

**Профессиональная управленческая команда  
- ключ к конкурентному преимуществу!**

**Часть 1**

**ТОЛЬКО ДЛЯ «ПЕРВЫХ ЛИЦ»!!!**

*«Для слепого любое препятствие является неожиданным»*

*Китайская поговорка*

**Неутешительные выводы приходят в голову с утра**

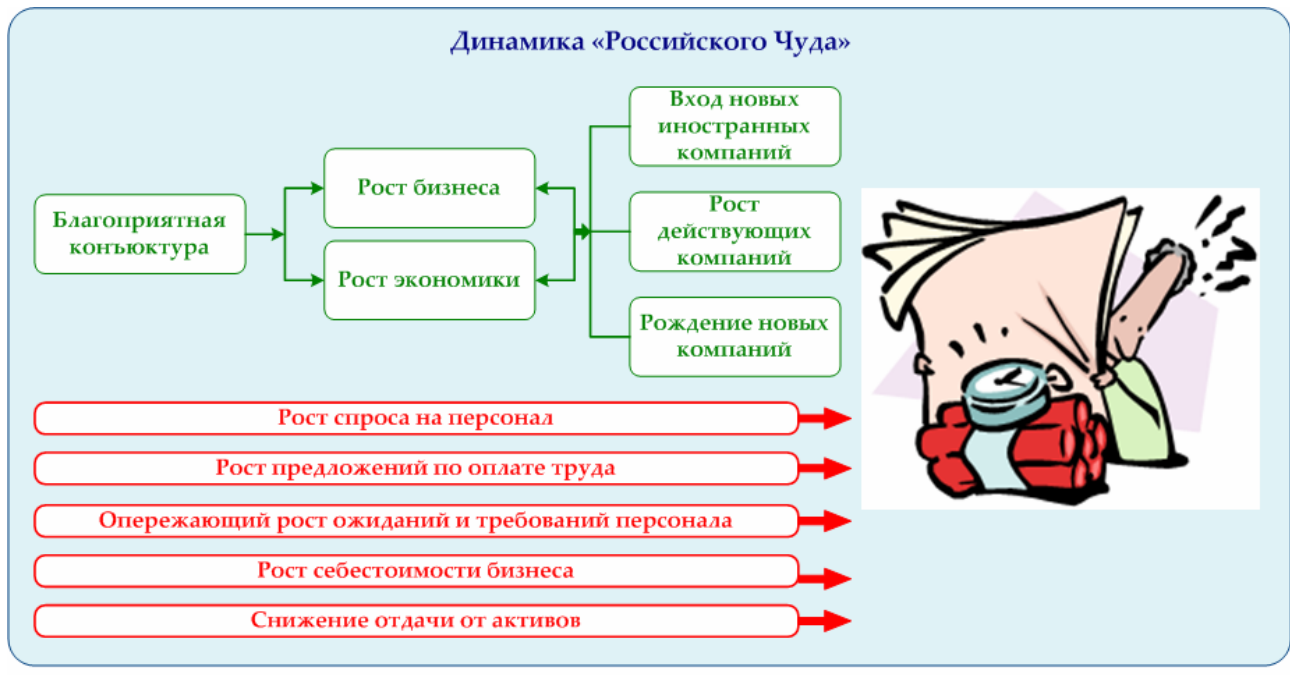
Последние годы жизнь бизнесменов существенно отравляет состояние рынка труда. Наиболее неприятные симптомы я бы сформулировал так:

- Нехватка всех без исключения категорий специалистов, как «рядовых», так и руководителей;
- Безудержный рост требований к компенсационному пакету (набор опций, которые сотрудники хотят получать от компании);
- Увеличение текучести кадров;
- Перекупка сотрудников по «диким» ценам, которые иногда вдвое и более превышают текущую оплату труда;

Все эти «безобразия» вполне объяснимы. Так, например, человеку свойственна одна интересная модель поведения. Когда в какой – либо области (политика, экономика и пр.) ситуация заметно улучшается, то ожидания людей растут ещё быстрее.

Поэтому реальная (хорошая) ситуация их удовлетворяет всё меньше, амбиции и запросы переходят грань «здоровых». Как следствие – рискованные покупки «не по чину», выдвижение неадекватных претензий по поводу оплаты труда, резкая смена сегментов бизнеса. В общем, крышу людям сносит реально. Такое явление носит название «ретроспективной аберрации» (Harvard Business Review 9.2007), от чего намного легче не становится. В перспективе же любой подъём сменяется замедлением темпов роста, а потом и спадом, что провоцирует разочарование от несбывшихся надежд и, в свою очередь, дополнительный деструктив во взаимоотношениях с работодателями.

