

**Формирование управленческой команды:  
начало большого пути**

«Только захочешь заняться  
какой-либо частностью,  
как оказывается,  
что это часть очень большого целого»  
Закон Мура

В предыдущих статьях мы с вами рассуждали о том, что для обеспечения высокой эффективности *системы корпоративного управления* «Первому Лицу» целесообразно растить профессиональную управленческую команду, своего рода «Преторианскую гвардию», которая станет надёжной опорой в развитии бизнеса.

Кроме того, мы обсудили возможные расхождения между представлением «Первого Лица» и реальным отношением к делу его потенциальных *преторианцев*. А также – весьма опасные заблуждения в таком вопросе, как командообразование.

Хотелось бы верить, что все «Первые Лица», которые прочитали предыдущие статьи и обладают логическим мышлением, уже согласны с полезностью затеянного мероприятия. И хорошо представляют себе все опасности на предстоящем тернистом пути. Можно начинать.

Наверное, не надо доказывать, что перед началом «строительства» чего-либо вообще, а *управленческой команды*, в частности, целесообразно создать проект будущего шедевра. Ну, а если не проект, то, хотя бы, набросок или эскиз.

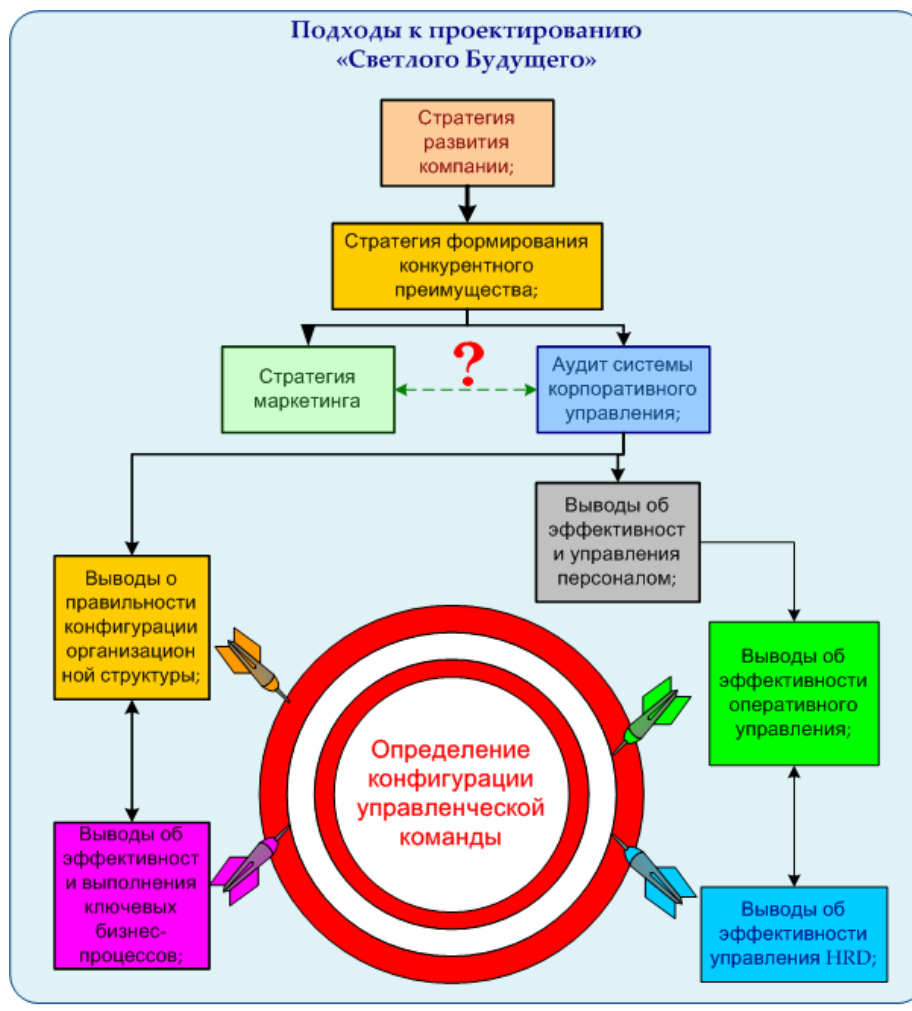
**Определение конфигурации  
управленческой команды**

