

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Российская Академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»  
(ПГУАС)

**А.С. Гун, Э.В. Кондратьев, А.П. Сосновыи**

# **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Рекомендовано Редсоветом университета  
в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по направлениям 38.04.02 «Менеджмент»  
и 08.04.00 «Управление персоналом»

Пенза-Москва 2014

УДК 658.3(075.8)  
ББК 65.050.2 (я73)  
Г94

Рецензенты: доктор психологических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента НИУ ВШЭ Моргунов Е.Б.;

кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС Игошина И.А.

**Гун А.С.**

Г94 Основы управленческого консультирования: учеб. пособие / А.С. Гун, Э.В. Кондратьев, А.П. Сосновский. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 376 с.

Представлены наиболее важные и интересные идеи и технологии управленческого консалтинга. Материал прошел апробацию в РАНХиГС, Московской высшей школе социальных и экономических наук («Шанинке»).

Пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям 38.04.02 «Менеджмент» и 08.04.00 «Управление персоналом». Авторы пособия – это практики, совмещающие консультирование с академической деятельностью. Поэтому пособие представляет значительный интерес для руководителей предприятий, а также для преподавателей учебного курса «Основы управленческого консультирования».

- © Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
- © Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2014
- © Гун А.С., Кондратьев Э.В., Сосновский А.П., 2014

## О Г Л А В Л Е Н И Е

ВВЕДЕНИЕ: ЧТО ДЕЛАЮТ КОНСУЛЬТАНТЫ.....	6
<b>Часть I. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ .....</b>	<b>10</b>
<b>ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК СФЕРА</b> <b>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Эволюция развития консалтинга за рубежом.....	10
1.2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	14
1.3. Виды консалтинга .....	19
1.4. Особенности консультирования в России .....	24
1.5. Формирование профессионального сообщества консультантов по управлению в России.....	31
Контрольные вопросы .....	41
<b>Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ..</b>	<b>42</b>
2.1. Цели, задачи и принципы управленческого консультирования.....	42
2.2. Роли консультанта в процессе консультирования .....	49
2.3. Этапы консультационного процесса .....	50
2.4. Методы работы консультантов .....	53
2.5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ .....	65
2.6. Критерии профессионализма консультанта .....	70
2.7. Внутренние и внешние консультанты .....	72
Контрольные вопросы .....	74
<b>Глава 3. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b> <b>КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>76</b>
3.1. Анализ и оценка качественных результатов консалтинговой деятельности.....	77
3.2. Результативность и эффективность организационных изменений ...	80
3.3. Специальные методы оценки эффективности. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей .....	86
3.4. Инструменты анализа оценки эффективности консалтинговой деятельности.....	90
3.5. Профессионально-этические принципы деятельности консультанта.....	97
<b>Часть 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>103</b>
<b>Глава 4. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ</b>	<b>103</b>
4.1. Осмотр предприятия клиента или куда Вы попали .....	105
4.2. Как управляется бизнес .....	109
4.3. Анализ стратегии.....	112
4.4. Анализ основных бизнес-процессов организации, зоны ответственности .....	121
Контрольные вопросы .....	124

Глава 5. ДИАГНОСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ .....	125
5.1. Анализ коммерческих подразделений .....	125
5.2. Комплексный анализ ассортимента .....	135
5.3. Диагностика финансовых служб .....	148
5.4. Анализ работы с персоналом .....	153
5.5. Подготовка консультационного отчета и презентация .....	163
Контрольные вопросы .....	166
<b>Часть 3. РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>167</b>
Глава 6. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ .....	167
6.1. Программа реформирования .....	167
6.2. Стратегическое и оперативное реформирование .....	175
6.3. Основные этапы реформирования .....	180
6.4. ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕСА .....	183
6.5. Сопротивление изменениям .....	190
6.6. Зачем при реформировании нужны консультанты .....	196
Контрольные вопросы .....	200
Глава 7. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧИ РЕФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ .....	202
7.1. Коммерческий блок (маркетинг, продажи, закупки) .....	202
7.2. Финансы .....	210
7.3. Управление проектами .....	214
7.4. РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА .....	215
7.5. Реформирование в условиях кризиса .....	219
7.6. Система владельческого контроля .....	233
Контрольные вопросы .....	243
<b>Часть 4. КОНСУЛЬТАНТЫ И ПЕРСОНАЛ .....</b>	<b>244</b>
Глава 8. РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	244
8.1. Работа с персоналом при реализации программы реформирования .....	246
8.2. Организационное поведение и трудовая мотивация .....	254
Контрольные вопросы .....	262
Глава 9. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ .....	263
9.1. Основные задачи системы мотивации .....	263
9.2. Разработка и упорядочивание постоянной части денежного вознаграждения .....	268
9.3. Разработка переменной части денежного вознаграждения .....	273
9.4. Социальные льготы .....	283
9.5. Особенности внедрения систем мотивации и мониторинг эффективности .....	294
Контрольные вопросы .....	295

Глава 10. НЕДЕНЕЖНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ.....	297
10.1. Правила разработки системы нематериальной мотивации.....	297
10.2. Причины и стадии демотивации сотрудника.....	299
10.3. Факторы, влияющие на нематериальную мотивацию сотрудников.....	304
10.4. Формы и способы нематериальной мотивации сотрудников.....	308
Контрольные вопросы.....	313
Глава 11. РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	314
11.1. Оценка с использованием моделей компетенций.....	316
11.2. Оценка с применением кейсов и тестов.....	321
11.3. Экспертное определение потенциала топ-менеджеров в ходе диагностики.....	327
11.4. Кадровый резерв.....	328
Контрольные вопросы.....	339
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	340
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	350

## ВВЕДЕНИЕ

Привлечение консультантов – прекрасный путь превращения проблем в золото. Ваших проблем в их золото.

*Консультационный юмор*

Эта книга – не учебник для выращивания консультантов, а всего лишь источник информации о том, чем эти консультанты занимаются, что реально могут сделать и изменить, а также о том, какие ограничения имеют их услуги. Это пособие для тех, кто будет пользоваться услугами консультантов. Однако стиль изложения близок по духу консультационному сообществу, поскольку знание об устройстве сложной системы лучше накапливать, периодически заглядывая внутрь нее.

Прежде чем говорить о методах работы, особенностях, приводить кейсы и примеры, необходимо зафиксировать общее понятие консалтинга (консультирования) и частное – управленческого консультирования. Если Вы умеете хорошо решать какие-либо, даже маленькие проблемы для клиента, то в таком случае имеете все основания предложить клиенту свою услугу как консультант. И остается совсем «немного», чтобы в результате проведенной Вами работы клиент сказал: «Этой работой я доволен, деньги были потрачены не напрасно, и вообще этот специалист мне понравился... Возможно, я скоро к Вам опять обращусь за помощью. А своим знакомым я также порекомендую к Вам обратиться».

С другой стороны, часто никто на практике не знает готовых решений, тем более единственно правильных, оптимальных. Более того, человек, называющий себя консультантом, является заложником своего опыта, своей специальности, своих амбиций, собственной переоценки себя как специалиста и личности. А следовательно, все рекомендации и работа консультанта могут быть подвергнуты сомнению. Тем более, всегда кто-то может предложить для клиента что-то лучшее. Но к этому лучшему консультанту также может относиться все вышесказанное.

К услугам профессиональных консультантов люди прибегали всегда: и когда обращались к врачам, и когда просили совета в юридической консультации, и когда анализировали сложные жизненные ситуации с психологом. Словом, любые советы или рекомендации, которые когда бы то ни было мы получали от профессионалов, можно отнести к консалтингу. Вообще говоря, консультант может выступать как мудрец, оракул, учитель, врач, советник, эксперт и даже как дополнительный ресурс.

Однозначное описание сложных явлений – неблагоприятная задача. Существует множество определений консалтинга. В соответствии с одним из них, сформулированным Европейской Федерацией Ассоциаций Консультантов

тантов по Управлению (FEACO), консалтинг «заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации»<sup>1</sup>.

Вообще говоря, существуют два термина – «консультирование» и «консалтинг», и некоторые авторы пытаются их разделить, представив консультирование – как обучение и помощь советами, а более широкое понятие «консалтинг» как помощь в решении проблем заказчика. Для практики бизнеса оба определения однозначны, а консалтинг – это, скорее, усвоившееся английское заимствование русского понятия «консультирование», «сдобренное» новым имиджем.

Сделаем акцент на управленческом консультировании и существующих его определениях (табл. 1.1).

Т а б л и ц а 1 . 1

Варианты определения понятия «управленческое консультирование»<sup>2</sup>

Определение понятия управленческого консультирования	Источник
1	2
<b>Высококвалифицированная помощь</b> руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализирующимися в определенной области	Чакыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. – София, 1986.
Управленческое консультирование в условиях новой экономики представляет такую <b>форму взаимодействия</b> , «когда (1) консультант делится опытом с клиентом, вместо того чтобы пытаться сохранить его только для себя; (2) клиент по возможности непосредственно и активно участвует в решении задачи; и (3) обе стороны не жалеют усилий для того, чтобы извлечь из решения данной задачи ценный опыт»	Управленческое консультирование нововведений: индивид в организации / Отв. ред. А.И. Пригожин.
<b>Разновидность экспертной помощи</b> руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). – М.: Экономика, 1988.
<b>Консультативная служба</b> , работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений	Лэрри Грейнер и Роберт Метцгер. Управленческое консультирование нововведений: индивид в организации / отв. ред. А.И. Пригожин.

<sup>1</sup> Официальный сайт ФЕАКО. URL: [www.feaco.org](http://www.feaco.org)

<sup>2</sup> Беляев А.Г. Консалтинг – как много в этом слове... URL: [http://l-konsul.biz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=82&Itemid=232](http://l-konsul.biz/index.php?option=com_content&task=view&id=82&Itemid=232)

## Окончание табл. 1.1

1	2
<p>Определенным образом организованный <b>процесс взаимодействия</b> между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения</p>	<p>Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88). – Новосибирск, 1988.</p>
<p><b>Услуги</b>, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем</p>	<p>Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. – М., 1988.</p>
<p><b>Профессиональная помощь</b> со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений</p>	<p>Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. – М.: Финстатинформ, 2009. С. 27.</p>
<p><b>Деятельность и профессия.</b> Его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта</p>	<p>Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 2008. С.52.</p>
<p><b>Сервис</b>, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента</p>	<p>Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Рынок капитала. 1998, № 23–24.</p>

Как показывает мировой опыт, консультантами чаще всего становятся практики, имеющие реальный опыт управления. Не считая некоторого количества выпускников вузов, которые сразу начинают работу в консультационных фирмах, в чисто профессиональную консультационную деятельность переходят совсем немногие. Такая тенденция объясняется главным образом характером работы консультанта.

Консультант обычно не строит самостоятельных теорий и концепций. Ему необходимо умение анализировать разнообразные научные достижения с точки зрения их применимости на практике, а также создавать методику внедрения в жизнь нужных идей или выводов. Консультант по управлению примерно в той же степени информирован о научных достижениях, что и эксперт. Кроме того, он должен уметь логично и убедительно представлять решения и рекомендации клиенту. Консультант, таким образом,



должен исполнять роль не столько генератора идей, сколько их трансформатора.

Важным навыком для консультанта является умение объединять теоретические трактовки и практические требования в понятный руководителям комплекс, который они смогут эффективно использовать. Консультант – более искусный, чем эксперт, реализатор изменений, нововведений и усовершенствований. Это относится и к глубине внедрения, и к масштабу мероприятий.

Сегодня использование консалтинга как профессиональной помощи является столь же неотъемлемой частью успешного бизнеса, как и новейшее оборудование, инновационные технологии, современные методики внедрения. В России эта сфера деловой активности начала развиваться сравнительно недавно, около двадцати лет назад. Российские предприниматели в общей массе пока не могут похвастаться окончательно сформированной деловой культурой, не позволяющей им пренебрегать услугами консультантов.

# Часть I. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

## ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Во многих компаниях обращение к консультанту за помощью воспринимается как признание того, что Вы не можете выполнять свою работу.

*Эдгар Шейн*

Не дело ботаника – уничтожать сорняки. Для него достаточно только рассказать нам, как быстро они растут.

*Сирил Норкот Паркинсон, британский писатель, автор «Законов Паркинсона»*

- ✚ Эволюция развития консалтинга за рубежом
- ✚ Консультирование как вид деятельности
- ✚ Виды консалтинга
- ✚ Особенности консультирования в России
- ✚ Формирование профессионального сообщества консультантов по управлению в России

### 1.1. Эволюция развития консалтинга за рубежом

Консультирование как деятельность имеет древние корни. Практически все древние правители имели советников, а также специальные книги советов, например, книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000–1500 гг. до н.э.)<sup>3</sup>. В древние и средние века советники обычно специализировались – по государственным и военным вопросам (Сунь Цзы), ведению хозяйства, религии, воспитанию детей (Сенека) и проч.

Среди известных советников можно отметить *Теодота* – советника египетского царя Птолемея Дионисия, *Сенеку* (4 до н.э. – 65 н.э.), римского философ-стоика, поэта и государственного деятеля, воспитателя Нерона, а также *Никколо Макиавелли* (1469–1527), итальянского мыслителя, философа, автора непрекаемого бестселлера «Государь» (1532). Были случаи объединения советников в коллегиальный совещательный орган, который имел определенную степень независимости. Так, Н. Макиавелли занимал во Флоренции пост государственного секретаря (секретарь «Совета десяти»), отвечавшего за дипломатические связи республики.

---

<sup>3</sup> Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование: учебник для магистров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. 212 с.

Консалтинг как профессиональная деятельность зародился в конце XIX века в ходе промышленной революции. В тот период управленческий опыт достиг высокого уровня развития и появились первые предпосылки и потребности в его описании и структуризации. А высокий уровень коммуникаций в производственной сфере открыл возможность к передаче этого опыта в виде методик и соответствующих рекомендаций.