Правда, стоит заметить, что для тех бизнесменов, у которых всем известный термин «стратегическое управление» был наполнен конкретным содержанием и сопровождался набором системных действий, эта ситуация являлась вполне предсказуемой. Что позволило им заблаговременно принять ряд эффективных мер, которые, если не полностью нейтрализовали ситуацию, то существенно минимизировали неприятности. Ведь ожиданиями персонала можно управлять, для этого существуют проверенные и относительно недорогие инструменты. К сожалению, такие «продуманные» профессионалы оказались в явном меньшинстве.



Aleksandr Fridman Education™

Схема, как видно на рисунке, достаточно прозаична. Действительно, ну кто бы мог подумать? Но для большинства всё вышеизложенное *неожиданно* привело к резкому росту издержек и, соответственно, к обвальному снижению эффективности бизнеса. Напомню, что по такому показателю, как «выработка на одного сотрудника», Россия и так сильно отставала от развитых европейских (и не только) стран. Мы уже давно забыли о том, что когда-то собирались конкурировать с остальным миром с помощью высококвалифицированной, но недорогой (на тот момент) рабочей силы. Не будем о грустном. А если ещё учесть доминирующее на всём постсоветском пространстве своеобразное отношение к этическим нормам вообще и к работе в частности... Но - до поры, до времени, рост рынка позволяет не обращать внимания, закрывать глаза на эти ну очень важные обстоятельства. Можно и модно быть экстенсивным. Создаётся впечатление, что вернулись «благословенные 90-ые»: если компания к моменту начала экономического роста уже занимала устойчивые рыночные позиции, то её буквально подхватывало волной роста. Да и многим новым компаниям сопутствует удача. И настроения у «командиров» пока самые радужные. Естественно, что такой успех, в первую очередь, приписывается собственному профессионализму. О перспективном развитии системы корпоративного управления думать ещё явно лениво. В общем, басня «Стрекоза и муравей» в отдельно взятой стране. Более профессиональное меньшинство же, конечно, инвестировало разумную часть «приварка» в те механизмы управления, которые, в перспективе, позволяли лучше обеспечивать отдачу от активов. Остальные же старый, но не забытый лозунг «Догнать и перегнать!» реализуют весьма своеобразно. В 2006 году роскошь объявляется национальной идеей с трибуны не чего – нибудь, а ежегодного экономического форума в Лондоне. По

количеству автомобилей категории «Люкс» мы успешно догнали и перегнали большинство стран с несколько большим опытом ведения капиталистического хозяйства и гораздо более высокой производительностью труда. Но - к вопросу о той самой ретроспективной аберрации: действительно, почему бы себя, любимого, не побаловать? Это и проще, и приятней чем состязаться в такой скучной номинации, как «эффективность». Хотелось бы, конечно, напомнить известную американскую поговорку «Любая вечеринка когда –нибудь заканчивается». И задуматься словами песни: «Что же будет с Родиной и с нами?» Опираясь на свой опыт реализации антикризисных проектов, я знаю, что в тот момент, когда попутный ветер «неожиданно» меняется, реакцию многих бизнесменов можно выразить словами «А мы так не договаривались!!».

Безусловно, отдельная компания, как правило, не может повлиять на состояние экономики (впрочем, не замедлять же рост экономики для стабилизации настроений персонала) или рынка труда. Поэтому мыслящему бизнесмену целесообразно ставить вопрос в другой плоскости: с учётом тех или иных тенденций экономики и рынка, какие действия предпринимать в самой компании? Как менять «настройки» тех или иных контуров системы корпоративного управления?

На одном из моих семинаров один практик - скептик (из тех, кто весьма критически относится к тому, что управление является наукой и в качестве таковой может быть изучена, освоена и постепенно превращена в мастерство пользователя) задал вопрос: «А что же будет, если все участники рынка начнут действовать правильно?» На мой взгляд, это равносильно вопросу «А что будет, если все шахматисты на соревнованиях будут играть одинаково сильно, ведь правила одни?» Такого просто не может быть, конкуренция и заключается не только и не столько в соревновании активов, но и в развитии умений извлечь из этих активов пользу. То – есть, в уровне управленческого мастерства. Поэтому те, кто бездумно шёл «на поводу» у рынка труда, будут просто вынуждены задуматься - как добиться от персонала адекватной отдачи? Если же этой задачи не решить, то негативные последствия для бизнеса достаточно предсказуемы.