Конечно, при разработке проекта «Светлого Будущего» можно дать полную волю своей фантазии. Посмотреть вверх, сказать «Хочу...» и описать некую идеальную ситуацию, своего рода Dream Team. Но будет лучше, если мы будем опираться на *стратегию развития* компании. Которая, надеюсь, у Вас есть, а если нет – самое время об этом побеспокоится. Поверьте: формирование управленческой команды является вполне достойным поводом обзавестись одним из основных элементов *системы корпоративного управления*.

На рисунке я постарался кратко проиллюстрировать необходимую последовательность действий, не фокусируясь, конечно, на самой методике разработки стратегий – это, как говорится, совсем другая история.

- На основании *стратегии развития* мы формулируем *стратегию конкурентного преимущества*, чтобы определиться с методами достижения превосходства над конкурентами, с учётом сравнительных характеристик активов и тенденций рынка.

- *Стратегия маркетинга* определяет набор тех действий на рынке, которые компания должна реализовать с учётом *стратегии конкурентного преимущества*.
- *Аудит системы корпоративного управления* позволяет определить готовность самой компании к реализации сформулированных в результате разработки стратегии действий на рынке.
- В рамках *аудита системы корпоративного управления* мы в обязательном порядке оцениваем такие элементы системы, как *конфигурация организационной структуры*, *качество исполнения ключевых бизнес-процессов* и *качество управления персоналом*, как краткосрочный аспект – *оперативное управление*, так и долгосрочный – *управление развитием человеческого потенциала (HRD)*. Целью аудита является не только оценка сегодняшней работы системы корпоративного управления, но и возможность качественной реализации запланированных на перспективу стратегических задач.



В результате у нас и должно появиться понимание того, сколько руководителей нам необходимо в принципе, и – какие именно структурные единицы им предстоит возглавить.

Хочу предостеречь от ещё одной возможной ошибки, которую мне часто доводилось выявлять в процессе реализации консалтинговых проектов.

## **Проблема «однокрылого самолёта»**

Представьте себе, что Вы – конструктор самолёта. И при сдаче проекта Заказчик Вам говорит: «Вы знаете, всё замечательно, но как-то дороговато всё выходит. Давайте поступим так: пусть самолёт немного полетает с одним крылом, оправдает себя, а потом мы, конечно, и второе крыло прицепим». Как бы Вы отнеслись к подобной идее?

А теперь, уж простите, несколько «избитых» истин. Как правило, стартовая производительность любой структуры достаточна, либо избыточна по отношению к объёму выполняемых задач. Даже если участникам были необходимы воистину титанические усилия, то, если процесс запущен – значит, ресурсов было достаточно. При благоприятном сценарии, по мере развития и, соответственно, роста объёма бизнеса, структура либо сохраняет свою первоначальную конфигурацию – если ресурсов изначально было избыточно, либо усиливается – если ресурсов было «в обрез». И, как говорится, процесс пошёл.

Структура будет сохранять свою эффективность вплоть до достижения определённой пороговой величины оборота, после чего начнёт работать «с напрягом».