Консультирование на основе научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижении издержек производства. **Такое консультирование получило название «организация производства», а консультанты – эксперты по эффективности.** Среди представителей можно выделить следующих: Артур Литтл – основатель компании Arthur D. Little (1886), Фредерик Уинслоу Тейлор, супруги Гилбрет, Г. Гантт (основатель известной многим диаграммы Гантта).

Развитие консалтинга в 1920–1930-е гг. было связано с несколькими специализациями: управление человеческими ресурсами и их мотивации – Мэри Паркер Фоллет; сбыт и маркетинг – Гарольд Уайтхед; инженерный и финансовый консалтинг – Джеймс О. МакКинзи (McKinsey & Company). Но объем применения консалтинга оставался ограниченным, локализуясь в промышленно развитых странах. Схема консалтинга была такова: бывшие предприниматели, управленцы, достигшие на деловом поприще успехов и отошедшие от дел, стали предлагать свой опыт более молодым руководителям.

**50–60-е гг. XX в. стали «Золотым веком консалтинга»**, который был прямым следствием серьезного послевоенного развития экономик ведущих стран мира. Кроме того, научно-технический прогресс и широкое использование математических методов и ЭВМ, применявшиеся до этого в военных целях, серьезно изменили работу консультантов. Большинство консультантов нового типа были университетскими преподавателями и исследователями, работниками аппарата управления, просто хорошими специалистами по какой-либо одной управленческой операции. На фоне продолжающейся специализации консультирование стало ориентироваться на трансформацию типовой системы управления к специфике конкретного клиента с учетом масштабов компании, производственной системы, качества персонала и пр. Среди консультантов данного периода можно отметить К. Арджириса, Р. Блейка, Л. Гьюлика и Л. Урвика.

**Дальнейшая специализация** деятельности консультантов по управлению по различным аспектам привела к необходимости использования **комплексного подхода и системности решений** (У. Кирш, И. Ансофф), поскольку решение проблем одного типа вело к необходимости сделать изменения и в другом элементе управления. Это было время господства

эмпирического подхода в менеджменте (Питер Ф. Друкер); появилась новая категория консультантов, которая предлагала не советы или проекты, а методическое обеспечение решения проблем корпораций. В большинстве своем это социологи, психологи, менеджеры, экономисты. В это время внимание на сферу управленческого консультирования обратила так называемая «большая восьмерка», специализирующаяся на бухгалтерских и аудиторских услугах: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross.

Следующая волна консалтинга связана с появлением концепции реструктуризации, поиском различных альтернатив ради придания гибкости различным промышленным предприятиям и компаниям ради выживания в экстремальных условиях и обеспечения путей дальнейшего процветания (Т. Питерс, Р. Утерман).

Парижская Всемирная конференция консультантов по управлению в 1987 г. открыла новую эру развития консалтинга. В ней приняли участие консультанты из 231 консалтинговой фирмы из 25 стран. Этот этап можно охарактеризовать как **профессионализацию консалтинга** в мировом масштабе. В последующие годы наблюдался особый рост консалтинговых услуг во всем мире.

Современный этап развития консалтинга, начавшийся в конце прошлого века, связан с глобализацией мировой экономики и ее трансформацией в **информационную экономику** и далее – в **экономику знаний**. Здесь основную экономическую роль играют знания как нематериальные активы организации, а консультант становится «проводником» знаний. Увеличивается роль **обучающего консультирования**, чему способствуют в технической сфере – развитие информационно-коммуникационных технологий и Интернета, а в организационной – образование сетевых и виртуальных организаций, а также различных виртуальных профессиональных сообществ.

Таким образом, если рассматривать развитие управленческого консультирования в количественном выражении, то количество сотрудников в консалтинговых компаниях увеличивалось практически в геометрической прогрессии. Как пишет О.А. Блинов, компания «РА» (Великобритания) в 1943 г. имела лишь шесть консультантов, в 1963 г. – 370, а в 1984 г. – более 1300 консультантов в 22 странах. Ссылаясь на данные New York Times, он указывает, что в США 15 % компаний пользуются услугами консультантов на регулярной основе и 35 % прибегают к помощи консультантов по мере необходимости.<sup>4</sup>

В мировой экономике консалтинговые услуги начинают занимать все больше места. По данным Kennedy Information Group, в области консал-

---

<sup>4</sup> Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование: учебник для магистров // М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. 212 с.

тинга в мире сейчас работает порядка миллиона человек, а количество консалтинговых компаний (без учета России) приближается к 1900. Объем услуг, предоставленных этими компаниями в 2010 году, достиг порядка 150 млрд долларов. При этом на долю крупнейших мировых консалтинговых фирм (их около 50) приходится порядка 70 % этого рынка, на долю средних (около 350 фирм) – 27 %, и на долю мелких фирм (около 1300) – 3 %.

Наиболее интенсивно развивающимися консалтинговыми услугами являются: индивидуальный консалтинг, семейный консалтинг и консалтинг малых фирм, виртуальный консалтинг и консалтинг интернет-бизнеса. Наиболее интенсивное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, странах СНГ и Китае.

Общность профессиональных интересов и задачи повышения качества и эффективности консалтинга способствовали образованию Международных профессиональных объединений консалтинговых фирм и консультантов.

Самой старейшей является Всемирная Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (1929 г.), которая до середины 1990-х гг. называлась Американской национальной ассоциацией консалтинговых фирм. Ее членами являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира<sup>5</sup>.

Еще одной, наиболее известной, является FEACO – Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (1960 г.) со штаб-квартирой в Брюсселе. Она объединяет 25 национальных ассоциаций стран Европы, представляющих интересы 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 тысяч консультантов<sup>6</sup>.

Авторитетным консалтинговым объединением индивидуальных консультантов является **Международный Совет институтов управленческого консультирования** (The International council of management consulting institutes – **ICMCI**). Это сеть ассоциаций консультантов по всему миру, которая имеет общую миссию, ценности и цели. Национальные институты, входящие в Совет, осуществляют процедуру сертификации консультантов в соответствии с Амстердамским стандартом. В настоящее время в Совет входит 37 стран – постоянных членов и 8 временных<sup>7</sup>.

Основными уставными задачами профессиональных ассоциаций являются обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими

---

<sup>5</sup> Шевченко С.Г. В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях глобального кризиса. М.: Ваш полиграфический партнер, 2010. 192 с.

<sup>6</sup> Официальный сайт ФЕАКО. Режим доступа: [www.feaco.org](http://www.feaco.org)

<sup>7</sup> URL: <http://www.icmci.org/> – ICMCI (Международный Совет институтов управленческого консультирования)/

специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д. К таким организациям относятся Европейский фонд развития менеджмента (EFMD), Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН), Американская ассоциация менеджмента (АМА), Всеяпонская федерация менеджмент-организаций (ZEN-NOH-REN)<sup>8</sup>.

## 1.2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Логика становления профессий, разделяемая в современном обществе, предполагает, что специализация породила необходимость существования консалтинга. Так в чем же специфика профессии консультанта по управлению в отличие от профессии руководителя? Гуру современного российского консалтинга А.И. Пригожин (прил. 1) охарактеризовал эти отличия так<sup>9</sup>:

- консультант специально отслеживает, собирает и систематизирует последние достижения управленческой мысли в мире и приспособливает их для восприятия руководителя в приемлемом для последнего виде;
- консультант знает опыт решения аналогичных проблем на других предприятиях. Поэтому руководителю, конечно, эффективнее использовать опыт других, а не совершать ошибки самому;
- консультант по управлению обладает специальными методами выявления и решения управленческих проблем.

Любой хороший руководитель в организации, конечно же, знает ее структуру, технологию работы, людей и их проблемы, является носителем организационной культуры. Но он включен в систему, и поэтому воспринимает ее (организацию) преимущественно изнутри. В обычной ситуации этого достаточно для принятия управленческих решений. Когда же условия, а впоследствии нормы, стандарты и правила взаимодействия внутри организации меняются, и привычные способы воздействия перестают приносить ожидаемый результат, становится необходим профессиональный взгляд со стороны.

Современный руководитель готов к тому, чтобы пользоваться специальными знаниями в области управления, поскольку его занятость в оперативном управлении не дает ему возможности постоянно отслеживать и осваивать новые модели менеджмента.

В современном мире можно выделить несколько тенденций, которые повышают степень неопределенности в принятии управленческих реше-

---

<sup>8</sup> Шевченко С.Г. Интеграционные процессы на рынке консультационных услуг. URL: <http://www.cfin.ru/consulting/integration.shtml>

<sup>9</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с. С. 14.

ний, увеличивают уровень энтропии в организационных системах и конкурентности в межорганизационных отношениях<sup>10</sup>:

1) экспоненциально ускоряется социальное время, что фиксируется на уровне всего цивилизационного сообщества;

2) растет количество изменений во внешней среде;

3) личность современного работника претерпевает изменения – он становится психологически все более свободным, мобильным и т.п.;

4) на рынке труда прогнозируется резкое сокращение количества трудоспособных работников;

5) бизнес-организациям необходимо становиться все более гибкими, быстро перестраиваемыми.

По этим причинам современному руководителю приходится обращаться к консультантам. Причины обращения к консультантам могут быть самыми различными, и далеко не всегда альтруистичными. Наиболее часто встречаются следующие:

- для аудита деятельности предприятия и отдельных его подразделений – «беспристрастный взгляд со стороны»;

- для экспертных консультаций по отдельным направлениям деятельности предприятия;

- для выполнения разовой ответственной задачи (проекта) при недостатке собственных ресурсов;

- для обучения и повышения квалификации руководителей;

- для реформирования деятельности предприятия в условиях кризиса, который не могут преодолеть топ-менеджеры компании;

- для реструктуризации предприятия при угрозе банкротства;

- для аудита решений менеджмента, подтверждения или коррекции принятых важных решений;

- для выполнения роли советников владельца компании;

- для разового решения сложных «политических» и кадровых вопросов в организации, осуществления «непопулярных решений»;

- для демонстрации «решения вопросов» – отвлечения персонала на работу с консультантами;

- для перехвата управления у существующей команды топ-менеджеров и их замены новыми.

Некоторые российские компании уже имеют опыт обращения к различным консультантам. И не всегда этот опыт удачен. Часто причиной этого является не только квалификация консультанта, но и неумелое использование его услуг со стороны компании. К работе консультантов надо относиться максимально прагматично. Покупка консалтинговых услуг –

---

<sup>10</sup> Чечкова А.В. Управленческое консультирование в организации // Прикладная юридическая психология. 2008. № 2. С. 145–146.

зачастую очень дорогие инвестиции. Поэтому крайне важно понимать, как они помогут в развитии бизнеса.

В силу ограниченности присутствия консультанта в клиентской организации нужно обозначить принципиальные отличия консультанта от менеджера.

Т а б л и ц а 1 . 2

Отличие консультанта от сотрудника компании

	Сотрудники и менеджеры	Консультанты
Взгляд	изнутри	снаружи, сверху
Фокус внимания	поддержание жизнедеятельности организации	развитие организации
Интерес	сохранить место	развитие, преобразование
Специализация	отрасль/функция	организация, взаимодействие
Задача	делать	сделать
Методы	от технологии работ	от системного анализа ситуации
Сроки	чем дольше, тем лучше	разумная минимизация

Как видно из таблицы, отличия достаточно кардинальные. Это означает, что вопрос развития и успеха современной организации сильно зависит от эффективного использования ресурса консультантов. Действительно, консультирование в организации как направление профессиональной деятельности приобретает в последние годы в России большое значение.

Однако есть ситуации, в которых консультирование либо невозможно, либо неэффективно. Например:

- в организациях, аффилированных с государственными структурами, нет предмета консультирования, хотя зачастую есть деньги на консалтинг и желание воспользоваться услугами;
- когда отсутствуют общие согласованные требования к организации со стороны недоговорившихся акционеров;
- когда владелец занимает «внешнюю» отстраненную позицию;
- когда невозможно выстроить партнерские отношения с клиентом.

### 1.2.1. Определение консультационной услуги

Консультационная услуга (КУ) может рассматриваться как часть деловой услуги, а управленческое консультирование – как один из видов консультационных услуг. Таким образом, управленческое консультирование является частью деловой услуги и представляет собой предприниматель-



скую деятельность, осуществляемую профессиональными консультантами, и направленную на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, а также физических лиц, уполномоченных управлять ими, в консультациях, обучении и исследованиях по проблемам их функционирования и развития.

### 1.2.2. Формы консультационной услуги

Консультационная услуга может приобретать форму совета, рекомендации, экспертизы, анализа, оценки, прогноза, справки в предметной области интересов клиента. Более качественная классификация, учитывающая объем оказываемой услуги, такова:

1. Разовые, несистемные консультации.
2. Информационное обслуживание (предоставление статистических отчетов, составление аналитических записок и прогнозов, справки по законодательству, предоставление сведений о надежности партнеров).
3. Экспертиза (объектами экспертизы могут быть: самостоятельно составленные клиентом бизнес-планы, инвестиционные проекты, контракты, финансовые операции).
4. Консалтинговый проект (диагностика проблем, разработка и внедрение решений, поиск партнеров, проект по участию в переговорах, разработка управленческих документов, сопровождающих процессы менеджмента).

### 1.2.3. Особенности консультационной услуги

Консультационные услуги имеют ряд особенностей:

**Являются продуктом деятельности консультанта** и неотделимы от него. Таким образом, консультант является составной частью консультационной услуги и может влиять на ее качество. Отсюда вытекает следующая особенность:

**Непостоянство качества обслуживания**, которое зависит от квалификации консультанта, опыта работы в данной отрасли знания, взаимоотношений между консультантом и клиентом, методов, используемых консультантом, от физического состояния и других факторов. Качество услуги определяется не в момент производства, а в момент потребления и зависит от эффекта, который получил клиент от услуги.