Контрольный вопрос: можете ли Вы узнать (не надо наизусть, задайте вопрос своему финансисту, если он у Вас есть, а если нет – то бухгалтеру) общую сумму затрат на персонал? Оплаты, премии, налоги, отпускные, стоимость оборудования рабочих мест и программного обеспечения, бензина и телефонных разговоров? Да, эти издержки не возникают сами по себе, они напрямую связаны с персоналом.

Человеческий потенциал принято относить к нематериальным (ха-ха-ха) активам. Так полюбопытствуйте – почём нынче человеческий потенциал? И задумайтесь – насколько эффективно Вы управляете этим сокровищем?

### **Дополнительные трудности**

Существует ещё одна серьёзная проблема уже, скорее, ментального характера. Дело в том, что задачу по увеличению отдачи от персонала невозможно решить с помощью быстрых и решительных действий, необходим системный подход. Кроме того, даже при внедрении *правильно* сформированного для конкретной компании комплекса мероприятий, положительный эффект не проявит себя сразу. Первые

положительные симптомы могут стать заметны в течение 6-12 месяцев. Как тут не вспомнить один из законов Мерфи: «Время, необходимое для улучшения ситуации, обратнопропорционально времени её ухудшения». Но для многих «Первых лиц» такая динамика малоинтересна, им подавай «таблеточные» решения. На словах, конечно, все всё понимают и соглашаются, но инвестировать в перспективные и профилирующие мероприятия не спешат. Зато примерно один раз в 6 месяцев обращаются с просьбой поспособствовать в тушении очередного «пожара». Относительно же разработки и внедрения комплекса необходимых мероприятий забывают сразу же после благополучного разрешения очередных «внезапных» неприятностей. Понятно, что, если погас свет, то можно заменить предохранитель канцелярской скрепкой. Но сразу после этого временного решения, видимо, следует, во – первых, озаботиться подбором предохранителя, во – вторых, проанализировать нагрузку на сеть. Поэтому каждое «Первое лицо» должно хорошо себе представлять, что правильное решение никак не будет СОБЫТИЕМ, но продолжительным ПРОЦЕССОМ, требующим правильной организации. И у руководителя нет большого выбора, ему необходимо либо самому досконально освоить соответствующие принципы, либо привлечь специалистов со стороны. Конечно, речь не идёт о том, что «Первое лицо» должно уметь всё разрабатывать и реализовывать. Но – освоить на уровне «Знать, чтобы руководить» просто необходимо, в противном случае почти наверняка будет реализован один из двух вариантов:

- «Безграмотная самодеятельность»: когда руководитель крупной компании старается на инструктивном уровне руководить HR – директором или подрядчиком. Даются беспрекословные «ценные указивки» относительно того, чему и как, например, следует учить персонал. А также относительно набора, адаптации, карьерного роста, мотивации и других аспектов развития человеческого потенциала.
- «Безграничное доверие»: когда руководитель компании вообще не вникает в суть предложений своего HR - специалиста или внешнего подрядчика, покупаясь, например, на «подигрывание» - ему обещают, что он получит именно то, что хочет, главное – выделить искомую сумму.

Наверное, то, что ни один из описанных вариантов не позволит Вам эффективно решить вопрос увеличения отдачи от инвестиций в человеческий потенциал, не требует доказательств. Да и какие это инвестиции, если подумать? При таких подходах – а именно эти два сценария наиболее часто встречаются - затраты станут расходами, но никак не инвестициями. В противном случае все победные реалации относительно готовности российских компаний к усилению конкуренции и схватке со своими «коллегами» из мирового сообщества окажутся очередным, ничем не подкреплённым, пустословием.

**О, казалось бы, очевидном: занимательная механика**

Давайте попробуем посмотреть на компанию как на автомобиль. Разумеется, прямые аналогии будут не совсем точными, но – не будем придираться, ладно? Роль «*водителя*» выполняет «первое лицо», так называемый CEO. На всякий случай расшифруем термин: *Chief Executive Officer* – человек, который осуществляет оперативное управление компанией в режиме On Line. Для наших компаний достаточно характерно, что эту роль выполняет владелец бизнеса.

Функцию *двигателя* выполняют активы компании (материальные и нематериальные), а также привлечённые средства.