Как следствие, вначале снижается эффективность компании. Существуют определённые математические закономерности, которые определяют, при каком проценте загрузки оборудования себестоимость изделия оптимальна. Так вот, эти же закономерности абсолютно справедливы и для организационной структуры. Ведь принципиальной разницы между, допустим, производственной линией, и организационной структурой нет. В структуре роль узлов, блоков и деталей выполняют структурные единицы и люди, «соединённые» бизнес-процессами. Обладание знаменитой «свободой воли» является не более чем одной из характеристик человека – «детали» и отнюдь не упрощает задач управления. И, если структура постоянно работает в режиме «перегрузки», то работает она плохо. Ключевые процессы исполняются некачественно, в «дыркозатыкательном» режиме, а многие не выполняются вообще, даже если и прилежно записаны в «Положение о подразделении», а также в перечни функциональных обязанностей. Знаете, есть такие процессы, которые, по умолчанию, «считается что выполняются». Правда, никто не может ответить на целый ряд интересных вопросов:

- 1. Кто отвечает за выполнение процесса?**
- 2. С какой периодичностью сей процесс выполняется?**
- 3. Какие «инструменты» применяются при его выполнении?**
- 4. Кем, как и когда проводится анализ эффективности процесса?**
- 5. Как и кем делаются выводы о необходимости коррекции процесса?**

Речь, конечно, идёт не о производственно – технологических процессах, там таких проблем не возникает. А вот в т.н. «Нематериальных» технологиях бывает очень весело.

**Пример из практики:** в процессе выполнения аудита *систем корпоративного управления* с удручающей регулярностью приходится задавать вопрос: «Проводит ли Ваша компания качественный анализ ситуации в сегменте?».

Как правило, необходимость этого вопроса возникает при анализе возможных причин «неожиданно» проявивших себя проблем. Возникает естественное желание «Первого Лица» получить ответы на два «корневых» вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?» Идёт речь о форс-мажоре, от которого, конечно, никакой сегмент и ни один профессионал «высокой пробы» не застрахован? Или же – согласно приписываему Лаврентию Павловичу Берия – у любой проблемы есть фамилия, имя и отчество? Под термином «анализ ситуации» я не подразумеваю дорогостоящих специальных исследованиях, речь идёт об элементарном сборе данных и осмыслении оных: клиенты, конкуренты – ключевые тенденции в принципах выбора продукта, преобладающие инструменты конкурентной борьбы и тому подобные, достаточно несложные для исполнения силами самой компании, крайне необходимые процедуры.

Примечательно, что на этот вопрос всегда следует ответ «Да, конечно!». Но когда задаёшь следующий вопрос: «А как это делается?», то собеседник испытывает явные затруднения с ответом, а уж если задать один из пяти вышеперечисленных вопросов, то в ответ слышится что-то вроде: «Ну, мы, в принципе, знаем, что происходит на рынке, мы ведь уже 12 лет работаем». Очень характерна фраза «В принципе». Обычно она является свидетельством довольной интересной «абerrации сознания». С одной стороны, собеседник умом понимает, что это важно и, следовательно, должно выполняться с должным тщанием. А тут - компания пёрла по рынку, аки каток по ромашкам, не утруждая себя мало-мальски формализованным оперативным (не говоря уже о стратегическом) анализе. С другой стороны, «Первое Лицо» подсознательно полагало этот вопрос второстепенным, решение которого может и обождать, пока руки дойдут. При этом всё, как человек адекватный, он отдаёт себе отчёт в том, что ситуацию не контролирует, по поводу чего испытывает определённую неловкость.

Конечно, можно рассуждать следующим образом: «Раз компания ещё работает, то, видимо, как-то умудряется держаться правильного курса». Но я надеюсь, не надо доказывать, что любой коллективно - интуитивно выполняемый процесс будет далёк от оптимального состояния. Если речь идёт об отдельном человеке, то, может быть, помогает некое чутьё. Если человек близок к гениальности, то чутьё ему будет помогать вне зависимости сложности рынка. Но всерьёз говорить о корпоративно-синхронизированном чутьё, пожалуй, что не стоит. Для того, чтобы компания могла реально использовать свой действительно огромный потенциал «сакрально – рассеяных» знаний, необходима отработка вполне определённых процессов. Кстати, используя вышеперечисленные вопросы, попробуйте проверить, как в Вашей компании выполняется такой процесс, как «Формирование лояльности клиентов». Хотя, может быть, он для Вас малоактуален? Тогда не удивляйтесь «внезапной» потере ключевых клиентов, их чувствительности к демпингу ваших

конкурентов и многим другим странностям бытия. Не важно, работаете вы в сегменте B2B или FMCG, закономерности одинаковы.