**Неоднородность.** В консультационной услуге отражается также разнообразие условий деловой деятельности, с которыми работает консультант: различие в личных качествах клиентов и консультантов, множество кон-

цептуальных подходов и методов вмешательства, разрабатываемых консультантом<sup>11</sup>.

**Нематериальность.** Консалтинговые услуги невозможно осязать, пробовать на вкус, видеть, т.е. изучить до покупки. Их потребление предполагает расширение особых форм богатства населения – образовательного, социального, культурного, духовного потенциалов, здоровья. Единственным материальным воплощением может служить т.н. «сухой остаток» – рекомендации на бумажном, электронном и других носителях. Отсюда еще три важных связанных качества КУ:

**Низкая материалоемкость, высокая доля интеллектуального капитала и слабая защищенность от промышленного шпионажа.** В связи с этим защитой консалтинговой компании может быть только аутопоэтическое развитие быстрее рынка.

**Несохраняемость и невозможность заготовки впрок.** Качественная консалтинговая услуга может быть подготовлена только для конкретной ситуации. Конечно, все консультанты используют базы данных, но предоставление услуги связано с конкретным местом действия, конкретными участниками действия и их конкретными ожиданиями.

**Высокий уровень оплаты на рынке услуг** связан с тем, что именно КУ оказывают влияние на развитие организаций и общества в целом. Это плата за возможность ориентироваться в усложняющемся мире с помощью применения новых управленческих технологий, методов ведения бизнеса. Экономически спрос на консультационные услуги обусловлен ростом неопределенности в мире и ростом сложности среды бизнеса.

**Неразрывность с постоянным обучением.** Искусство увидеть проблему, скрытую от клиента в силу ограниченности картины мира, и расширить ее, используя нужную информацию, предполагает контекстное обучение новым знаниям (научная составляющая) и методам (апробация у других клиентов).

**Преимущественная ориентация на высший уровень управления** связана с персонификацией заказчика в силу его ответственности за управление организацией. Кроме того, КУ скорее подвержена влиянию изменений в социокультурном окружении (мораль, нормы поведения и деятельности, законы), чем материального. А развитие корпоративной культуры – дело высшего руководства.

**Комплексность КУ.** Невзирая на важность учета конкретной ситуации, в случае необходимости (короткие сроки или большой объем работы) КУ могут быть оказаны интегрировано разными фирмами. Основанием для этого служит принципиальная возможность осуществить консультирование на основе единой научно-методической базы консалтинга, допускаю-

---

<sup>11</sup> Блюмин А.М Информационный консалтинг. URL: [http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/informatsionnyy\\_konsalting\\_-\\_blyumin\\_am](http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/informatsionnyy_konsalting_-_blyumin_am)

щей декомпозицию услуг на более мелкие с их последующей систематизацией.

Восприятие консультационной услуги в изменяющемся мире тоже изменяется. И современные представления через некоторое время могут быть уточнены или изменены<sup>12</sup>.

### 1.3. Виды консалтинга

Как отметил А.П. Посадский – один из отцов-основателей российского консалтинга, – существует два основных вида классификации консалтинговых услуг: 1) с точки зрения предмета консультирования – попредметная классификация; и 2) с точки зрения метода консультирования – методологическая классификация (экспертное, процессное и обучающее консультирование)<sup>13</sup>. Безусловно, можно предложить и другие классификации, но это предмет более глубокого рассмотрения<sup>14</sup>.

Попредметная классификация ближе и понятнее потребителям КУ и поэтому более распространена. Здесь консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов менеджмента, на которые они направлены. Так, Европейский справочник-указатель **консультантов по управлению оперирует 8 группами** консультационных услуг (прил. 2):

- общее управление;
- администрирование;
- финансовое управление;
- управление персоналом;
- маркетинг;
- производство;
- информационные технологии;
- специализированные услуги.

Методологическая классификация профессионально ориентирована на самих консультантов и квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают *процессное, экспертное, проектное и обучающее консультирование* (иногда называемое образовательный консалтинг).

**Процессный консалтинг** – создание или совершенствование технологий, с помощью которых создаются эффективные система управления и новые направления деятельности предприятия.

---

<sup>12</sup> См., напр., URL: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_617](http://www.treko.ru/show_article_617)

<sup>13</sup> Посадский А.П. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 2007.

<sup>14</sup> Овсянникова С.И., Лыгина Н.И. Содержание, формы и методы управленческого консультирования // Актуальные научные разработки: Экономика, маркетинг и менеджмент. URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1207.htm>.

Продуктом процессного консалтинга является технология, с помощью которой заказчик сам построит эффективную систему управления и выберет способы перехода от сегодняшнего ее состояния к новому, которое решено внедрить. Это более совершенный консалтинговый продукт, но, к сожалению, и более трудоемкий. Главное мастерство процессного консультанта заключается в умении правильно задавать вопросы, на которые клиент сам даст ответы.

Вряд ли кто-то лучше владельца знает свою организацию, ее потенциал, ее риски. Однако зачастую все эти знания владелец или «первое лицо» хранит в голове неосознанно или в неструктурированном виде. Когда консультанты задают руководителю правильные наводящие вопросы, он сам находит ответы и решения. Консультанты просто структурируют и упорядочивают то, что изначально знают владелец фирмы и топ-менеджеры.

**Экспертное консультирование** – аудит деятельности предприятия, рекомендации по произведению необходимых изменений и сопровождение их практической реализации. Само название характеризует метод оказываемых услуг. Здесь консультант выступает как эксперт, дающий ответы на вопросы клиента. Вот характерные черты данного вида консультирования:

- Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
- Устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению.
- Письменные ответы на поставленные вопросы.
- Письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики.
- Анализ ситуации, определение направлений вмешательства (предоставление обоснованных экспертных рекомендаций).
- Структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения.

Наиболее характерно экспертное консультирование для областей, характеризующихся определенностью и однозначностью знаний, таких, как: аудит, налоговое планирование, юридические вопросы бизнеса, информационные технологии, инженерно-технологический консалтинг, маркетинговое консультирование, кадровый консалтинг.

**Проектное консультирование** – разработка и последующая реализация нового для данного предприятия вида деятельности. Консультанты выступают в статусе проектных менеджеров. Проектное консультирование отличается целевой направленностью. Оно представляет собой создание конкретных проектов в определенной внутрифирменной сфере с управленческой составляющей. Это значит, что проектное консультирование включает в себя проектные работы с последующим консультированием клиента на этапе разработки проекта и его реализации. Данный вид позволяет аккумулировать ресурсы в одном направлении, осуществлять целевой кон-

салтинг, планировать результаты и в максимальной степени обеспечивать их достижение.

Основными этапами проектного консультирования являются<sup>15</sup>:

1. Составление заказчиком задания на проект, в котором отражаются его основные потребности, требования, условия и ограничения.

2. Поэтапная подготовка проекта с вовлечением в этот процесс специалистов клиента и последующая его сдача.

3. Предоставление необходимых консультаций для реализации проекта.

4. Участие в реализации проекта в той степени и на тех этапах, которые определил клиент.

Когда же целесообразно использовать проектное консультирование?

Во-первых, когда поставленная задача представляет собой проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при установленном бюджете<sup>16</sup>.

Во-вторых, если в организации для выполнения проекта не хватает собственных управленческих, человеческих, информационных и прочих ресурсов.

Наконец, если выполнение проекта своими силами недостаточно оптимально – высоки риски, не хватает времени, нужны новые технологии.

**Обучающее консультирование**, в свою очередь, можно разделить на два подблока: передача знаний и развитие навыков. **Передача знаний** обычно происходит в форме внутренних корпоративных семинаров, а **развитие навыков**, необходимых менеджерам, осуществляется в виде тренингов и последующего обучения на рабочих местах.

Обучающее консультирование отличается от простого обучения тем, что знания, которые предоставляют консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При академических формах обучения знания по менеджменту, экономике и прочим отраслям передаются слушателям в общей форме, без привязки к конкретной ситуации в фирме. Преимущества такого конкретно-индивидуального подхода следующие. При подготовке программы обучения консультант не только собирает данные, идеи, анализирует существующую ситуацию, но и подготавливает почву для возникновения новых изменений. Он использует весь современный арсенал методов обучения: семинары, тренинги, деловые игры, учебно-практические пособия, разбор конкретных ситуаций и т.д. (прил. 3, методы развития УП). Но и заказчик тоже вынужден хорошо подготовиться – он уточняет запрос на обучение, а

---

<sup>15</sup> Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование: учебник для магистров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. 212 с.

<sup>16</sup>URL: <http://tc-m.ru/>

именно: выбор целей, программы и формы обучения, формирует список кандидатов.

Вариантов обучающего консультирования может быть великое множество, основные же таковы:

1. Стандартная программа обучения, основанная на содержании открытых семинаров – из предлагаемого консультантом перечня.

2. Специально адаптированная программа. Заказчик определяет проблематику, а консультант разрабатывает программу, выбирая подходящие знания, формы и методы их подачи.

3. Специально сформированная группа (например, команда изменений). Консультант предварительно согласовывает с заказчиком требования к участникам группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие, как анкетирование, собеседование, деловые игры, анализ личных дел и др.

4. Подготовка участников к групповой работе, направленной на решение практических задач бизнеса и связанной с обсуждением и поиском решений. Здесь консультант чаще в тренинговой форме проводит развитие коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений и пр.

5. Обучение конкретному инструментарию решения задач. Здесь консультант передает определенным сотрудникам компании умения и навыки использования собственного инструментария и технологий таким образом, чтобы при его отсутствии они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности.

6. Обучение группы сотрудников под выполнение конкретного проекта. Консультант обеспечивает полное погружение участников в проблематику для того, чтобы в максимально сжатые сроки группа освоила необходимый объем информации, решила поставленные задачи по планированию или эскизному проектированию каких-либо изменений и инноваций.

Разделение труда между консультантами и клиентом при использовании различных способов консультирования представлено в табл. 1.3.

Т а б л и ц а 1 . 3

Разделение труда в различных способах консультирования

Этапы	Способы консультирования		
	экспертное консультирование	консультирование проекта	консультирование процесса
Диагностика	Клиент	Консультант или клиент	Клиент при помощи методов, предлагаемых консультантом
Выработка предложений	Консультант	Консультант	Клиент при помощи методов, предлагаемых консультантом
Внедрение	Клиент	Клиент	Клиент при участии консультанта

Для акцентуации особенностей *процессного* и *экспертного консультирования* сравним условия их использования в зависимости от ситуации, ожиданий клиента и консультанта (табл. 1.4).

Т а б л и ц а 1 . 4

Сравнение способов консультирования

Фактор	Больше подходит «процессное» консультирование	Больше подходит «экспертное» консультирование
Проблемная ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• очень высока цена неправильно принятого решения</li> <li>• клиент должен принять на себя ответственность за решение</li> <li>• проблема сложная</li> <li>• проблема динамичная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• четко определена</li> <li>• требует срочного решения</li> <li>• не очень сложная</li> <li>• не влияет на корпоративную культуру</li> </ul>
Состояние клиента	<i>Клиент хочет:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• независимости</li> <li>• изучить проблему</li> <li>• принимать решения</li> </ul>	<i>У клиента:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мало опыта</li> <li>• острая нужда в помощи, касающейся «содержания» проблемы</li> </ul>
Опыт и ожидания консультанта	<i>Консультант хочет:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• способствовать развитию клиента</li> <li>• избежать зависимости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значительный опыт в соответствующей области</li> <li>• высокая степень понимания специфики клиента</li> </ul>
Взаимоотношения клиента и консультанта	Взаимоотношения и коммуникации не совсем установились	Высокая степень взаимного доверия и открытое общение

Еще одну из наиболее фундаментальных типологий консалтинговой деятельности предлагает А.И. Пригожин; он полагает, что принципиально важным является разделение консультационного мира на «специалистов» и «дженералистов»<sup>17</sup>.

К первым относятся мастера решения каких-то конкретных управленческих задач. Специалисты пользуются ограниченным набором задач в той области, в которой хорошо знают свой предмет. Часто это делопроизводство, кадровый аудит, бухгалтерия, информационные технологии и пр. Деятельность специалиста хорошо технологизирована и за короткий срок они могут оказать услуги довольно большому количеству клиентов. Ограниченность специалиста состоит в том, что он вынужден решать отдельные проблемы без достаточной взаимосвязи с решением других. Для устране-

<sup>17</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с. С.107–109.

ния этого риска разные специалисты объединяются для решения блока задач.

«Дженералисты» не стремятся к прямому решению задач, но предлагают методы их решения благодаря широкому и разнообразному арсеналу своих методов. Среди них:

- *универсальные методы*, пригодные для самых разных задач: групповая и межгрупповая работа, игровые и фасилитационные методы, модерация и т.д.;

- *специальные методы*, приемлемые только для небольшого количества задач: сценарный метод, технология повышения клиентной ориентации и методы командообразования, разработки стратегии и пр.

Преимущества «дженералистов» – в широком охвате и комплексном решении взаимосвязанных проблем организации, а также в возможности длительной работы с одной и той же организацией. Ограниченность дженералиста – в недостаточной осведомленности в специальных областях. Для устранения этого риска «дженералисты», во-первых, приглашают соответствующих «специалистов», а во-вторых, иногда и сами находят «специальные» решения, которые в готовом виде могут предлагать другим клиентам.

Следуя логике предыдущей классификации, именно для дженералистов наиболее характерны методы процессного консультирования.

