

**Формирование управленческой команды:  
о систематизации чувственных идей**

*«То, что нельзя измерить,  
невозможно  
целенаправленно улучшить»  
Лорд Кельвин*

В предыдущей статье мы ознакомились с тем, как получить проект необходимой для реализации корпоративной стратегии организационной структуры с реестром необходимого количества руководителей. Кроме того, мы изучили типичные ошибки, которые склонны совершать обуюнные, безусловно, благими намерениями, руководители компаний. Теперь можно переходить к следующему этапу. Мы знаем, как должна выглядеть та структура, которая позволит качественно реализовать корпоративную стратегию. Теперь самое время подумать о формализации требований к управленческим должностям. Ведь в перспективе нам предстоит аудит управленческого потенциала, а как мы его будем проводить, если не понимаем, что такое «хорошо», а что такое – «плохо»? Хотя, конечно, можно и без этого.

**Последователям графа Калиостро**

В замечательном, на мой взгляд, фильме «Формула любви», в перечне услуг команды графа Калиостро значилась и такая, как «Материализация чувственных идей». Знаменитому графу, видимо, удавалось это проделывать сразу, минуя промежуточные этапы, в чём ему приходится завидовать белой завистью. Если же мы с Вами, ничтоже сумятышиеся, попытаемся проделать то же самое, но без обладания всем научно-магическим арсеналом графа, то конфуза нам не миновать. Мне приходилось видеть так называемые аттестации, в процессе которых участникам задавались ну очень странные вопросы, которые, казалось, кем-то были старательно «высосаны из пальца». Такое впечатление возникало потому, что никто из членов возглавляемой «Первым лицом» аттестационной комиссии не мог толком объяснить ни того, что, на их взгляд, должны написать несчастные аттестуемые, ни того, как комиссия предполагает оценивать ответы. Как, например, можно ответить на вопрос: «В чём Вы видите Ваш вклад в достижение корпоративных целей?» Может быть: «Постоянно повышать качество своей работы» или «Бороться и искать, найти и не сдаваться!»? Видимо, чтение подобных опусов может доставить немало удовольствия, если трактовать их как «Глубокую вовлечённость персонала в деятельность компании». Неудивительно, что все участники подобных «действ» имеют тот виноватый вид, который возникает у серьезных людей, которых втянули в отправление сакрального и абсолютно не понимаемого ими ритуала. В ответ же на мои вопросы о целях аттестации говорилось, в частности, о некоем впоследствии повышении ответственности персонала за свою работу. В общем, ничего

удивительного: если серьезный HR - инструмент используется без понимания, как его назначения, так и обязательных связей с другими элементами *системы корпоративного управления*, а исключительно лишь на основе веры, то неприятные последствия для корпоративной культуры просто неизбежны. Как минимум, они проявятся в том, что персонал привыкает стоически переносить заскоки руководства в качестве постоянного фона корпоративной действительности. Кроме того, участие в процессе без понимания смысла оно не стимулирует лояльности персонала и формирует стойкое «де жа вю» относительно периода строительства развитого социализма. Довольно трудно оценить, что более разрушительно для авторитета власти: то ли отсутствие внятных решений по итогам старательно проведенной аттестации, то ли - наличие таковых, но принятых на абсолютно непонятной для абсолютного большинства участников основе.

Поскольку нам с вами такие страсти явно не нужны, и мы заинтересованы в комплектовании профессиональной управленческой команды, то будем разбираться с тем этапом, который знаменитый граф Калиостро, видимо, мог себе позволить проигнорировать. Или же – не считал нужным акцентировать на нём внимание клиента.

### **Формализация требований к должностям**

Для того, чтобы понять, чего мы хотим от руководителей – начинать стоит именно с этого, а уж потом переходить к «рядовым» сотрудникам – целесообразно создать корпоративную систему компетенций.

В некоторых источниках эта процедура рекомендована исключительно для крупных компаний, в обоснование чего приводится аргумент о высокой стоимости подобной работы.