Если «Первое Лицо» не реагирует на ухудшение тех показателей, которые склонен считать второстепенными, и не принимает мер по исправлению ситуации, то наступает вторая часть «Марлезонского балета» - снижение уже не качественных, а количественных показателей. Как правило, это проявляется уже как замедление темпов роста компании.

Конечно, по мере роста бизнеса растёт и компания. Но, как правило, растёт приоритетно за счёт рядового персонала. Качество же управленческой работы не подвергается анализу вообще, хотя именно от него, в первую очередь, и зависит эффективность работы исполнителей. ТТД (тактико-технические данные) исполнителей же являются фактором необходимым, но недостаточным.

К какому же выводу приходит «Первое Лицо»? Видя снижение темпов роста бизнеса и, соответственно, уменьшение прибыли - затраты-то никуда не делись и подрастают естественным путём – руководитель начинает бороться за снижение издержек. Как правило, в первую очередь за счёт пересмотра компенсационных пакетов и накладных расходов: нормативов мобильной связи и т.п. Теперь представим себе возможную реакцию коллектива.

**Версия первая:** персонал глубоко проникается проблемами компании и, не обращая внимания на ужесточение условий бытия, начинает дружно увеличивать интенсивность труда, смиренно рассчитывая на мировую справедливость и восприследующий дождь благоденствий со стороны руководств компании.

**Версия вторая:** разобиженный взрыв персонал снижает активность, а самые ценные сотрудники начинают присматриваться к вакансиям на рынке труда, в первую очередь – предложениям конкурирующих компаний.

Как по-Вашему, что вероятней? Правильно, вторая версия более жизненная. В результате дисбаланс между расходами и доходами компании только увеличивается. В тот момент, когда и требуется дружное «Навались!», большинство гребцов предпочитают бросить вёсла и, имитируя бурную деятельность, с интересом наблюдать за происходящим.

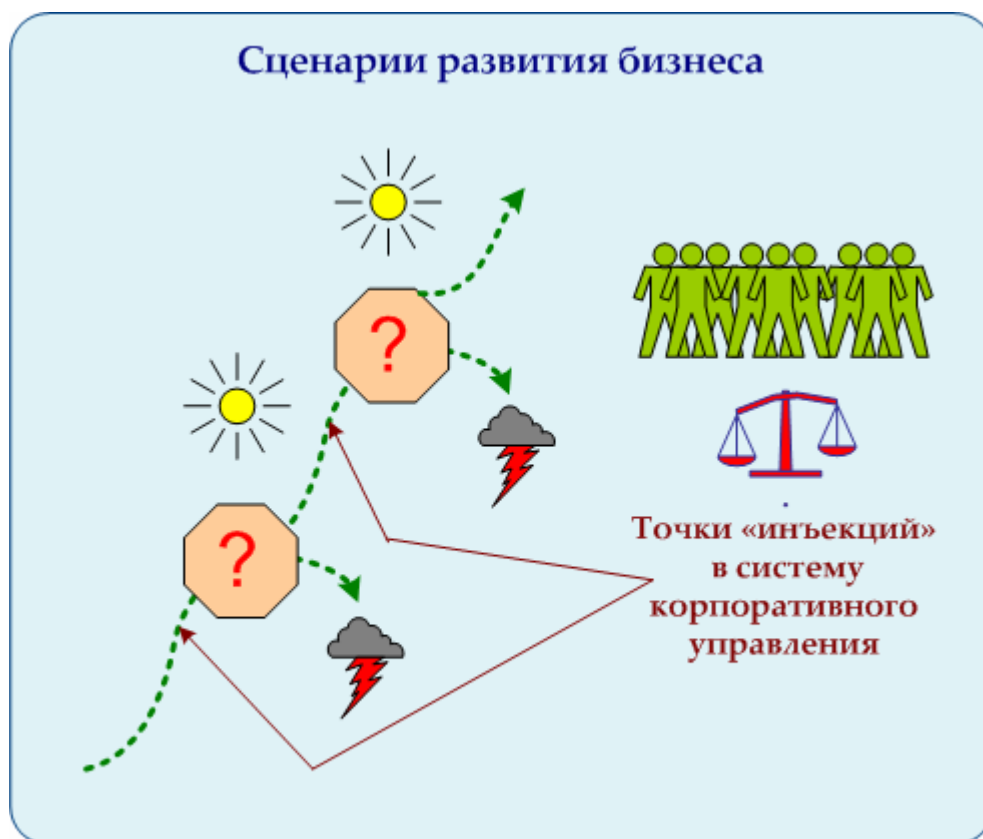
**Оговорка:** возможна и первая версия, но для этого должно совпасть несколько факторов:

- К моменту необходимости спурта с «затянутыми поясами» в компании имеет место высокая лояльность ключевых фигур на всех иерархических уровнях;
- «Первое Лицо» пользуется высоким авторитетом (не путать со страхом) и располагает кредитом доверия, персонал знает: если обещал, то слово сдержит;
- У «Первого Лица» имеется чёткий и просчитанный план действий (просьба не путать с решительностью и безапелляционностью), который «куплен» теми самыми ключевыми фигурами;

В этом случае всё может и сработать, но – один раз. Если же «Первое Лицо», опять проспав ситуацию, снова обратится к народу, то получит уже вторую версию.

В каком же направлении лежит правильное решение? Как ни странно, в ещё большем увеличении расходной части. Если компания снизила показатели из-за перегрузки структуры, то необходимо расширить количество «технологического оборудования». Разумеется, это надо сделать правильно, «развязав» узкие места организационной структуры за счёт необходимого количества организационных единиц и/или руководителей различных звеньев, а может быть – и за счёт рядовых сотрудников. Кстати, подобные принципы наблюдаются и в других областях человеческой жизни. Для вывода автомобиля из заноса бывает необходимо нажимать на газ, а не на тормоз. А для вывода самолёта из штопора также необходимо скорость падения увеличить. Конечно, и в том, и в другом случае необходимы и параллельные действия рулём/штурвалом. Так и в бизнесе: мало увеличить количество сотрудников, это надо сделать ПРАВИЛЬНО. Моя практика проведения аудитов систем корпоративного управления показывает следующие закономерности:

- Руководителей всех уровней нехватает гораздо чаще, чем рядовых сотрудников. Возможно, это связано с тем, что руководитель среднего или нижнего звеньев подсознательно воспринимается как потенциальный нахлебник, который ещё и стоит дороже, чем рядовой работник, производящий результат. О том, что без надлежащего управления стабильная генерация искомых результатов маловероятна, как-то забывают.
- Количество ситуаций, когда показатели компании ухудшаются из-за нехватки персонала вообще и руководителей, в частности, относится к случаям, когда снижение показателей вызвано избытком персонала, как 80:20. Правда, у приватизированных промышленных гигантов наблюдается обратная закономерность.





В кибернетике есть такой закон Эшби (William Ross Ashby), который гласит: «Управляющая система не может быть проще управляемой». А теперь опять вернёмся к проблеме однокрылого самолёта. Увеличивать число сотрудников надо с учётом *минимально необходимого количества*. Если же это правило не соблюдается, то никакого положительного эффекта ждать не приходится. Самолёт с одним крылом не взлетит, минимально необходимое количество – два. Однокрылый самолёт будет ползать по аэродрому, тратить горючее, шуметь и всем мешать. Ассоциации достаточно понятны.

Кстати, в производстве таких проблем с технологическим оборудованием практически не возникает, а вот с людьми – поди ж ты. К сожалению, фундаментальные законы не склонны реагировать на слово «надо» и любые системные нарушения допускаются на коротких отрезках, с обязательным последующим входом на оптимальный режим эксплуатации персонала.