#### 1.4. Особенности консультирования в России

Рынок консалтинга в России во многом отличается от западного. В России крайне редки случаи, когда преуспевающая компания вызывает консультанта для увеличения достигнутого успеха. Чаще к консультантам обращаются уже тогда, когда ситуация становится безвыходной. В мире, наоборот, консультанта вызывают в начале возникновения проблем, поскольку намного проще и эффективней предотвратить болезнь в зародыше, нежели бороться с возникшей патологией... Как отметил А. Лузин: «В России же упор делается на развитие «скорой помощи», на развитие хирургии в консультировании»<sup>18</sup>.

Существует ряд проблем, сдерживающих развитие консультирования в России. Во-первых, для России более привычным является понятие «консультирование», нежели «консалтинг». Распространено мнение, что консультирование – это процесс ответа на вопросы, поставленные неспециалистом специалисту. В связи с этим многие считают, что консультант – синоним слова «мошенник». Данный подход привел, по мнению одного из российских консультантов А.Н. Бородина, к этическим проблемам на ру-

---

<sup>18</sup> Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. М.: Экономика, 2005. С. 132.



беже кризиса 2008 г. Наконец, консалтинг – это сложная профессия. Консультант – это скорее парапрофессионал или транспрофессионал<sup>19</sup>, и роль консультантов как транспрофессионалов, курирующих проблемы развития, а не функционирования, существенно возрастает, но таких людей достаточно мало.

Существует также проблема взаимодействия формирующихся российских традиций в консультировании и влияния западной культуры на российский рынок. Многие консультанты, ориентированные на западные управленческие ценности, полагают, что на Западе все уже разработано, и нам осталось только это освоить. Эту модель можно назвать экстенсивной.

Следующая особенность отражает отношения руководителей предприятий к самой возможности найма консультантов, а тем более к полезности их работы. Так, поколение 50–60-летних руководителей с достаточно сильным предубеждением относится к возможностям и эффектам консультационной поддержки бизнеса.

Тем не менее, большинство российских руководителей предпочитают приглашать российских консультантов, которые лучше понимают российские проблемы, знают специфические особенности экономики и менталитета, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом и имеют много неформальных связей в деловых и властных структурах и в то же время придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Как правило, это те российские консультанты, кто начинали карьеру в западных компаниях и, проработав несколько лет, организовали свой собственный бизнес.

Дело в том, что лучшие российские консультанты, имеющие собственные разработки, свой богатый опыт, который интереснее и продуктивнее западных постулатов, корректируют западные ценности в соответствии с собственными представлениями. Есть предположения, что в процессе переосмысления западных ценностей в практике российского бизнеса будут возникать новые уникальные модели консультирования<sup>20</sup>.

Сегодня в России широко представлены следующие основные виды консультационных организаций:

- крупные многофункциональные и многонациональные фирмы со штатом в несколько сотен профессионалов, имеющие филиалы в разных странах, обслуживающие крупные проекты по полному набору услуг уникальными методами;

---

<sup>19</sup> Согласно П.В. Малиновскому, менеджер-парапрофессионал – это менеджер, который готов делать успешную карьеру в различных корпорациях; транспрофессионал, помимо основной специальности, хорошо владеет еще 2–3 специальностями и готов к созданию новых направлений профессиональной деятельности, к межпрофессиональной коммуникации.

<sup>20</sup> Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: учеб.-практ. пособие. МЭСИ. М., 2006. 240 с.

- средние консультационные фирмы со штатом до 100 консультантов, консультирующие мелкие и средние предприятия и более ограниченные географически;
- организации, оказывающие специальные консультационные услуги в области математики, информатики, исследования операций и работающие в области моделирования и прогнозирования;
- консультационные подразделения внутри предприятий и организаций для развития навыков внутреннего консультирования;
- одиночные независимые консультанты-универсалы или специалисты, которые гибко реагируют на запросы рынка;
- консультирующие профессора, работающие и преподающие в вузах;
- нетрадиционные, современные источники услуг: поставка компьютеров и средств связи, программное обеспечение и т.д.

Процессное управленческое консультирование распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. Обычно это малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальные консультанты, число которых ограничено. В общем виде консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, IT-технологий, автоматизации, управления, маркетинга и т.д.) и процессного или обучающего консультирования. Люди, занимающиеся консультированием, чувствуют себя зависимыми от политической и экономической ситуации в стране, которую практически нельзя предсказать. Налоговое регулирование и платежеспособность предприятий влияют не только на клиентов, но и соответственно на возможности и профессиональную ориентацию консультационных фирм. Стратегическое для самих консалтинговых фирм в таких условиях разрабатывается достаточно редко.

Будущее рынка управленческого консультирования связано с его ростом и диверсификацией. На российском материале разрабатываются управленческие технологии, о которых до сих пор не имеют ни малейшего представления большинство российских компаний. Например, начиная с 2005–2007 гг. активно развивается развитие производственных систем: создано общественное объединение ЛИН-форум<sup>21</sup>, с 2011 года проводится Кубок развития производственных систем им. А.К. Гастева.

### КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ:

#### История группы компаний «Оргпром» (Эрнест Башкардин)

История возникновения и развития фирм до сих пор остается в России не очень популярной темой. Это обусловлено не в последнюю очередь тем, что толчком к образованию фирмы, пружинами ее развития часто являются

<sup>21</sup> URL: <http://www.leanforum.ru/>

нелегальные схемы и коррупционные связи, некрасиво выглядят также внутренняя борьба между партнерами, интриги, нечестные методы ведения бизнеса. Однако нет сомнений, что в перспективе должны выигрывать те, кто наиболее открыт и честен перед партнерами, клиентами и сотрудниками. И тому все больше примеров.

Компания «Центр Оргпром» была основана в 2004 г. Это «brain child» ее нынешнего директора Алексея Баранова. Выпускник Казанского авиационного института, специалист по ракетной технике, он не нашел применения своим профессиональным знаниям в конце 90-х годов и в начале 2000-х. Работая в банке, других коммерческих структурах, осваивая новые для себя отрасли, одно время вообще будучи без работы, А. Баранов все более ощущал необходимость обретения большей независимости, эффективного приложения своих знаний и способностей и реализации своего творческого потенциала. В начале 2000-х он заинтересовался вопросами организации производства и стал искать примеры наиболее эффективных и отлично зарекомендовавших себя производственных систем. В России в то время таких примеров не было, либо же они не были описаны. Командно-административные и авторитарные методы управления производством, свойственные социалистическим предприятиям, изжили себя и стали неконкурентоспособны. Алексей Баранов, воспользовавшись Интернетом, стал изучать примеры успешных производственных систем в иностранных фирмах. При этом приходилось одновременно совершенствовать свои знания по английскому языку, который до этого он практически не знал, так как ранее изучал немецкий. Так он вышел на Тойоту и «бережливое производство».

Специалистов по этой теме в России не было, не говоря уже о тех, кто имел бы практику применения этой системы. Алексей подготовил презентации на эту тему и выступал бесплатно в различных структурах, но когда однажды за его семинар заплатили деньги, он понял, что этот материал важен и востребован, что имеется перспектива его применения. Алексей разослал кучу обращений к зарубежным специалистам с предложением о сотрудничестве, но ни от кого не получил ответа, за исключением одного американца, бывшего военного, отслужившего 26 лет в ВВС США, воевавшего во Вьетнаме, Ираке, служившего в наземных службах на военных базах в Великобритании, на Окинаве в Японии, на Тайване. Это был Майкл Томас Вейдер, имя которого сейчас хорошо известно в России. Алексей пригласил его приехать в Россию, чтобы обговорить возможности сотрудничества.

Майкл решил приехать, что для американца – авантюра в чистом виде. У него не было контракта, он не знал русского языка, да и своих денег на переезд потребовалось вложить немало. Была зима 2003–2004 гг., когда он приехал в Екатеринбург, в котором в то время гостиницы можно было

пересчитать по пальцам одной руки, не говоря уж об их уровне и «советском» сервисе.

В результате переговоров родилось несколько проектов, один из них – Уралхиммаш (2004 г.). К тому времени компания «Оргпром» состояла только из двух сотрудников, директора и переводчика. Я был переводчиком и поэтому все события могу излагать «из первых рук». В то время в стране еще активно шел передел собственности, это было время рейдерства. Мы провели первый день семинара на заводе в Екатеринбурге, а утром следующего дня на подъезде к заводу увидели, что проходная огорожена бетонными блоками, а по периметру стоят автоматчики. Рейдерский захват предприятия – и на этом наша работа там закончилась.

Когда мы с Алексеем Барановым были на проекте, на звонки отвечала жена Алексея. Звонки поступали с частотой примерно 1–2 в неделю. Мы отправляли сотни факсов, процентов 60–80 времени уходило на маркетинг. Россия медленно раскачивалась.

По мере увеличения количества заказов стало расти количество сотрудников. Непросто было найти консультантов и тренеров, знающих предмет, приходилось доучивать на месте. Первые контракты – «Уральский завод химического машиностроения» (Екатеринбург), заводы «Русала» и «ВСМПО Ависма» (Свердловская область) – в сотрудничестве с Майклом Вейдером (2004–2005 гг.). Далее – первые долгосрочные самостоятельные проекты – «Детальстройконструкция» (Тольятти), «Чебоксарский хлопчато-бумажный комбинат» (Группа компаний «Савва») (2005–2006).

В 2006 году в Екатеринбурге в новом международном торговом центре с успехом прошел первый российский Лин-форум. Участвовали специалисты из США и Турции. Был дан мощный толчок развитию «бережливого производства» в России. Заказы стали поступать лавиной.

В последующие годы в дополнение к ежегодному Лин-форуму «Оргпром» стал проводить своими силами ежегодные Лин-школы, также приглашая для проведения семинаров и мастер-классов самых лучших специалистов из-за рубежа – Джеффри Лайкера, Дэвида Майера, Мишеля Бодена, Майкла Вейдера, Киоси Судзаки и многих других.

Далее – большой проект на АвтоВАЗе и первый исход практиков (2007). Он же – первый кризис в компании. После кризиса – большие проекты с «Иркутом» и Казахстаном (2008–2010). Второй исход, второй кризис (2009–2010).

Кризисы 2007 и 2010 имели похожую природу – тренеры-практики начинали считать, что им лучше работать самостоятельно. Многие уже давно посматривали на сторону, а кого-то позвали клиенты к себе. Вообще переманивание и перекупка специалистов – типичная проблема консалтинга. Преодолевались кризисы за счет опоры на тех практиков, кто не уходит –

такие всегда есть, т.к. школа «Оргпрома» давала им много. В последнем случае ряд тренеров и даже один партнер за спиной коллег и вовсе тайно учредили свою фирму и начали через нее работать на себя – с клиентами «Оргпрома». Когда это выяснилось – прогнали всех, кто был замешан.

«Оргпром» сплотил остальных, люди объединились вокруг того, что важно не просто преподавать философию непрерывного совершенствования, но и самим неустанно практиковать её.

Постепенно стали появляться крупные клиенты – Российские Железные Дороги, авиационные предприятия, много разных компаний по всей России.

В 2006 году появилось и новое направление бизнеса – организация кайдзен-туров в другие страны для представителей российских компаний, туда, где можно наблюдать реализацию принципов Лин на практике. За период 2006–2007 гг. организовано несколько туров в Японию, Турцию, в последние 5–6 лет направление расширило границы – организованы туры в Германию, Финляндию, Австрию, Китай. В турах обязательно участвуют тренеры «Оргпрома»: они углубляют свои знания, приобретают неоценимый опыт, которые передают своим клиентам и партнерам. Из крупных зарубежных фирм, посещение которых было организовано, можно назвать, конечно, Тойоту, а также Субару (Япония), Аэробус, Порше, Oerlikon, KSB (Германия), Alois Peottinger (Австрия), Fiat, Iveco, Assan Aluminium, Arcelik – торговая марка ВЕКО (Турция), Tikkurila, Valio, AGCO, Kone (Финляндия), Lenovo (Китай) и многие, многие другие.

Перевод и спонсирование изданий лучших зарубежных книг в области бережливого производства начались с 2004 г. с книги Майкла Вейдера «Инструменты Бережливого Производства», выдержавшей уже много переизданий на русском языке. С 2009 г. издательские проекты были продолжены переводом книги Дж. Лайкера «Дао Тойота», ставшей бестселлером в России и странах СНГ. После этого был осуществлен перевод и редактирование книг «Быстрая переналадка» Сигео Синго, «Учет по системе Лин» Дж. М. Соломона, «Производственная культура Тойота» Дж. Лайкера, «Тойота ката» Майка Ротера, «Как оценить бережливость вашей компании» Майкла Вейдера и др.

С 2005 г. издается интернет-журнал «Вестник Лин», имеющий тысячи подписчиков и завоевавший призы как лучшее интернет-издание отрасли.

Преодолев кризисы 2008 и 2010 гг., компания начала формирование нынешнего основного состава партнеров, участвующих в принятии стратегических решений с одной стороны, так и в прибыли по итогам деятельности – с другой. Включение основных специалистов в число партнеров компании сыграло важную роль в укреплении ее структуры. Создана команда профессионалов, где сформировано доверие к лидеру и друг к другу, объединенная общими ценностями, миссией и видением.

Еще одним важнейшим проектом «Оргпрома» стал запуск Кубка А.К. Гастева в 2011 г. За рубежом существуют различные конкурсы компаний, призы и кубки для тех, кто лучше себя зарекомендовал по качеству, производительности, ремонту и обслуживанию и т.д. «Оргпром» инициировал кубок А.К. Гастева, отдавая должное российской школе организации производства. В 2013 г. в борьбе за кубок участвует уже свыше двадцати предприятий, среди которых – подразделения Сбербанка, Росатома, Трансмашхолдинга, Сибур-холдинга, Газпромнефти, ТМС Групп... Главная миссия Кубка – пропаганда лучшего опыта РПС. В Наблюдательный совет входят наиболее влиятельные эксперты и руководители успешных «бережливых» предприятий, возглавляет совет лауреат 11 Премий Синго за совершенство, автор мирового бестселлера «Дао Тойота» Джеффри Лайкер. Эксперты конкурса – авторитетные российские практики РПС, консультанты с большим опытом Лин-преобразований.