Несмотря на то, что разработка корпоративной модели действительно отнимает много, как минимум, времени, я бы рекомендовал ознакомиться с этой темой всем «Первым Лицам». Разумеется – на уже упоминавшемся ранее уровне «Знать, чтобы руководить». Даже руководителям тех компаний, которым нерентабельно проводить эту работу в полном объёме, будет очень полезно самостоятельно, без привлечения внешнего подрядчика, попробовать формализовать свои интуитивные представления о тех ТГД, которые, на его взгляд, необходимы для качественного исполнения управленческих обязанностей в подчинённой ему компании. Моя практика показывает, что любое снижение «Уровня неопределённости» будет способствовать повышению эффективности управления.

Существует очень много профессиональной литературы, а также – публикаций, в которых очень подробно и детально описано, КАК следует разрабатывать и внедрять систему должностных компетенций, поэтому подробно освещать эту сторону вопроса мне кажется нецелесообразным. В этой статье я бы хотел изложить только ту информацию, которая, как мне кажется, будет полезна «Первому Лицу» либо для диалога с внешним подрядчиком или корпоративным HR - директором, либо – для самостоятельного выбора и настройки технологии с помощью дополнительных источников. Кроме того, эта информация может быть использована для оптимальной интеграции *компетенций* с другими элементами *системы*

корпоративного управления. Хочу предупредить Вас о том, что различные источники описывают эту тему с использованием своей как терминологии, так и структуры подчинённости в смысле – какой из терминов является частью другого термина. Так что – заранее приношу свои извинения, если что-то не совпадёт. Существует довольно много самых различных формулировок, но – я предпочитаю именно эти. Итак, начнём с определения.

**Компетенция:** способность (навык и/или качество) человека, которая позволяет выполнять какую-либо работу с предсказуемым уровнем результата.

Общий набор компетенций каждого руководителя опирается на пять базовых «пакетов».

### **Пакет №1 «Мотивация»**

Индивидуальное поле мотивации человека состоит из набора *мотивов*. Под *мотивами* принято понимать те желания, которые настолько сильны, что человек ради их удовлетворения готов целенаправленно действовать и преодолевать препятствия в течение определённого отрезка времени. Именно *мотивы* нацеливают человека на выполнение того или иного набора действий. Многие руководители наверняка сталкивались с такой ситуацией, когда *желание* сотрудника иметь много денег не приводило к целенаправленным поступкам. Все хотят жить хорошо, но – понятие «хорошо» индивидуально и далеко не каждый готов ради удовлетворения своих желаний работать интенсивно, этот параметр является ключевым. Поэтому надо понимать, что *желание*, не достигающее уровня *мотива*, не обеспечит Вам ожидаемого поведения, особенно – если предполагается необходимость преодоления каких-либо препятствий. Источники же этих препятствий могут быть самыми различными. Например, внешними по отношению к компании, так называемые «трудности бизнес - сегмента», или – внутренними – освоение новых знаний или методик работы, координация с другими подразделениями и пр. Те или иные участки работы компании предполагают желательность различной конфигурации мотивационных полей, как минимум – для руководителей. Конечно, в идеально отрегулированной компании предполагается 100% синхронизация конфигурации мотивационных полей на всех иерархических уровнях, но, на мой взгляд, о таком парадизе вредно даже мечтать. А вот обеспечить правильную изначальную мотивацию руководителей вполне реально.

В качестве возможных ключевых мотивов принято выделять такие факторы, как:

- **Материальная заинтересованность;**
- **Признание заслуг**
- **Уровень ответственности;**
- **Взаимоотношения с руководителем;**
- **Карьера и/или саморазвитие;**
- **Достижение результатов;**
- **Содержание работы;**
- **Психологический климат в коллективе;**

Следует учитывать и то, что у каждого человека есть не один, а несколько мотивов, которые расположены в определённом порядке, по степени значимости. И сам «набор», и значимость мотивов могут меняться с течением времени и/или под воздействием внешних обстоятельств, одним из которых может быть и правильно настроенная система корпоративного управления.