Конечно, «расшив» структуру, мы столкнёмся с тем, что первое время она будет нерентабельна. Потом, в определённом диапазоне, прибыльна, а дальше – опять приближение к очередной «критической точке». Так и происходит развитие компании.

Если мы хотим, чтобы компания развивалась равномерно, то нам необходимо заблаговременно прогнозировать возможное возникновение «точки перегрузки» организационной структуры. Эту задачу можно решить с помощью того же регулярного аудита качества выполнения ключевых бизнес-процессов.

Кроме того, лучше всегда иметь в запасе несколько бизнес-проектов «второго плана». То - есть, эти проекты должны находиться в выбранном стратегическом диапазоне, но – в качестве, своего рода, дополнительных целей. Дело в том, что нам ведь наверняка предстоит доукомплектовывать нашу управленческую команду. Может быть, мы решим повышать уже работающих в компании сотрудников, и/или привлекать руководителей со стороны. Тут-то и пригодятся «дополнительные» проекты. Вы сможете проверить кандидатов в деле, не включая их в действующую структуру и, соответственно, не рискуя нарушить её работу во время «притирки» нового руководителя. В процессе работы над самостоятельным проектом новый руководитель проявит себя, и мы сможем оценить его готовность к работе. Возможно, мы увидим какие-то недостатки в его управленческой подготовке, что позволит организовать его обучение. А может случиться и так, что кандидат на членство в нашей управленческой команде покажет свою профнепригодность. Согласитесь, что лучше узнать об этом заранее и при, так сказать, «локальном» ущербе.

При реализации такой методики Вам ничего не грозит. Если кандидат показывает себя положительно, то Вы не только узнаете об этом, но и двигаете вперёд один из проектов. Если же отрицательно - потери невелики, проект не ключевой и выполняется вне структуры. Конечно, требуются некоторые инвестиции в разработку дополнительных проектов и в организацию «параллельной» работы.

Практика показывает, что окупаются такие инвестиции многократно, как в оперативном, так и в стратегическом аспекте.

**Обобщённый пример из практики: работа департамента продаж в разрезе т.н. «Торговой аналитики».**

На начальном этапе развития компании предполагается, что анализировать – что, когда, кому, сколько и на каких условиях продавать – будут сами менеджеры по продажам, рационализм которых подпитывается элементарной жадностью наживы. Хочешь жить – умей вертеться! Пока рынок сравнительно пуст, подобная, мягко говоря, упрощённая система самонаведения работает достаточно эффективно. Особенно, если компания располагает Portfolio, который существенно превосходит Portfolio конкурентов. В этом случае компания может вообще работать, так сказать, «навылет»: если менеджер по продажам в заданные компанией сроки не достигает желаемой эффективности, то его просят более не обременять себя корпоративными проблемами и заменяют другим соискателем из стоящей к воротам очереди. Но, увы, подобная лафа рано или поздно заканчивается и правила игры на рынке усложняются многократно. Несмотря на это, *торговая аналитика* по-прежнему остаётся в ведении менеджеров по продажам. И *считается*, что ими выполняется. Реально же этой торговой аналитикой никто не занимается.