«Оргпром» уже несколько лет проводит большую работу по продвижению идеи частно-государственного партнерства, понимая, что вопросы организации производства и разработки производственных систем требуют государственной поддержки.

В 2012 г. компания начала работать в сфере устойчивого развития. Являясь **стейкхолдером** при Global Reporting Initiative (GRI – ведущая международная организация в области отчетности по устойчивому развитию), «Оргпром» участвует в международных конференциях, а ведущие мировые специалисты по устойчивому развитию выступают на мероприятиях «Оргпрома».

Персонал компании – 38 человек, из которых 25 – тренеры-практики с опытом руководства предприятиями, подразделениями и успешными программами РПС. Развертывание политики (хосин канри), визуализация, отчеты по форме А3, система 5С, кайдзен, другие инструменты и подходы «бережливого производства» помогают компании сокращать издержки, вовлекать сотрудников в достижение целей компании, создавать дружелюбную и творческую атмосферу, повышать конкурентоспособность.

**Группа компаний «Оргпром» в 2013 году – это:**

- правообладатель товарных знаков (знаков обслуживания) «**Лин-форум**», «**Лин-школа**», «**Бережливая Россия**», «**Производство Роста**».
- **366** корпоративных клиентов различных отраслей, размеров и форм собственности.
- **43** зарубежных партнера из Японии, США, Канады, Европы, Китая и др., совместно с которыми ведутся проекты, организуются бенчмаркинги.
- **664** подготовленных сертифицированных Лин-эксперта для предприятий.

- Более **30** успешных консалтинговых проектов и реализованных программ развития производственных систем.

- **21** кайдзен-командировка в Японию, Турцию, Германию и Австрию, Китай.

- **25** экскурсий «Бережливое кольцо России» на образцовые предприятия страны.

- Участие в разработке и реализации **программ государственно-частного партнерства** на основе бережливого производства в республиках Татарстан, Казахстан, Пермском крае, Курганской области.

- Более **220** региональных семинаров для руководителей, менеджеров и тренеров в открытом формате.

- **8900** участников обучающих программ.

- **12** книг по тематике Лин, выпущенных совместно с ведущими издательствами бизнес-литературы.

- **388** выпусков электронного журнала и **10** выпусков газеты «Вестник Лин».

- **3900** публикаций о развитии бизнес-систем и бережливом производстве в прессе.

По итогам рейтингов журналов «Эксперт-Урал» и «Деловой квартал» (2009, 2010 и 2011) «Оргпром» является победителем в сегменте «Управленческий консалтинг», «Стратегический консалтинг» и «Лидер рынка».

На последующие 5 лет перед компанией ставится задача стать самой востребованной в РФ и СНГ консалтинговой компанией в области устойчивого развития бизнес-систем, с полным спектром услуг в области операционного и стратегического менеджмента по продуктовой матрице 5x5<sup>22</sup>.

## 1.5. Формирование профессионального сообщества консультантов по управлению в России

Является ли консультирование или консалтинг профессией? В социологии под «профессией» понимается трудовая деятельность, имеющая ряд специфических критериев, позволяющих отличать ее от других занятий<sup>23</sup>:

- 1) профессиональная деятельность – основной источник доходов профессионала;

- 2) специальное обучение или аттестация, подтвержденные документально;

- 3) символическое вознаграждение, выражаемое в форме признания профессиональных заслуг в кругу себе подобных;

<sup>22</sup> URL: [http://www.orgprom.ru/uslugi/obuchenie\\_berezhlivomu\\_proizvodstvu.html](http://www.orgprom.ru/uslugi/obuchenie_berezhlivomu_proizvodstvu.html)

<sup>23</sup> Абрамов Р.Н. Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии. М.: КомКнига, 2005. 280 с. С 74.

4) профессиональный *habitus*, который выстраивает членов профессионального сообщества в социальном поле так, что вместе они создают контур, по которому только и может двигаться каждый из них;

5) элементы системы: профессиональные ассоциации, профессиональный этос, общие социальные интересы, идеология профессионализма.

1. Как можно убедиться из предложенного выше кейса, сегодня консультант в России является востребованным и достаточно обеспеченным специалистом. Спрос на услуги консультантов растет. Многие руководители уже научились грамотно и точно формулировать заказ на оказание консультационных услуг.

2. Непосредственная подготовка консультантов по управлению на регулярной основе в России ведется в Школе консультантов по управлению (Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ). Это единственная в СНГ школа, которая работает с 1992 г. и за 20 лет выпустила более 600 дипломированных консультантов по управлению. Важно отметить, что далеко не все поступившие в Школу получают аттестационное свидетельство консультанта. В Школе консультантов по управлению наряду с действующими российскими консультантами преподают консультанты из Голландии, Англии, Израиля, ЮАР. Выпускники Школы проходят стажировку в Голландии, Англии и Канаде.

Еще одним важным признаком соответствия **второму критерию** является факт, что в Государственном Образовательном Стандарте появились дисциплины по управленческому консультированию. Что касается квалификации, то управленческое консультирование – специальность постдисциплинарная, и принадлежность к этой профессии перекрывает исходные дисциплинарные различия.

3. **Символическое вознаграждение**, выражаемое в форме признания профессиональных заслуг в кругу себе подобных, проявляется в России в двух формах. Во-первых, в виде авторитетной аттестации консультантов, которую предлагают Ассоциации и Институты. По словам А.И. Пригожина, «аттестация, а точнее, сертификация консультантов – вот точный показатель, стадия, уровень, критерий, качество развития в стране управленческого консультирования. Если в стране есть желающие сертифицировать, умеющие сертифицировать, но главное, достаточный по объему платежеспособный спрос на эту услугу со стороны самих консультантов, то можно твердо констатировать: профессия состоялась!»<sup>24</sup>. Вторая форма – это профессиональные премии (см. пример).

---

<sup>24</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. с. 206



## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ:

### Премии в области консалтинга на постсоветском пространстве

**Международная премия им. Габриэля Аль-Салем**<sup>25</sup> (в области управленческого консалтинга) является независимой наградой и присуждается за выдающиеся результаты в области консалтинга, способствующие продвижению высоких профессиональных стандартов. Премия призвана содействовать профессиональному росту консультантов по менеджменту – членов Национальных Институтов стран-участниц. Учредители премии: Институт Консультантов по Менеджменту Кыргызской Республики и Фонд им. Габриэля Аль-Салем.

Габриэль Аль-Салем на протяжении 10 лет возглавлял Центрально-Азиатскую Программу деловых консультаций (BAS) Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР) и внес огромный вклад в развитие отрасли бизнес-консалтинга в Центрально-Азиатском регионе. 27 ноября 2010 года Габриэль трагически погиб в горах недалеко от Алматы.

Премия присуждается ежегодно 1 февраля (в день рождения Габриэля Аль-Салем), начиная с 2012 года, в следующих номинациях:

1. «Лучший консалтинговый проект года» (за инновации в консалтинге, направленные на реальные улучшения в работе клиентских компаний).
2. «Лучший консультант года» (за общественное и профессиональное признание как со стороны коллег по профессии, так и клиентов).
3. «За вклад в развитие профессии консультанта по управлению» (за общественную / неоплачиваемую работу консультантов по созданию, продвижению и поддержанию профессиональных стандартов и этических норм в области управленческого консалтинга, формированию положительного имиджа профессии консультанта в глазах клиентов, доноров, государства и общественности).
4. «Консалтинг без границ» (за вклад в развитие мира между народами различных стран).
5. «Самая динамично развивающаяся ассоциация в сфере управленческого консалтинга» (за высокую оценку командной работы, сотрудничества консультантов как коллег по профессии – в рамках Национальных Институтов).

Номинации определяются и утверждаются Международным Комитетом по присуждению Премии, в состав которого вошли представители Национальных Институтов управленческих консультантов (по 1 чел. от каждой страны-участницы), Представители IMC USA (Американский Институт управленческих консультантов), Представители ICMCI (Международный Институт СМС-консультантов), программы BAS EBRD.

**Премия «БОЛЬШОЙ КОНСАЛТИНГ»**<sup>26</sup> – независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу в области предоставления консалтинговых услуг присуждается в качестве признания успеха персоны или компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и партнеров.

Главная цель Премии – отметить достижения тех, кто сочетает в себе высокую рентабельность, эффективное управление, устойчивое положение на рынке, интенсивное развитие, информационную открытость, социальную ответственность.

Особенностью Премии, ее отличительной чертой стало наличие измеримых показателей, учитываемых при включении участников номинаций и выборе лауреата и победителя. Оценивается умение показать лучшую практику своей работы, создать хоро-

<sup>25</sup> Официальный Сайт Фонда Фонд им. Габриэля Аль-Салем. URL: <http://ga-foundation.org/ru/events/72/>

<sup>26</sup> URL: <http://bk-forum.ru/premium>

шую репутационную историю и выстроить долгосрочные партнерские взаимоотношения.

Победителями Премии «БОЛЬШОЙ КОНСАЛТИНГ» в 2012 году стали:

1. Номинация «Человек года» – *Рубен Варданян*.
2. Номинация «Высокий стандарт качества» – *Сбербанк России*.
3. Номинация «Консалтинг для целей IPO» – *БДО*.
4. Номинация «Лучшая IR практика» – *Emerging Communications*.
5. Номинация «Эффективный менеджмент» – *Михаил Зельдин*.
6. Номинация «Новые лидеры» – *Консалтинговая группа «РАСТАМ»*.
7. Номинация «Социальная ответственность» – «*Эрнст энд Янг*».
8. Номинация «Публичное мнение» – *КПМГ*.
9. Национальная премия в области аудита, оценки, экспертизы и консалтинга.

Национальная премия присуждается ежегодно на конкурсной основе организациям и физическим лицам за достижение значительных результатов в области аудита, оценки, экспертизы и консалтинга, внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества предоставляемых услуг.

Начиная с 2010 года конкурс проводится при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации и «Всероссийского Профессионального союза работников аудиторских, оценочных, экспертных и консалтинговых организаций». 4 августа 2010 года Геральдический совет при Президенте Российской Федерации принял решение №А72–2-582 о постановке на Федеральный геральдический учет почетного трофея (знака) «Национальная премия в области аудита, оценки, экспертизы и консалтинга», учрежденной Всероссийским профессиональным союзом работников аудиторских, оценочных, экспертных и консалтинговых организаций с присвоением учетного номера №454.

Национальный конкурс проводится на безвозмездной основе, организации (участники) не платят взносы за участие и не несут дополнительные расходы на необходимые экспертизы в ходе подготовке к конкурсу и отбору номинантов.

В 2012 г. Совет по присуждению Национальной премии рассмотрел заявки и документацию 165 претендентов, из которых лишь 5 компаний были удостоены премии.

**4.** В рамках четвертого критерия – в России образовался определенный профессиональный *habitus* (облик, состояние, наружность) с характерными формами профессиональной коммуникации. Сегодня в России широко представлены крупные, средние и малые консалтинговые организации, а также индивидуальные консультанты. Оформились в сознании бизнесменов определенные виды и типы консультантов и консалтинговых фирм. Появилась общеизвестная классификация консалтинговых услуг. Любой бизнесмен понимает, кто есть консультант, который оказывает консалтинговые услуги, и что такое консалтинговая услуга. Сложилась определенная практика получения консалтинговых услуг, и появился имидж консультанта и консалтинговой компании.

**5.** И последний, пятый критерий: **элементами системы, созданной вокруг профессионального образа консультанта**, стали профессиональные ассоциации, профессиональный этос, общие социальные интересы, идеология профессионализма (авторитетная аттестация консультантов и выход на мировой уровень). Все это является порождением интенсивной

профессиональной коммуникации. И, как отметил А.И. Пригожин, «именно разнообразие и интенсивность форм профессионального общения консультантов и есть тот ключевой пункт, из которого развивается наша профессия и наше сообщество»<sup>27</sup>.

Первым объединением консультантов в России была АКУОР (1991–2004 гг.). В настоящее время в России действует еще около двух десятков профессиональных консультационных объединений, а номинально существующих – гораздо больше. Среди них наиболее известны Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), Ассоциация консультационных компаний (АСКОНКО), Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК) и Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ)<sup>28</sup> и др.

НИСКУ образован в 2003 году как некоммерческое партнерство – сертифицирующая организация, для сертификации консультантов по управлению. НИСКУ является членом ICMCI, объединяющего институты консультантов по управлению из 52 стран, и имеет право самостоятельно сертифицировать консультантов по стандарту ICMCI. Сертификация направлена на подтверждение профессиональности и этичности работы консультанта в соответствии с требованиями стандарта. Организатором и первым Президентом НИСКУ является Аркадий Ильич Пригожин.

Миссия НИСКУ: повышение качества управления и управленческого консультирования в России за счет постоянного роста квалификации, обучения и развития консультантов и управленцев, продвижения международного стандарта качества профессиональной работы.

Раз в четыре года устраивается всемирная конференция менеджмент-консультантов. Ежегодно проводятся семинары, конференции, организуется специализированное обучение консультантов.

Наиболее распространенные формы профессионального общения консультантов – это конференции, семинары и комплексные консультационные команды. Конференции, как самая массовая форма, бывают разовыми и регулярными, с обсуждением организационных (Профессиональный кодекс, Устав Ассоциации и т.п.) и содержательных вопросов (консультационные методики, лучшая практика, ошибки консультантов и трудные случаи, идеология и т.п.). Семинары проводятся по каким-либо новым разработкам отдельных консультантов или фирм. Трудность здесь в том, что далеко не каждый консультант согласен делиться с другими своими методами и опытом. Третья форма – совместные консультационные команды, в которые они объединяются по принципу взаимодополняемости для работы у конкретных клиентов.

---

<sup>27</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. С. 205.