В качестве *колёс* представим себе рядовых сотрудников. Да, именно так. Автомобиль двигается потому, что колёса, вращаясь, обеспечивают поступательное движение.

Компания получает те или иные результаты благодаря тому, что рядовые сотрудники выполняют определённый объём работ.

Руководителям же достаётся функция *педалей* и *коробки передач*. Принятые *водителем* решения необходимо передать на *колёса*. Чтобы обеспечить их вращение с необходимыми скоростью, направлением и синхронностью. Безусловно, решения *водителя* могут быть выработаны с активным участием *коробки передач*, что абсолютно не меняет всего остального. Наверное, нет необходимости доказывать, что именно непосредственные руководители должны оказывать самое сильное влияние на параметры работы подчинённых. В небольших компаниях с двухуровневой структурой конструкция выглядит проще: CEO управляет непосредственно рядовыми сотрудниками. В качестве аналога можно представить детский велосипед, в котором педали присоединены прямо к переднему колесу безо всяких передаточных звеньев.

Теперь представим себе, что *коробка передач* сконструирована изначально неправильно или плохо настроена. Мы заметим, что наш бизнес будет себя вести весьма своеобразно.

#### **Возможно несколько типовых симптомов:**

- Автомобиль вообще не слушается *руля* и *педалей* (газ и тормоз), сохраняя прежний режим движения;
- Автомобиль слушается *руля*, но с большим «люфтом», реагируя на команды с большим опозданием;
- Автомобиль меняет режим движения, но – не на тот, который изначально предполагался *рулём*, ввиду чего требуются постоянные коррекции, в итоге траектория движения больше напоминает противолодочный зигзаг;

Под «неправильной конструкцией» *коробки передач* мы будем понимать непродуманное распределение функций подразделений внутри корпоративной структуры.

Под «плохой настройкой» – недостаточный уровень управленческого профессионализма руководителей. Кстати, для многих компаний, которые по мере роста бизнеса и, соответственно, увеличения количества уровней управленческой иерархии, не перестроили систему корпоративного управления, характерен такой

симптом: СЕО отдаёт распоряжения всем, до кого может дотянуться, в том числе и непосредственным исполнителям. Структура же компании (которая иногда очень красиво нарисована и снабжена разнообразными стрелочками) в реальной жизни не имеет никакого отношения к реальной «передаче усилий». Такого СЕО можно понять: во – первых, он привык «ездить на велосипеде», во – вторых, он просто не доверяет (и справедливо) нарисованной кинематической схеме. Ведь должности в такой компании означают, скорее, признание исторических заслуг субъектов, чем свидетельствуют об уровне их управленческой квалификации. Что толку в мощном двигателе, если не работает коробка передач? Согласитесь, что об этом стоит задуматься. А чтобы этот процесс был конструктивным и мог бы положительно сказаться на реальных результатах Вашего бизнеса, я продолжу эту тему в следующей публикации.

**Профессиональная управленческая команда  
- ключ к конкурентному преимуществу!  
Часть 2**

*«Руководителям свойственны те же недостатки,  
что и их подчинённым.  
Но компании они обходятся гораздо дороже»  
Питер Друкер*

**Об опасности раздвоения сознания**

Интересно, что проблему несоответствия реальных действий сотрудников и своих ожиданий большинство руководителей предпочитает видеть в ... сотрудниках. И оправдывают неудовлетворительные результаты низкой квалификацией, недостаточной мотивированностью и ленью сотрудников. И, соответственно, ищут «хороших».

**Обобщённый портрет идеального подчинённого,  
извлечённый из подсознания руководителей**

- По блеску левого глаза руководителя мгновенно понимает, что надо делать, после чего с топотом уносится и выполняет задание наилучшим образом;
- Постоянно вносит полезные предложения по улучшению состояния дел;
- Если не получает распоряжений, то сам находит себе актуальную и полезную для компании работу;
- Не задаёт руководителю никаких «дурацких» вопросов и ничем не отвлекает его от работы;
- Не просит повысить заработную плату;
- Вечно лоялен компании и понимает все трудности нелёгкой работы шефа, а также – все обстоятельства, которые мешает шефу выполнять свои обещания;
- Не нуждается в управлении и представляет собой полностью самостоятельную «боевую единицу»;

Поскольку на реальном рынке труда такие субъекты не встречаются, то у недостаточно профессионального руководителя всегда есть на кого свалить неуспех того или иного начинания.