Нетрудно увидеть, что, даже при «грубом» разделении на front-офис и back-офис, напрашивается разный набор базовых мотивов для руководителей соответствующих подразделений. Или – представьте себе, что стратегия развития Вашего бизнеса предполагает бурное развитие, да ещё и преимущественно за счёт различных инноваций: новый portfolio, новые группы клиентов, новые дистрибуционные каналы. Для Вас главными мотивами являются *«достижение результатов»* и *«содержание работы»*. А те руководители, которые должны находиться на «острие атаки» - это могут быть как главный технолог или директор по производству, так и руководитель корпоративных продаж или иные персонажи, в зависимости от Вашего бизнеса – больше ориентированы на такие мотивы, как *«признание заслуг»* и *«взаимоотношения в коллективе»*. Иными словами, Вы ещё голодны, а они – уже сыты и полагают, что могут себе позволить поработать рантье, окружённые почётом и уважением. В итоге они, в лучшем случае, займут позицию «рассеивающей линзы» и будут передавать подчинённым Ваши распоряжения, а Вам – объяснения, почему результаты не достигнуты.

### **Пакет №2 «Личностные характеристики»**

Эта тема практически не нуждается в разъяснениях, речь идёт о таком понятии, как характер. Для хорошей работы в той или иной должности необходим определённый набор качеств. Если же этот набор – его часто называют «личностным профилем» - неоптимален, то у сотрудника обязательно возникнут сложности и его деятельность не будет эффективна.

Так, например, если руководитель не обладает способностью и готовностью к тому, чтобы заставлять других повиноваться, то у него возникнут вполне предсказуемые сложности:

- С поддержанием дисциплины и обязательности,
- С распределением «невкусной», но необходимой работы;
- С применением необходимых наказаний;
- С преодолением сопротивления подчинённых при внедрении тех или иных инноваций;

Я отнюдь не призываю к обязательному «силовому воздействию», но готовность к этому является одним из необходимых умений для эффективного руководителя. Применять это умение или нет – уже другой вопрос. И, конечно, только этого ресурса для эффективного управления мыслящими людьми абсолютно недостаточно. Конечно, каждого можно учить, но – при отсутствии или наличии тех или иных черт характера обучение может быть малоэффективно, а применение

усвоенных знаний потребует такого напряжения, что человек может и быстро «выгореть».

### **Пакет №3 «Базовые ценности»**

Под этим я понимаю некий набор базовых парадигм, которые человек использует для выработки решений. Конечно, базовые ценности тесно связаны с предыдущим «пакетом», но, кроме того, зависят ещё и от жизненного опыта, воспитания и других внешних факторов.

Представим себе человека, у которого одним из главных мотивов является *карьера*. При этом одной из парадигм является идея о том, что его подчинённые будут хорошо работать, если он обеспечит им хорошие условия для самореализации. Кроме того, этот человек считает, что все люди равны, заслуживают уважения, и он не имеет морального права оказывать на них давления. Кстати, далеко не все осознают свои парадигмы, более того – категорически отказываются их рассматривать на предмет пригодности для работы. Типа – это моё, это святое! В итоге наш персонаж, при наличии определённого базиса, может легко «поступить» на руководящие должности, но будет неэффективным руководителем, так как его парадигмы будут не только мешать ему в исполнении своих обязанностей, но и препятствовать саморазвитию в нужном направлении. Несмотря на это, при дефиците предложений на рынке труда, наш персонаж вполне может обеспечить себе хороший карьерный рост. Сами посудите: умение произвести позитивное впечатление на собеседовании, достойное CV и чутьё, позволяющее вовремя уволиться.