<sup>28</sup> URL: <http://cmcrussia.ru/index.php?page=informatsiya-o-nisku>

Все приведенные формы призваны обогащать профессиональный инструментарий и являются полем для профессиональных баталий. Последнее и есть наиболее важное условие развития консалтингового сообщества, поскольку во всем мире консультанты по управлению учатся, в основном, у себя и друг у друга.

## КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

### История консультационного сообщества в России (Аркадий Ильич Пригожин)<sup>29</sup>

Как и почему появилось управленческое консультирование? Во-первых, конкурентные условия сами по себе всегда побуждали предпринимателей искать новые источники эффективности. И самым постоянным объектом таких поисков были финансы: как сэкономить, выиграть, увеличить прибыль за счет наращивания цен либо сдерживания расходов.

Другим направлением было техническое совершенствование, поскольку использование новой техники, даже очень дорогой, оказывается на развитом рынке более эффективным, чем использование людей – ведь профсоюзная борьба все больше добивалась успехов в своих требованиях о повышении заработной платы, труд стал слишком дорог.

И третьим направлением поиска стала сама система управления, организационное построение. Почему так? Потому что вначале используются наиболее очевидные источники повышения эффективности. И вот, после того как стали исчерпываться другие возможности в конкурентной борьбе, в рыночной политике стали более внимательно обращаться к более дальним ресурсам, а управленческие ресурсы лежат очень глубоко. Вот почему консультанты по управлению появились позже, чем консультанты по маркетингу, рекламе, праву, по технической политике и т.д.

Недостаток спроса в посттоталитарной стране возникает потому, что руководители поначалу еще не знакомы с этой областью деятельности, плохо понимают возможности, которые связаны с работой консультанта. Более того, они не доверяют этим возможностям, потому что им непонятно, как посторонний, пусть умный, хорошо образованный, опытный, специалист может им помочь в улучшении чисто управленческой ситуации, которой они вроде бы владеют полностью. И они часто ожидают от консультанта по управлению чуда. Консультанта часто приглашают в критической ситуации и ожидают от него чудесных решений, которые загадочным образом выведут их из трудности.

**ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ.** Становление управленческого консультирования и методологии организационного развития в нашей стране началось в середине 60-х гг. XX века.

---

<sup>29</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с. С. 191–196.

Сама организационная наука в то время была крайне слабо развита. Ведь начавшиеся было в 20-х гг. разработки и исследования в этой области А. Гастева, П. Керженцева, а еще раньше А. Богданова и др. были прерваны в 30-х гг. Уже сложившаяся традиция насильственно оборвалась, ушли из жизни ее носители, сама специализация почти сошла на нет. А в 60-х гг. пришлось начинать заново. Не обошлось без схоластики и академизма, но это было неизбежно в условиях безразличия практики управления. Не было реального спроса.

Абсолютное господство методов администрирования в экономике ставило руководителей предприятий в полную зависимость от заданного им плана, спущенного сверху штатного расписания, невероятного количества инструкций и ограничений. Поэтому использование ими основ организационной науки, методов совершенствования организации и управления весьма слабо могло повлиять на успешность их работы. Даже незначительное улучшение снабжения или снижение плана оказывали куда большее воздействие на положение предприятия, чем самые серьезные рекомендации специалистов по организации управления.

Тут надо добавить, что если общая теория организации и управления стала в академических кругах развиваться относительно быстро, то прикладная ее часть, которая занималась конкретными проблемами организации и управления, была еще в зачаточном состоянии.

Какие же факторы повлияли на развитие управленческого консультирования методологии организационного развития в нашей стране в тех неблагоприятных условиях?

На первое место можно поставить естественное стремление честного руководителя разобраться в своих проблемах, попытаться усовершенствовать что-то, хотя бы в узких рамках существующих ограничений.

Сказалась тут и влияние зарубежной управленческой мысли, уже сформировавшейся там теории управления, маркетинга, социологии организаций, психологии руководства и т.д. на мышление и интересы советских специалистов. Это влияние становилось весьма значительным и шло по нарастающей.

Наконец, в конце 60-х гг. у руководства страны созрело убеждение в необходимости проведения экономических реформ в народном хозяйстве страны (под руководством тогдашнего премьера А.Н. Косыгина). Эти реформы шли в направлении расширения самостоятельности предприятий и их руководителей. Речь уже пошла о коммерческом риске, о состязании за выживаемость. Это сразу повернуло внимание руководителей к специалистам по совершенствованию управления, и сама оценка консультанта стала производиться прежде всего с учетом того, что именно он может дать управлению, чем именно он может помочь руководителям.

Консультанты в условиях перемен получили реальную возможность не только практически участвовать в совершенствовании управления организациями, но и делать это на сугубо коммерческих условиях, т.е. выйти из

системы твердых неподвижных окладов в НИИ и вузах и стать своего рода лицами свободных профессий.

Однако здесь сказалась существенная особенность развития управленческого консультирования в нашей стране. Из-за длительной изоляции от мировой науки и практики связи поддерживалась главным образом через литературу и спорадические контакты. Эта изоляция породила своеобразные местные, специфические методы управленческого консультирования

Профессионализация управленческого консультирования в нашей стране во многом обязана движению за научную организацию труда, начавшемуся (после 20-х гг.) заново на предприятиях, в учреждениях, в научных кругах. В 60-х гг. НОТ постепенно институционализировалась в учебных и научных институтах, а на большинстве предприятий появились специальные службы НОТ, разрабатывавшие организационно-технические усовершенствования в работе управленцев, документооборот, социально-психологическое обучение руководителей, рационализацию информационных потоков и т.д. Фактически нотовцы были прообразом внутренних и внешних консультантов на заводах и фабриках.

Опыта консультационной поддержки предприятий, работающих в условиях рынка в Советском Союзе, до реформы быть не могло, зато был накоплен весьма большой опыт в сфере проведения научно-исследовательских работ по экономической и управленческой тематике, связанных с тем, что в коммунистическую эпоху называли «совершенствованием управления предприятием». Активные участники этого рынка имели многолетний опыт сотрудничества с промышленными предприятиями, хорошо знали их проблемы, обладали достаточно глубокой и разносторонней информацией о деятельности своих промышленных партнеров.<sup>30</sup>

Одним из первых консультантом по управлению в СССР был Валентин Шулимович Рапопорт. На разных заводах, возглавляя подразделения по совершенствованию управления в 60–80-х гг., он пытался рационализировать организационные процессы. А в популярном тогда журнале «ЭКО» он публиковал серию статей о своих разработках.

Кроме того, в Москве были междисциплинарные секции в Доме ученых Академии наук, в инженерно-экономическом институте (теперь – Государственный университет управления), во Всесоюзном Совете научно-технических обществ. А на философском факультете МГУ Джермен Михайлович Гвишиани начал вести спецкурс по западной социологии организации.

В 70-х гг. Николаю Ивановичу Лапину удалось добиться в ЦК КПСС разрешения на образование секции «Социология организации» в структуре Советской социологической ассоциации. Фактически социологи организаций занимались не столько исследованиями, сколько разработкой методов анализа и решения различных проблем развития организаций. Один

---

<sup>30</sup> Баркан Д.И., Кирюков С.И. Российский консалтинг: традиции, проблемы становления, культурный аспект // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2002. №2. С. 108–119.

или два раза в год эта секция проводила всесоюзные конференции по методам организационной диагностики, осуществления изменений в организациях, участия исполнителей в принятии общих решений и т.д.

Как только стало возможным (в июне 1991 г.), секция преобразовалась в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

В 1975 г. вышел первый обзор деятельности зарубежных консультантов по управлению «Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению» А. Лузина (прил. 1) и В. Озиры.

В начале 80-х гг. в стране зародилось и стало быстро развиваться т.н. игровое движение. Основателем и пожизненным лидером его был Георгий Петрович Щедровицкий. У него было много последователей, но именно он придал этому движению инновационную идеологию. Конечно, его организационно-деятельностные игры (так он их называл) применялись не только для решения организационных задач, но и для многих социальных и даже политических целей. Участники этого движения считали себя методологами, а затем многие из них приняли самоназвание консультанта по управлению.

В начале тех же 80-х гг. группа эстонских экономистов из Таллиннского политехнического института, специализировавшихся на управлении предприятиями (Як Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав и др.), получили возможность стажировки сначала в США, а затем в Финляндии. Свидетельством этого является очень содержательная книжка «Управленческое консультирование: теория и практика» (М.: Экономика, 1988). Как следствие этих стажировок в ТПИ сложился первый в Советском Союзе профессиональный коллектив консультантов по управлению. Именно там проходили первые конференции наших коллег. Вплоть до распада СССР эстонцы лидировали в отечественном консалтинге.

Первый опыт консультационных работ, хоть в чем-то схожих с зарубежным консалтингом, наши специалисты начали приобретать еще во времена первых советских кооперативов (конец 1980-х годов).

В августе 1982 г. А.И. Пригожину и С.В. Хайнишу (подробнее о них см. прил. 1) удалось опубликовать в газете «Правда» довольно объемную статью «Нужен консультант». После этого название «консультант по управлению» стало официальным и общепризнанным.

Как только стало возможным (в июне 1991 г.), секция «Социология организации» в структуре Советской социологической ассоциации преобразовалась в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). А в 1992 году возникла первая Школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать около 20 дипломированных консультантов по управлению и орг. развитию.

В конце 1980-х – начале 1990-х гг. свою деятельность в России начал ряд крупнейших западных консультационных фирм, имея немногочислен-

ный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Сегодня зарубежные консультационные компании представлены в России компаниями так называемой «большой пятерки»: «Arthur Andersen», «PriceWaterhouseCoopers», «Deloitte&Touche», «Ernst&Young», KPMG. Их работа поставлена на поток, есть стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России.

В настоящее время российские филиалы западных компаний насчитывают, как правило, более 50 специалистов (2/3 из них – граждане России), имеют мощные подразделения, специализирующиеся на организационном консультировании, и дочерние офисы на всей территории бывшего СССР.

Современный российский рынок консалтинговых услуг является достаточно быстро растущим (рис. 1.1). Его среднегодовой темп прироста составляет примерно 30–32 %, что уступает только рынку интернет-технологий и телекоммуникаций. По сопоставимым данным, выручка ведущих консалтинговых групп за 2012 год составил 119,2 млрд рублей<sup>31</sup>. Число специалистов в области консалтинга постоянно растет: к 2011 г. оно составило ок. 40000 человек<sup>32</sup>.

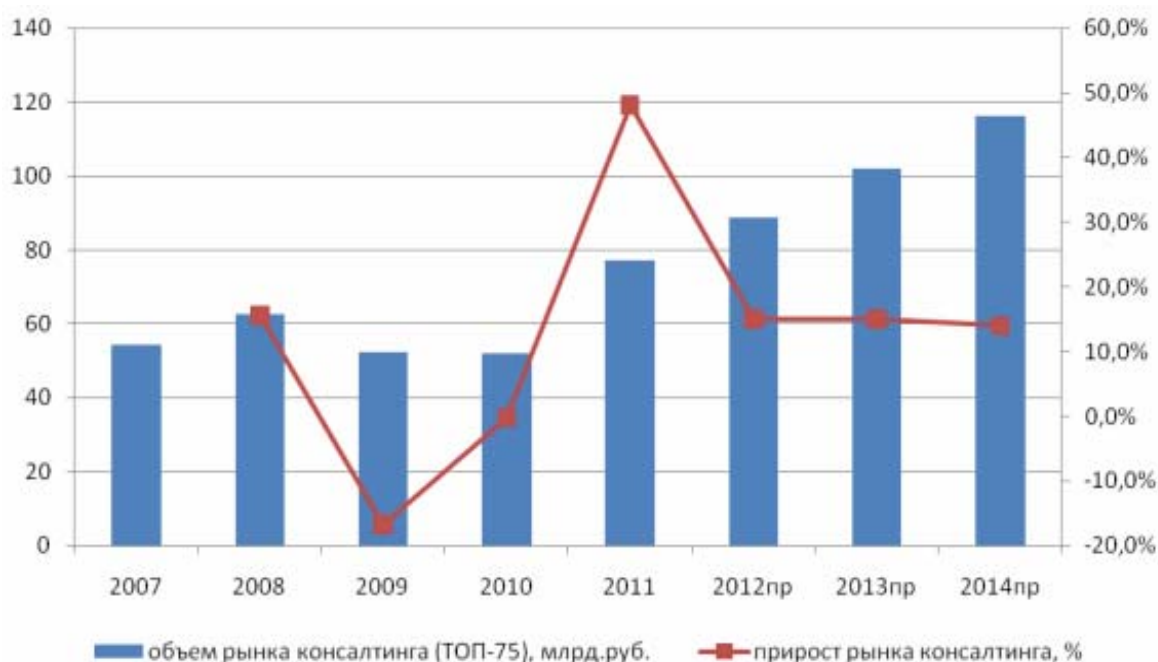


Рис. 1.1. Динамика объема рынка бизнес-консалтинга в 2007–2011 гг. и оптимистичный прогноз на 2012–2014 гг., млрд руб.

<sup>31</sup> Ханферян В. Застой в стране Советов // Эксперт. 2013. №16 (848). 22 апр. 2013. URL: <http://expert.ru/expert/2013/16/zastoj-v-strane-sovetov/>

<sup>32</sup> Сурма И.В. Внутренний и внешний консалтинг делят рынок - тенденции развития современного рынка консалтинговых услуг. Государственное управление // Электронный вестник. 2011. № 27. С. 14.



### Вопросы для обсуждения

1. Есть ли связь этапов развития консалтинга в России с мировым трендом? Какова она?
2. Были ли предпосылки профессионализации консультантов в СССР в 80-е годы XX века?
3. Как Вы полагаете, какого рода консультации оказались востребованы в России после распада СССР?
4. Если бы Вы жили в тот период времени, Вы бы захотели стать консультантом по управлению?
5. Подтвердился ли прогноз рынка консалтинга на 2012–2014 гг.? Почему?