На самом деле *управленческая компетенция* (не путайте с компетенцией в специфике бизнеса) руководителя являются тем ключевым фактором, который определяет результаты деятельности вообще и степень старания, в частности, 80% его подчинённых. Для остальных же будет справедливо такое распределение: 10% всегда будут работать хуже нормы, а 10% - лучше, почти вне зависимости от качества управления.

Именно руководитель отвечает за квалификацию и качество работы своих подчинённых. Недостаточно профессиональный руководитель говорит: «Они не выполнили моего задания, как мне их наказать?» Профессионал же формулирует иначе: «Я недостаточно хорошо организовал рабочий процесс. Что мне следует изменить в своих действиях?» Необходимо понимать, что, аттестуя своих подчинённых, руководитель даёт оценку собственной управленческой квалификации. Китайская поговорка гласит: «О полководце судят по его войску». Многие же руководители «на словах» признают такой подход, но проблема заключается в том, что за признанием не следует никаких целенаправленных действий по развитию собственной управленческой компетенции или компетенции корпоративной управленческой команды. Имеет место так называемое «декларативное согласие»: руководитель достаточно умён, чтобы не отбрасывать логичную концепцию, но в «глубине души» не уверен, что это обязательно. Есть подспудная надежда, что как –нибудь всё проскочит.... Впрочем, чему удивляться: к своему здоровью мы относимся точно так же: людей, которые заняты основными принципами здорового образа жизни, неизмеримо больше, чем тех, кто им следует. Конечно, всегда есть объяснение отсутствию необходимых действий. Например, нехватка времени, которая продолжается всё время. На семинарах по тайм-менеджменту я практикую такую расшифровку: фраза «Нет времени» на самом деле означает, что вопрос не считается реально важным и приоритетным. Регулярно же, год за годом, повторяемая (при обсуждении необходимого комплекса мер по развитию управленческой команды как средства решения многих горячих корпоративных проблем) сентенция: «Да, мы очень хорошо понимаем, как это важно, но сейчас на это у нас нет времени, расскажите – как справиться с возникшей проблемой» можно смело считать признаком «управленческой катанойи». Ну да, если нет времени профилактировать пожары, так как всё время заняты их тушением, то какова перспектива?

### **Что делать?**

*Регулярный менеджмент* должен обязательно придти на смену периоду одухотворённого энтузиазма. Регулярный менеджмент — это такое состояние дел, при котором большинство поступков участников бизнеса обоснованы, прогнозируемы и подконтрольны. Именно руководители обеспечивают целенаправленную реализацию стратегических планов и оказывают наибольшее влияние на действия подчинённых. На начальном этапе развития бизнеса и при

низком уровне конкуренции вполне достаточно, если руководители ответственны и преданы компании. Но по мере увеличения масштабов бизнеса, с одной стороны, и уровня конкуренции – с другой, резко возрастает необходимость профессионального управления.

Явление, которое можно ощутить, но не дано понять, называется чудом. Чудеса творят волшебники. Профессионалом же можно считать только того, кто понимает, какими инструментами решается необходимый набор задач, и применяет эти инструменты осознанно, с высокой вероятностью получения желаемого результата. Если Вас интересует рациональное развитие бизнеса, то Вам просто необходимо обеспечить перевод управленческой команды из категории «Энтузиастов – Волшебников» в категорию «Профессиональных управленцев».

**Уже начиная со среднего уровня конкуренции в сегменте, реальная конкурентоспособность компании напрямую зависит от суммы управленческих компетенций всех уровней руководителей.**

### Парадокс?

Корпоративное обучение, как правило, начинается с персонала и на нём же, бедном, заканчивается. Видимо, руководители изначально считаются профессионалами и получают своеобразный «иммунитет» от сомнений в их управленческой компетенции. Конечно, неосознанное желание сваливать на «плохой» персонал последствия недостаточно профессионального управления, чисто по-человечески, очень понятно. Вопрос – насколько это правильно, с точки зрения перспективы? Почему руководителям необходимо учиться управлению? Не каждый, кто долго играет – мастер. Класс «игрока» можно оценить по тому количеству действий, которые он производит ради достижения результата. Напряжённая борьба настраживает и заставляет усомниться в уровне мастерства. Профессионал обходится точно выверенным минимумом движений. И подчинённый, вроде бы, сам понимает, как ему лучше поступить, делая правильный выбор. Такого высокого уровня трудно достичь, но к нему стоит стремиться.