### **Пакет №4 «Знания»**

Знания – очень многофакторная тема. Знания могут быть глубокие или поверхностные, на уровне «общей культуры». Знания могут быть обширными, но неструктурированными, что будет затруднять их использование в конкретной деятельности. Кстати, именно с такой ситуацией я часто сталкиваюсь на своих семинарах по управлению. У руководителя есть диплом, а программа его предыдущего обучения захватывает все, казалось бы, необходимые для эффективного управления подчинёнными темы. При этом он, в ответах на мои вопросы, может только повторить усвоенные «пассажи» или термины, но не может их объяснить или проанализировать их применимость в той или иной управленческой ситуации. Проблема в том, что у него есть знания, но нет понимания структуры, системы. Что ему остаётся? Выбор, увы, невелик – либо ничем, кроме здравого смысла не пользоваться, либо применять знания «сакрально», веря и не понимая, почему и как это должно сработать. Что, в итоге, хуже для компании – право, не знаю.

Иногда набор знаний свидетельствует о хорошей памяти, но человек не умеет подбирать или искать нужную информацию. Поэтому знания, скорее, определяют, что человек *может* сделать, чем то, что он *сделает*.



## Пакет №5 «Навыки»

Устойчивый навык позволяет человеку хорошо выполнять те или иные работы. Навыки состоят из отдельных *умений*. Например, возьмём такой необходимый руководителю навык, как «Оперативное управление». Его можно разбить на такие умения:



HomoBoss \_ Aleksandr Fridman Executive Program

Конечно, указанные умения не обязательны в полном объёме для каждой должности, но – можно выбрать, какие из них актуальны, а какие отнюдь не обязательны. Если же мы возьмём, например, такой навык, как «Организация межличностной коммуникации», то, хотя он и будет необходим как для всех руководителей, но может иметь различную расшифровку для руководителя секретариата и руководителя департамента продаж.

### Что стоит учитывать при «оцифровке»?

Приступая к формированию набора компетенций к руководящей должности, целесообразно учитывать следующие векторы:

- **Категоризация:** желательно разделить компетенции на *пороговые* и *дифференцирующие*. В качестве *пороговых* мы будем использовать те, которые минимально обязательны для всех и не позволяют отличить средний уровень

соответствия исполнителя от лучшего. В качестве *дифференцирующих* – те, которые позволяют сделать такое разграничение.

- **Рейтинг компетенции:** для различных должностей одни и те же компетенции, или – умения внутри компетенций могут иметь различный уровень значимости. Так, например, умение планировать в навыке «Оперативное управление» будет иметь различную значимость для директора по продажам и для руководителя аналитического отдела.
- **Степень владения компетенцией:** для каждой компетенции необходимо предусмотреть различные степени владения, которые необходимы для данной должности. Например, оценивая то же умение планировать, можно использовать шкалу:

**1 балл:** Полное отсутствие понимания роли умения в оперативном управлении и знания терминологии;

**2 балла:** Стихийно применяет некоторые методы, но не осознаёт их роли в оперативном управлении;

**3 балла:** Освоил и применяет отдельные элементы умения, понимает роль в оперативном управлении;

**4 балла:** Изучил все элементы умения, но применяет разрозненно, с негарантированным результатом;

**5-6 баллов:** Освоил все элементы умения, применяет их время от времени, в стандартных рабочих ситуациях;

**7-8 баллов:** Полностью освоил все элементы умения и системно применяет их во всех стандартных рабочих ситуациях;

**9-10 Баллов:** Освоил все элементы умения на высоком уровне, применяет во всех ситуациях с гарантированным результатом, может обучать других;

- **Страховка от гиперзапроса:** при формулировке желаемых *степеней наличия/владения* теми или иными компетенциями ставьте количественное ограничение по максимальному баллу. Например, если мы начнём оценивать *степень владения* различными умениями из навыка «Оперативное управление», то мы можем, в принципе, получить максимальное количество баллов, равное 130, если оценим каждое из 13 указанных на рисунке умений в 10 баллов, в качестве желаемого уровня. Я не сторонник идеи «Чем больше, тем лучше». Если мы предъявляем и предлагаем, например, для какой – либо должности, ограничить максимально возможное количество баллов, допустим – 80. И уже потом думать, за счёт чего эти баллы набирать, в каких умениях больше, в каких – меньше. При оцифровке различных должностей эти значения придётся калибровать относительно друг друга и, в конечном итоге, получить более-менее логичную структуру.
- **Период действия параметров компетенции:** сам набор компетенций для должностей, а также - рейтинг и степень владения тем или иным умением, устанавливаются на определённый период и зависят от содержания работ в рамках корпоративной стратегии, а также – от значимости тех или иных её приоритетов. Так, например, если компания на два года запланировала