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте логику и основные этапы развития консалтинга.
2. В чем заключается специфика профессии консультант?
3. Каковы основные причины обращения к консультантам?
4. Сформулируйте отличия консультанта от работника компании.
5. Назовите особенности предоставляемых консультационных услуг.
6. Охарактеризуйте процессное, экспертное, проектное и обучающее консультирование.
7. Назовите 3–5 особенностей возникновения консалтинга в России.
8. Перечислите основные виды консалтинговых организаций в России.
9. Перечислите основные критерии профессионализации консалтинга.
10. Попробуйте дать своё определение понятию «управленческое консультирование».

## Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Умение контактировать с людьми – залог успеха в любом деле.

*Ли Якокка, «Карьера менеджера»*

- ✚ Цели, задачи и принципы управленческого консультирования
- ✚ Роли консультанта в процессе консультирования
- ✚ Этапы консультационного процесса
- ✚ Методы работы консультантов
- ✚ Ценообразование на консалтинговые услуги
- ✚ Критерии профессионализма консультанта
- ✚ Внутренние и внешние консультанты

### 2.1. Цели, задачи и принципы управленческого консультирования

Итак, управленческое консультирование является одним из наиболее востребованных продуктов в современном бизнесе, а точнее в сегменте В2В<sup>33</sup>. Как же устроена и организована деятельность консультантов по управлению?

Основной целью управленческого консультирования является улучшение качества управления, повышение эффективности деятельности фирмы-клиента и увеличение производительности труда ее персонала.

В зависимости от содержания и уровня сложности ситуации, в которой находится предприятие клиента, управленческое консультирование сводится к трем вариантам задач:

- исправление создавшейся ситуации на предприятии;
- улучшение существующей ситуации;
- управленческая инновация – формирование (создание) совершенно новой ситуации.

Все эти варианты связаны с признанием клиентом и консультантом проблемности некоторой ситуации и возможности ее изменить в лучшую сторону с помощью советов и рекомендаций консультанта. Результатом завершения взаимодействия должны стать все изменения на предприятии, предложенные независимым консультантом, которые способствовали улучшению качества управления предприятием, функциональными областями предприятия и процессами на предприятии.

---

<sup>33</sup> Англ.: «Business to Business».

Другая, функциональная классификация задач определяет основной акцент в изменении бизнеса:

- **стоимость компании.** Рост оборота и прибыльности, повышение стоимости компании;
- **маркетинг.** Создание конкурентных преимуществ на рынках потребителей, поставщиков и рынке труда;
- **управляемость.** Повышение управляемости компании, снижение управленческих затрат;
- **качество.** Обеспечение требуемого качества продукции и услуг, снижение затрат, устранение непроизводственных затрат;
- **организация.** Улучшение внутрифирменного взаимодействия, рост согласованности действий подразделений и работников;
- **качество персонала.** Развитие ключевых компетенций, повышение управленческой квалификации руководителей и сотрудников;
- **эффективность персонала.** Повышение мотивации и вовлеченности (активности и лояльности) персонала, укрепление исполнительской дисциплины.

Принципы консалтинговой деятельности описывают основные направления консалтинговых усилий с учетом основных факторов (условий) успеха консалтинговых проектов<sup>34</sup>:

- 1) четкое определение проблемы клиента;
- 2) четкое и измеримое определение целей;
- 3) обеспечение необходимой поддержки проекта;
- 4) активное взаимодействие в процессе реализации проекта;
- 5) компетентное и оперативное решение вопросов;
- 6) контроль каждой стадии выполнения консалтингового проекта;
- 7) репутация, сильный бренд консалтинговой компании;
- 8) эффективная система внешнего и внутреннего маркетинга.

Специфика консалтинговых услуг определяется отношениями между клиентом и консультантом, а значит, и организацией деятельности консалтинговой компании. Поэтому общие принципы управленческого консалтинга отражают: специфику консалтинговой деятельности, особенности создания предоставляемых услуг и организацию взаимодействия между клиентом и консультантом (табл. 2.1).

Вообще говоря, развитие принципов осуществления консультационной деятельности напрямую зависит от степени развития консультационного бизнеса<sup>35</sup>, от его эволюции и степени институционализации консалтинга в обществе.

---

<sup>34</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2007. С. 235.

<sup>35</sup> Подробнее см. Овсянникова С.И., Лыгина Н.И. Содержание, формы и методы управленческого консультирования. Актуальные научные разработки: экономика, маркетинг и менеджмент URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1207.htm>.

Таблица 2.1

## Группировка принципов управленческого консультирования.

Специфика консалтинговой деятельности	Создание консалтинговой услуги	Организация взаимодействия между клиентом и консультантом
<ul style="list-style-type: none"> <li>• компетентность и профессионализм</li> <li>• доверие</li> <li>• конфиденциальность</li> <li>• этичность</li> <li>• независимость</li> <li>• интересы клиента</li> <li>• реалистичность</li> <li>• ориентация на долгосрочное сотрудничество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• целесообразность</li> <li>• эффективность</li> <li>• объективность</li> <li>• научность</li> <li>• преемственность</li> <li>• информативность</li> <li>• гибкость</li> <li>• конкретность</li> <li>• сохранение и изменение системы</li> <li>• креативность</li> <li>• динамичность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доброжелательность</li> <li>• ориентация на ценности и нормы клиента</li> <li>• результативность</li> <li>• измеримость</li> <li>• открытость (транспарентность)</li> <li>• участие и вовлеченность клиента в процесс</li> </ul>

### 2.1.1. Принципы, отражающие специфику консалтинговой деятельности – формирование отношений

**Компетентность и профессионализм.** Консультационная услуга может быть оказана только при наличии у консалтинговой компании данной компетенции и компетентных исполнителей – консультантов-профессионалов.

**Доверие.** Без доверия не может состояться консалтинг. Чтобы доверять, клиент должен чувствовать стремление консультанта к созданию благоприятных условий для бизнеса клиента, заинтересованность в благоприятном исходе проблемы. Создать такое представление у клиента – это одна из первых задач консультанта<sup>36</sup>.

**Конфиденциальность.** В процессе своей деятельности консультант имеет дело с информацией, которая содержит коммерческую или иную тайну. В связи с этим консультант негласно берет на себя обязательства о нераспространении ее в интересах третьих лиц. При этом любая информация не может быть передана без его согласия кому бы то ни было.

**Этичность.** Наряду с экономической безопасностью, вопрос консультирования связан и с этической стороной дела. Важно, чтобы решения, к которым консультант был причастен, были этичными по отношению к заинтересованным сторонам. Для этого и создаются этические кодексы, рассмотренные выше.

<sup>36</sup> Кулапина Г. Консалтинг как фактор антикризисного развития предприятия // Финансовая газета. 2009. №47.

**Независимость.** Независимую позицию консультанта следует рассматривать в нескольких аспектах. Финансовая независимость, означающая, по сути, что у консультанта должно быть одновременно более одного клиента. Административная независимость, отсутствие связи и субординации. Политическая независимость – отсутствие совместного политического поприща для сотрудничества или противостояния, лояльность к вероисповеданию клиента. Эмоциональная независимость – свобода от родственных и дружеских связей. Консультант четко разграничивает личные и профессиональные отношения, занимая в процессе работы несколько отстраненную позицию.

**Интересы клиента.** Любая консалтинговая услуга заказывается в интересах клиента, поскольку им оплачивается. Поэтому интерес, а не позиция, зафиксированная на бумаге, служит первой целью консультирования. Конечно, эта цель может быть скорректирована в силу необходимых и непреодолимых условий. Но в итоге клиент оценит оказанную услугу, исходя из достижения своего интереса, и будет принимать решение о дальнейшем сотрудничестве.

**Реалистичность услуги.** Консультант не берется за работу, которую не понимает, как выполнить, или цель которой недостижима.

**Ориентация на долгосрочное сотрудничество.** Каждая приличная семья имеет своего семейного доктора. Так и приличная компания старается поддерживать долгосрочные отношения с одной из консалтинговых фирм, что обеспечивает более глубокое и детальное понимание проблем развития компании.

### 2.1.2. Принципы, касающиеся особенностей создания консалтинговой услуги

**Целесообразность.** Любая консалтинговая услуга связана с достижением некоторой цели заказчика, независимо от того, осознается им или нет. Консультант приступает к реализации консалтинговой услуги только при условии понимания целей и ожидаемых результатов работы.

**Эффективность.** Консалтинговая услуга должна быть эффективна для компании, ее заказавшей, во-первых, с точки зрения окупаемости затрат на данную услугу; во-вторых, с точки зрения альтернативы прошлому существованию компании; наконец, в третьих, с точки зрения альтернативы другой консалтинговой компании, оказывающей подобную услугу. Внутри компании стимулом к повышению эффективности консультирования служит существующая иерархия консультантов, построенная в соответствии с компетенциями и соответствующей оплатой.

**Объективность.** Деятельность консультанта – это не магия, а действия в объективной реальности, предполагающие возможность определенного воздействия на объекты консультирования: организацию, руководителей и

персонал. Каждый из данных объектов живет своей жизнью, ход которой не стоит нарушать.

**Научность.** Процесс консультирования опирается не только на опыт, но и на научные выводы различных теорий, особенно менеджмента, социальной психологии и теории консультирования. С другой стороны процесс консультирования порождает новые научные идеи, определяя перспективные направления развития менеджмента и консультирования.

**Преемственность.** Постоянно развиваясь и совершенствуясь, консультирование накапливает наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, порожденные сочетанием традиций и нового опыта. Кроме того, разные фазы развития организаций и управленческого персонала требуют «слоистой структуры» воздействия<sup>37</sup>.

**Информативность.** Консультант работает в информационном поле. Его основной источник для принятия решения о помощи клиенту – информация. Поэтому огромное внимание уделяется достоверности и обоснованности информации, что обеспечивается грамотным подбором ее источников и методов сбора.

**Гибкость.** Многообразие сценариев и инструментов консультирования, основанное на глубоком знании предмета и объекта консультирования, позволяют быть готовым при необходимости быстро изменить схему консультирования. Этот принцип обуславливает широкую область применения управленческого консультирования в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях.

**Конкретность,** а именно своевременность и соответствие конкретным условиям среды – следующая составляющая успеха консультирования. Консультант четко характеризует хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены изменения, степень ее изменения, дает прогноз ее развития и при необходимости использует постоянный мониторинг ситуации.

**Сохранение и изменение системы.** Воздействие консультанта на организацию клиента в процессе консультирования имеет две фазы. Качественные параметры и режимы функционирования организации остаются неизменными до осуществления изменений, но значительно изменяются в фазе реализации изменений за счет освоения результатов консультирования.

**Креативность.** Динамика развития постоянно меняет установленные правила, приемы, методы. Консультационная услуга сама становится объектом творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов. В самых непростых управленческих ситуациях консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы.

---

<sup>37</sup> Кондратьев Э.В., Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: моногр. Пенза: ПГУАС, 2012. 337 с. С. 125, 195.

**Динамичность.** Процесс консультирования должен придавать необходимую динамику жизнедеятельности клиентской организации, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования<sup>38</sup>.

### 2.1.3. Организация взаимодействия между клиентом и консультантом

**Доброжелательность.** Действия консультанта, по-возможности<sup>39</sup>, должны быть таковы, чтобы клиент чувствовал себя уютно и комфортно в разговоре с консультантом. Консультант предстает как внимательный слушатель, оказывающий поддержку и не осуждающий действия клиента.

**Ориентация на ценности и нормы клиента.** Во время проекта следует опираться на систему ценностей самого клиента. Только уважая их, консультант сможет воздействовать на них.

**Результативность.** Клиент всегда должен видеть и чувствовать результат, связанный с действиями консультанта, а консультант – старательно и убедительно, но ненавязчиво его демонстрировать.

**Измеряемость.** Каждый результат необходимо измерить. Общепринятые параметры измерения: стоимость (деньги), время, пространство (расстояние и площади), количество (численность), качество, скорость изменения (темпы роста).

**Открытость (транспарентность).** Открытость результатов деятельности консультанта и понимание необходимости частичной закрытости методов от персонала клиента. При этом в методике могут быть охарактеризованы ожидаемые результаты, но не технология проведения. Некоторые методы могут быть открыты полностью после окончания их использования для понимания достоверности. Это поддерживается периодической (лучше поэтапной) презентацией деятельности и их обсуждением.

**Участие и вовлеченность клиента в процесс.** В общем случае эффективность работы консультанта растет по мере увеличения вовлеченности клиента, но может снижаться после достижения оптимальной точки. Кроме того, клиент должен чувствовать себя максимально включенным в процесс выработки рекомендаций. Таким образом, следует активно вовлекать клиента в процесс (особенно на начальной стадии и при выработке вариантов решений), передавая исполнение работы аккуратно, стараясь не потерять качество исполнения.

**Совещательность.** Консультант не обладает правом принятия решений, а лишь рекомендует, как можно поступить для разрешения ситуации. Хороший консультант никогда не дает советы со «стоцентной гарантией» хорошего исхода (табл. 2.2).

---

<sup>38</sup> Блюмин А.М Информационный консалтинг. URL: [http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/informatsionnyu\\_konsalting\\_-\\_blyumin\\_am](http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/informatsionnyu_konsalting_-_blyumin_am)

<sup>39</sup> Если иного не требует ситуация, например проблематизации.

