток информации вкупе с недостатком свободного времени — такой груз ежедневно ложится на плечи миллионов. Силы покидают нас, и однажды мы осознаем, что больше всего на свете хотим не новых свершений, а просто выспаться. Но, увы, для этого просто нет времени... Если вы чувствуете, как сильно устали за последнее время, эта книга для вас.