Большинство руководителей уделяет управлению возмутительно недостаточное количество времени. Они предпочитают работать сами, а не управлять подчинёнными. В итоге босс перегружен работой (значительная часть которой могла бы и должна была бы выполняться подчинёнными), а подчинённые тоже что-то делают. Более того, многие руководители воспринимают *управление* как досадную помеху и считают, что заниматься им следует в то время, которое осталось от собственной работы в качестве высококлассного специалиста.

Конечно, такая точка зрения не высказывается открыто. Но ведь недаром говорят, что регулярные поступки являются квинтэссенцией мыслей.

«*Начальником*» можно назвать человека, у которого есть подчинённые.

«*Руководителем*» же уместно считать того, кто умеет этими самыми подчинёнными управлять. И с помощью своих умений получает необходимые по ситуации результаты.

Моя четырнадцатилетняя практика проведения групповых, а также индивидуальных занятий с руководителями различных рангов позволяет сделать вывод: реальное



владение «основной специальностью» оставляет желать много лучшего.

У руководителей на подсознательном уровне возникает опасная иллюзия: процесс управления осуществляется как бы автоматически и сам факт их присутствия в компании должен обеспечить желаемый результат. К сожалению, эти ожидания не оправдываются, в отличие от приносящей счастье подковы одного присутствия занятого своей работой (не связанной с управлением) руководителя оказывается явно недостаточно.

К сожалению, жизненный опыт — не учитель, который терпеливо подсказывает, какой путь правильный. Опыт, скорее, судья, и очень сурово наказывает за малейшие ошибки. Изучение и применение методов профессионального управления не защищает от ошибок, но снижает их вероятность. Незнание правил не освобождает от последствий, а игнорирование законов управления делает ошибки практически неизбежными.

Жизнь не может, да и не должна быть постоянным подвигом. Даже если у руководителя есть желание повторить судьбу Данко, то его подчинённые, скорее всего, этого не оценят. И уж тем более не поддержат этой идеи действиями.

**Профессионалами не рождаются, но становятся.**

#### **Несколько дополнительных аргументов:**

- Профессиональный руководитель обеспечивает нужные результаты, управляя подчинёнными «среднестатистической» квалификации;
- Непрофессиональный руководитель в короткие сроки гарантированно разваливает команду, сформированную из *профессиональной элиты, гениев и героев*;
- Системное развитие управленческой квалификации руководителей резко снижает зависимость компании от «уникальности» персонала и увеличивает управляемость компании;
- Чем выше управленческая компетенция руководителей, тем более профессиональные кадры соглашаются работать в компании.
- Руководители меняют работу намного реже рядовых сотрудников;
- Руководители обладают более высоким уровнем социальной ответственности.

#### **Выводы**

Приоритетным объектом инвестиций является **управленческая команда!**

Для того, чтобы её сформировать и надолго «закрепить» в компании, необходима комплексная программа. Понятно, что её содержание для каждой компании будет достаточно индивидуально, необходимо учитывать как специфику бизнес – сегмента, так и реальную ситуацию с кадрами. Причём важно не только правильно реализовать весь набор необходимых действий, но и настроить, согласовать различные мероприятия друг с другом. Во многих компаниях все эти прокты имеют место быть, но не имеют единой цели и не связаны между собой. Те или иные достаточно затратные для компании программы реализуются параллельно.

Возникает ощущение, что инициаторы надеются на некий «ритуальный» эффект, который, конечно, не достигается. Чему, впрочем, тоже находятся объяснения.



Aleksandr Fridman Education™

Проект по формированию профессиональной управленческой команды, безусловно, далеко не прост, но чрезвычайно выгоден для решения, с точки зрения среднесрочной и долгосрочной перспектив. Так, например, при правильном подходе эффект начнёт проявляться не ранее, чем через 6 месяцев, а весь проект лучше планировать на 2 года. Это позволит не только правильно включить его в бюджет (да, к сожалению, бесплатных решений не предусмотрено, есть такая проблема), но и обойтись без резких движений, не нервировать участников бизнеса более чем это необходимо. Да и человеку вообще свойственна некоторая инерционность, это тоже необходимо учитывать.

**Если Вы хотите управлять развитием ситуации, а не бороться с «неожиданно» возникающими проблемами, то целесообразно растить профессиональную управленческую команду, своего рода «Преторианскую гвардию», которая станет надёжной опорой в развитии Вашего бизнеса.**

Управляющий партнёр  
консалтинговой компании «Amadeus Group»  
Александр Фридман