экстенсивный рост, при котором одним из главных приоритетов является скорость достижения целей, то это должно найти своё отражение в оцифровке компетенций. Кроме того, мы должны учитывать то, что, например, качество обслуживания клиентов при таком приоритете неизбежно будет отступать перед темпами завоевания новых клиентов. Конечно, можно использовать известный подход «Поезд, стой! Раз-два!» и потребовать от подчинённых «и того, и другого», пусть стараются. Но – приоритеты и должны быть выставлены для того, чтобы руководители могли *правильно* организовать управление. Термин *правильно*, как раз, и учитывает то, что ставить противоречивые цели – лучший способ добиться демотивации и хаоса в повседневной работе подчинённых. Конечно, при постановке противоречивых целей очень легко найти виноватых, но – с таким подходом на свободном рынке труда далеко не уедешь.

### Наши потенциальные результаты

Наверное, мы уже убедились в том, что дело нам предстоит отнюдь не лёгкое. Попробуем представить те выгоды, которые мы можем получить, чтобы оценить – а стоит ли «игра свеч»? Что же мы получим, «оцифровав» все управленческие должности?

- **Возможность диагностики управленческого потенциала действующих руководителей:** причём, что немаловажно, у нас есть возможности оценить его объективно, минимизировав влияние симпатий, антипатий и традиций. Помимо прямого эффекта, объективная оценка, которая основана на всем понятных критериях, которые, в свою очередь, логически «вытекают» из стратегии развития компании, укрепляет авторитет власти, что тоже совсем неплохо.
- **Оптимальное использование человеческого потенциала:** понимая, какие качества необходимы для эффективного управления отделами и департаментами, а также – располагая результатами аттестации, мы можем понять, кого и чему стоит учить, кого – перевести на другую работу, кого готовить к повышению, кого – удерживать там, где он работает, а кого и попросить поискать себе другую работу.
- **Повышение уровня лояльности персонала:** поскольку проект новой организационной структуры и аудит управленческого потенциала с высокой вероятностью приведёт к необходимости изыскания дополнительных руководителей, мы сможем выявить наличие потенциала к росту у рядовых сотрудников. Опять-таки, будет понятно, кого, и куда целесообразно готовить, а также – чему для этого учить. Мы получим возможность формирования корпоративного *кадрового резерва* с чёткими критериями как зачисления в него, так и условий и сроков, при которых кандидат может рассчитывать на реальный карьерный рост. Немаловажно и то, что кандидат будет заранее понимать, на какие должности и почему он может рассчитывать. Согласитесь. Что это гораздо интереснее, чем ожидать благоприятного стечения



обстоятельств, удовлетворяясь туманным «Старайтесь, а компания это оценит!».