**Причины:**

- У менеджеров по продажам на аналитику «не хватает времени», понимая – они предпочитают вести переговоры с как можно большим количеством клиентов, каково же поведение, в общем, поощряется непосредственным начальством. В итоге вместо «точечных ударов» процветает «ковровое бомбометание».
- У менеджеров по продажам просто нет соответствующих «инструментов», а комбинации здравого смысла, энергичности и стремления заработать может и не хватить. Последствия – аналогичные.
- Менеджеры по продажам предпочитают посещать «легкодоступных» клиентов вместо тех, к которым сложно пробиться. Как Вы понимаете, исходя из предполагаемых объёмов бизнеса тех и других, процесс не окупается достигнутыми результатами.
- У компании возникают трудности с выводом на рынок новых продуктов, особенно если эти продукты не обладают первостатейным и очевидным для потенциальных клиентов качеством в сочетании с привлекательными ценами.
- У компании возникают сложности с выходом на те клиентские сегменты, которые выглядят перспективными с точки зрения корпоративной стратегии.
- Менеджеры по продажам, не достигая желаемых результатов, покидают компанию, что ведёт к постоянной «текучке» и потере репутации на рынке труда.
- Руководитель продаж (зачастую он же – самый лучший продавец) в причинах неуспеха винит плохой ассортимент, неправильную политику взаиморасчётов, недостаточную рекламную поддержку, возросшую конкуренцию, маленькие зарплаты, неквалифицированность менеджеров по продажам, а также – дождь и встречный ветер, список виноватых любое «Первое Лицо» легко может продолжить самостоятельно.



На самом же деле, на определённом этапе, следовало бы более чётко разделить функции *анализа* и *продажи*, поручив их, соответственно, разным специалистам. Генри Форд недаром придумал конвейер с разделением труда. От специалистов по продажам руководителю необходимо требовать своевременного заполнения необходимых отчётов. Я знаю, что они этого обычно хотят, как умирать, но это уже вопрос управленческой квалификации руководителя продаж. От специалиста по анализу требуется обработка отчётов, регулярная выдача оговорённых стандартных форм и изготовление любых нестандартных *срезов*. Конечно, искомые формы отчётов надо как разработать, так и обновлять по мере необходимости. Таким образом, увеличив количество сотрудников за счёт *непрофильного*, на первый взгляд, специалиста, мы получаем резкое увеличение эффективности работы менеджеров по продажам. Думаю, что нет необходимости отстаивать преимущество прицельной стрельбы по размеченным мишеням перед верной пальбой «от бедра». Ну а добиться того, чтобы свобододлюбивые менеджеры по продажам использовали необходимый инструментарий – опять-таки, *управленческая задача*.

### Промежуточные результаты

Возможно, что описанный процесс разочарует любителей «быстродействующих» решений. Напомню, что мы с вами всё время действуем по принципу: «Если, то...». Если нам нужна лояльная управленческая команда, то есть способ этого добиться. Если нет – чего, собственно, напрягаться? Объявите всё это теорией, скажите: «В реальной жизни всё по - другому» и обо всём забудьте. Но – советую задуматься вот о чём. Теория, сама по себе, никогда не станет практикой. Только от Вас зависит реальное состояние *системы корпоративного управления* вообще и управленческой команды, в частности. Отвергать же теорию на том основании, что компания ей не соответствует, непочтенно.

Да, метод формирования управленческой команды непрост, но кто и где сказал, что для решения сложных задач обязательно должны быть простые решения? Хотелось бы предупредить любителей «простых решений»: попытка сильных воздействий на *ограниченное* количество факторов не заменит правильной и последовательной комбинации воздействий на *необходимые* факторы. Например, попытка решить задачу за счёт больших инвестиций в компенсационные пакеты с одновременными действиями по сплочиванию команды не дадут желаемого результата.

Несколько слов о технологиях проведения описанных в этой статье процедур. Я привык выделять два уровня компетенций:

- «Знать, чтобы руководить»
- «Уметь, чтобы делать»

Уровень «Знать, чтобы руководить» необходим любому «Первому Лицу», в противном случае он просто не сможет управлять специалистами в компании или ставить задачи внешним подрядчикам. И я адресую свои статьи, в первую очередь, именно «Первым Лицам», чтобы они знали, какой путь следует выбирать для достижения результата.

Проделав же, тем или иным способом, необходимые процедуры, мы получим проект необходимой для эффективной реализации корпоративной стратегии организационной структуры с реестром необходимого количества руководителей. Теперь можно переходить к следующему этапу, о чём речь впереди.

Управляющий партнёр  
консалтинговой компании «Amadeus Group»  
Александр Фридман