- **Снижение неуправляемой текучести кадров:** этот «бонус» вытекает из предыдущего пункта. Ведь довольно часто бывает, что компания привлекает руководителей «со стороны», в то время как из неё уходят наиболее перспективные сотрудники, которые не видят для себя вариантов служебного или профессионального роста.
- **Критерии для набора персонала:** к сожалению, в большинстве случаев отбор персонала производят на основе оценки знаний. Навыки же проверяют уже во время испытательного срока. Понятно, что, если принятый на работу сотрудник не умеет того, что он декларировал, его можно и не принимать на работу. Но ведь на него тратят время, он отвлекает на себя ресурсы. Поэтому довольно часто на работе оставляют тех, кто не оправдал ожиданий, но и не зарекомендовал себя ничем уж очень плохим. Иногда тот, кто принимает решение о продолжении сотрудничества, руководствуется нехитрой китайской поговоркой «Знакомый чёрт лучше незнакомого». Действительно, с этим уже сработались, время потрачено. Да и где гарантия, что новый персонаж будет лучше? Тем более, что память действующего руководителя хранит воспоминания и о гораздо более колоритных экземплярах, так что у «невредного середнячка» есть все шансы остаться в компании. Но гораздо правильнее оценивать не только и не столько знания, но и – характер и базовые ценности. Конечно, можно старательно учить собаку забираться на дерево, но, может быть, лучше сразу нанимать белку или кошку? А навыки можно проверить в проектной работе (я писал об этом в своей предыдущей статье). Если же обнаруживается несоответствие ТТД кандидата и критериев к должности, но – есть базовая «профпригодность», то можно организовать индивидуальную программу «вывода на режим» с точкой принятия окончательного решения. Например – кандидат не вышел на желаемые показатели, но – налицо динамика роста и старательность. Такого, конечно, можно и оставить. Или, наоборот, результатов нет, динамика отсутствует или недостаточна. Тут уж, как говорится «Ничего личного, только бизнес». В общем, всё становится гораздо более рациональным и эффективным.
- **Повышение HR ROI:** отдачи от инвестиций в персонал. Человеческий потенциал принято относить к нематериальным активам, но – попробуйте-ка на досуге учесть и просуммировать все виды расходов на персонал. Так вот, отдача от этой суммы почти полностью зависит от уровня управленческого мастерства и лояльности руководителей, особенно - если Вы работаете в персонализированном бизнесе.

### **Дополнительные возможности для успеха**

Разрабатывая набор компетенций, целесообразно запланировать «точку», в которой Вам надо будет оценить то, насколько те или иные критерии к управленческим должностям отвечают текущим и перспективным интересам компании. Вполне может быть, что те критерии, которые по набору и градуировке казались вполне

уместными на стадии «оцифровки», на самом деле не совсем уместны. Или – мы неправильно оценили динамику развития событий, поэтому требуется пересмотр. Если же мы не предусмотрим заблаговременно как точку оценки, так и механизма изменения критериев, то неизбежно «окостенение»: компания всё больше будет напоминать забюрократизированного монстра, в котором всё подчинено правилам, единственная основа для существования которых – аргумент «Так всегда было». Кроме того, для оцифровки необходимо привлекать самих руководителей. Очень важно, чтобы всё происходящее не рассматривалось, как очередная блажь руководства. Кроме того, без их непосредственного участия практически нереально построить ту «систему координат», которая будет обслуживать интересы именно Вашей компании. Любая готовая система – не важно, будет ли она взята из книги, Интернета, предложена HR – директором или внешним консультантом - может быть использована только как фундамент, на котором должно быть выстроено то, что наилучшим образом отвечает интересам компании. Конечно, это увеличивает количество работы, но – зачем же повторять ошибки и увеличивать количество «сакральных артефактов»? Я имею в виду те корпоративные регламенты, которые либо не исполняются вообще, либо исполняются по принципу «Пусть отвяжутся».

### **Оптимистическое заключение**

Как видите, мы не ищем лёгких путей. Правда, никто и не гарантировал наличия таковых, начиная с определённого уровня развития рынка. Когда мы радостно воспринимаем слова о «Развитии рынка» или о «Бурном росте», то мы иногда забываем один из постулатов стратегического управления «Развитие рынка диктует необходимость усложнения и, соответственно, повышения стоимости элементов системы корпоративного управления». В общем, опять законы Мерфи в чистом виде. Помните – «Чтобы что-нибудь очистить, Вам придётся что-нибудь запачкать». И следствие: «Можно всё запачкать и ничего не почистить». Это я о том, что, если не инвестировать в надлежащее развитие элементов управления, то Ваша компания будет управляться неэффективно. Если инвестировать неправильно – легче не станет. Вот на этой радостной ноте мы и закончим. Продолжение следует.

Управляющий партнёр  
консалтинговой компании «Amadeus Group»  
Александр Фридман