Таблица 2.2

Различия между «плохим» и «хорошим» консультантом  
в процессе коммуникаций при подаче предложений (по Д. Майстеру)

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает Вас о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью Вашей фирмы, и если задает вопросы, то типа «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?»
Подает предложение в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консалтинговой фирмы	Подает предложения в форме, специально подготовленной для Вас
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить Вашу проблему	Старается помочь Вам с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы, т.е. ведет себя так, как будто Вы уже являетесь его клиентом
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Прямо рассказывает Вам о своем опыте работы в Вашей отрасли или по Вашей проблеме	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, имевших место в Вашей сфере
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает свои суждения в вопросительной форме, интересуется Вашим мнением о них
Не интересуется Вашей ролью в фирме	Интересуется не только фирмой в целом, но и Вашим личным положением в ней и суждением о ее проблемах
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать Вас, но не устраивает при этом допроса
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить Вас в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает «На что у вас не хватает времени?»)
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает Вам только один вариант организации консультационной работы с Вами	Предлагает Вам несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консалтинговый проект, абонентное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с Вами лично
Во время своего выступления перед Вами или Вашими сотрудниками строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает Ваших высказываний и комментариев	Интересуется Вашими суждениями и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на Ваши возражения или реагирует формально	Отвечает на ваши возражения по существу



## 2.2. Роли консультанта в процессе консультирования

Деятельность консультанта можно разделить на две составляющие. Первая – это оперативная работа (создание ценности для клиента), вторая – работа на будущее (создание своего капитала знаний). Успех консультирования определяется правильным сочетанием обеих областей деятельности<sup>40</sup>.

Что касается оперативной работы, то на каждой ее стадии перед консультантом ставятся разноплановые задачи, достижение которых предполагает исполнение им следующих ролей: агитатор, посредник, преподаватель, помощник, специалист, стратег<sup>41</sup>. Здесь мы оставляем за скобками рассмотрение двух «мета-ролей» – эксперта и задающего вопросы, поскольку они соответствуют двум основным видам консультирования: экспертному и процессному консультированию, рассмотренным выше.

Консультант в роли **агитатора** пытается повлиять на клиента, когда защищает или «продает» организации план планируемых изменений. От качества выполнения этой роли зависит, насколько заказчик будет вовлечен в процесс и насколько он будет настроен поддерживать результаты работы.

В роли **посредника** консультант выступает при согласовании позиций высшего руководства фирмы и сотрудников. Важно, чтобы в результате диагностики и реализации изменений реальные мнения и позиции рядовых сотрудников были известны высшему руководству при принятии решений об изменениях, а сами решения, в свою очередь, были приняты рядовыми сотрудниками.

Роль **преподавателя** предполагает определенные педагогические навыки, в том числе тренера и коуча, владение большинством современных методов обучения и развития персонала (прил. 3), особенно умения разбирать конкретные ситуации, и презентовать свои знания и выступать перед различной по величине и статусу аудиторией.

Роль **помощника** важна в процессе включения консультанта в деятельность малых групп. Помогая группе справиться с заданием, консультант обеспечивает успех реализации изменений. Приобретение статуса «помощника» внутри малых групп позволяет добиваться открытости в высказывании мнений, а также согласованной позиции при соблюдении разумного баланса между открытостью и творческим конфликтами членов группы.

Выступая в роли **специалиста**, консультант направляет работу группы и фактически является техническим руководителем при достижении качественного результата. Поскольку такая роль предполагает технологическое

---

<sup>40</sup> Лукичёва Л.И. Управление организацией. М.: Омега-Л, 2007. С. 11.

<sup>41</sup> Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. М.: МЭСИ, 2006. 240 с.

лидерство, деятельность консультанта может не соответствовать амбициям существующего менеджмента разных уровней.

Участие в процессе изменений вынуждает консультанта быть «стратегом»: оценивать стратегические решения руководства компании-заказчика и соотносить свое видение с ними. Важно не допустить упущения важных моментов, не нарушив отношения с клиентом. Обычно в таких случаях используется прием «обсуждение появившихся дополнительных вариантов, которые следует принять во внимание».

Это основные роли, хотя существуют и другие классификации, например: мудрец, оракул, учитель, врач, советник<sup>42</sup>.

### 2.3. Этапы консультационного процесса

Процесс производства консалтинговой услуги целесообразно рассматривать как совокупность взаимосвязанных последовательных этапов. Существует множество моделей процесса консультирования, которые содержат от трех до десяти производственных этапов. В базовом варианте можно выделить пять таких этапов. **Возьмем за основу представление С.Р. Филоновича (подробнее о нем см. прил. 1) об этапах консультационного проекта (этапы 1–4)<sup>43</sup>.**

*Этап I. Получение заказа на консультационный проект.* Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

*Этап II. Организационная диагностика.* Определение целей и масштабов диагностики. Проведение диагностики. Представление результатов диагностики.

*Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций (изменений).* Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

*Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта.* Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

*Этап V. Консалтинговое сопровождение или авторский надзор.* Он бывает не во всех проектах, его заказывает клиент для пролонгации эффекта.

**Практическое задание.** Исходя из понимания логики консультационного проекта и консультант и клиент выстраивают свои отношения. В табл. 2.3 мы сравниваем подход к организации процесса управленческого консультирования с точки зрения консалтинговой компании и с точки зрения клиента.

---

<sup>42</sup> Филонович С.Р. Управленческое консультирование: методическое пособие к учебному курсу. Спб.: ИМИСП, 2002. 156 с. С.17.

<sup>43</sup> Там же. С. 4.

Таблица 2.3

## Два взгляда на выстраивание консультант-клиентных отношений

Принципы выстраивания отношений с клиентом (SC-group)	Принципы выстраивания отношений с консультантом (10 заповедей клиента М.Кубра <sup>44</sup> )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к первой встрече с владельцами и/или руководителями компании</li> <li>2. Проведение переговоров с потенциальным клиентом</li> <li>3. Согласование технического задания и заключение договора</li> <li>4. Подбор команды консультантов и организация их работы</li> <li>5. Запрос первичной информации для предварительной подготовки консультантов</li> <li>6. Организация рабочих мест, проживания и питания</li> <li>7. Согласование условий и порядка работы консультантов на предприятии</li> <li>8. Непосредственное выполнение работы</li> <li>9. Подготовка и сдача отчета о работе</li> <li>10. Организация сопровождения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Узнайте все о консультировании и консультанте</li> <li>2. Определите проблему</li> <li>3. Определите цель</li> <li>4. Выберите себе подходящего консультанта</li> <li>5. Разработайте совместную программу действий</li> <li>6. Активно участвуйте во всех стадиях консультирования</li> <li>7. Привлекайте консультанта к внедрению предложений</li> <li>8. Следите за ходом выполнения задания</li> <li>9. Оцените полученные результаты и консультанта</li> <li>10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта</li> </ol>

## Вопросы для обсуждения

1. В чем разница представленных подходов?
2. Какие цель преследуют обе стороны?
3. Есть ли некоторое основание для того, чтобы клиенту и консультанту осуществить взаимодействие?

## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

11 фаз программы И. Адизеса<sup>45</sup>

Программа Адизеса<sup>46</sup> состоит из одиннадцати фаз, каждая из которых сфокусирована на одном из аспектов деятельности организации. Эти фазы являются частями системного подхода, позволяющего привести компанию к этапу расцвета в ее жизненном цикле. Состав, последовательность, глу-

<sup>44</sup> Управленческое консультирование. Введение в профессию // пер. с англ. Management Consulting: A Guide to the Profession. Планум, 2004. ISBN 5-902745-01-2, 9-22109-519-3.

<sup>45</sup> Подробнее об Ицхаке Кальдероне Адизесе см. в прил. 1.

<sup>46</sup> 11 фаз Программы Адизеса. URL: <http://russia.adizes.com/professionalnye-uslugi/11-faz-programmy-adizesa/>

бина и длительность каждой фазы выбирается исходя из потребностей конкретного клиента.

Фаза 1 – Синергетическая организационная диагностика (Syndag™).

Самодиагностика, осуществляемая командой ключевых менеджеров компании. Syndag позволяет выявить основные аспекты работы компании, улучшение которых позволит существенно повысить организационную эффективность, и сделать из нее лидера на своем рынке.

Фаза 2 – Решение проблем в составе кросс-функциональных команд (Synerteam™).

Руководство командами, созданными для решения приоритетных проблем, выявленных на Фазе 1, включая тренинги, направленные на обучение работе в составе команд.

Фаза 3 – Создание структуры управления изменениями.

Формирование и управление работой структуры, отвечающей за осуществление необходимых преобразований. Эта структура существует параллельно с обычной иерархической структурой и представляет собой новый механизм непрерывного обнаружения и последующего разрешения системных кросс-функциональных проблем и/или возможностей.

Фаза 4 – Разработка видения, миссии, ценностей.

На основе анализа факторов внешней и внутренней среды и выбранных стратегических императивов вырабатываются ключевые стратегические изменения, которые необходимо осуществить в организации. Это необходимо для определения общего направления и общих целей, которые в равной степени разделяются и поддерживаются всеми членами управленческой команды.

Фаза 5 – Структурная реорганизация.

На этом этапе организационная структура перестраивается для того, чтобы больше соответствовать новым стратегическим целям и факторам внешней среды. Цель этих изменений – обеспечить гибкость, предпринимательский дух и условия для роста при сохранении управляемости и нацеленности на общий результат.

Фаза 6 – Пересмотр системы отчетности.

Происходит пересмотр организации информационных потоков компании для того, чтобы привести их в соответствие новой организационной структуре. Цель – обеспечить получение менеджерами всей необходимой информации для принятия решений, а также четко установить границы их индивидуальной ответственности.

Фаза 7 – Передача технологий Адизеса.

На этом этапе технологии Адизеса передаются клиенту. Происходит обучение, лицензирование и сертификация необходимого количества специально отобранных сотрудников клиента для того, чтобы разумным обра-

зом снизить затраты на внедрение методологии на нижних уровнях организации.

**Фаза 8 – Организационная «растяжка».**

Работая в команде, мы разрабатываем напряженные планы, «растягивая» организацию для достижения максимально возможных результатов. Как правило, после этой фазы наблюдается существенное повышение прибыльности компании. Это происходит за счет существенного роста мотивации персонала на достижение более высоких целей.

**Фаза 9 – Стратегическая фокусировка ресурсов.**

На этой фазе прорабатываются долгосрочные перспективы каждой организационной единицы. Стратегия развития поддерживает существующие успешные виды деятельности и идентифицирует новые направления для замены неперспективных.

**Фаза 10 – Создание системной структуры.**

С целью обеспечения эффективной работы созданного в организации механизма управления изменениями мы формализуем систему управления изменениями, созданную на этапе 3, встраиваем ее в новую структуру, созданную на этапе 5, и обеспечиваем в организации свободное течение энергии как по горизонтали, так и по вертикали.

**Фаза 11 – Разработка синергетической системы вознаграждения.**

Новая стратегия, новая структура ответственности и принципы командной работы требуют пересмотра системы вознаграждения и приведения ее в соответствие с новыми целями и задачами.

## 2.4. Методы работы консультантов

Методы работы консультантов очень вариативны и зависят от стадии (этапа) консультационного процесса. Приведем достаточно подробный, хотя и далеко не полный список методов работы консультантов, опираясь на ключевые этапы работ. Следует сразу же уточнить, что такое распределение методов по этапам – условное. Многие методы могут быть использованы на разных этапах, в конечном итоге это зависит от масштаба и конкретных условий проекта, от индивидуальных особенностей команды консультантов и конкретных пожеланий клиента.

**Этап получения заказа на консультационный проект**

- Подготовка коммерческого предложения о проведении проекта.
- Методы ведения переговоров.

**Этап диагностики (сбор информации)**

- Изучение истории организации.
- Осмотр предприятия, экскурсия.

- Наблюдение, в т.ч.:
  - ✓ анализ совещаний;
  - ✓ невключенное наблюдение за работой персонала;
  - ✓ включенное наблюдение. Консультант принимает на себя какую-то роль, предусмотренную организационным порядком;
  - ✓ участвующее наблюдение – строится по принципу: «Можно я попробую?»;
  - ✓ проблематизирующее наблюдение (преднамеренное создание трудных ситуаций для выявления системной реакции);
  - ✓ диагностика по слабым сигналам.
- Анализ документов, в т.ч.:
  - ✓ анализ документооборота и организационного регламентирования;
  - ✓ анализ кадровой документации;
  - ✓ анализ документов, полученных консультантом от различных подразделений.
- Целевые интервью с руководителями и специалистами:
  - ✓ структурированное;
  - ✓ полуструктурированное;
  - ✓ проблематизирующее;
  - ✓ групповое;
  - ✓ развивающее диагностическое.
- Анкетирование и формализованный опрос руководителей и специалистов компаний.
- Фокус-группы.
- Метод экспертных оценок.
- Специальные методы организационной самодиагностики А.И. Пригожина<sup>47</sup>:
  - ✓ метафора;
  - ✓ крестовина;
  - ✓ управленческие ошибки;
  - ✓ организационные патологии;
  - ✓ группировки проблем и построение графов.

Сбор информации не ограничивается внутренней средой организации. Консультанты активно используют и косвенные источники информации об организации:

- Руководители и сотрудники интересующей организации, покинувшие ее.
- Клиенты, поставщики и партнеры – их руководители и сотрудники.
- Банкиры и кредиторы.
- Кадровые агентства, с которыми сотрудничает компания.

---

<sup>47</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с. С. 232–247.

- Консультанты и эксперты, которые работали с данной организацией.
- СМИ.
- Государственные органы – разного рода статистическая информация.

#### **Этап диагностики (разработка предложений)**

- Документирование.
- Диагностика жизненного цикла организации или продукта.
- Методы обработки информации:
  - ✓ классификация данных;
  - ✓ сравнение;
  - ✓ анализ взаимовлияния;
  - ✓ анализ проблем;
  - ✓ экспресс-анализ групповой работы.
- Специальные виды анализа:
  - ✓ анализ BCG, SWOT-анализ, PEST-анализ и т.д.;
  - ✓ анализ ключевых компетенций;
  - ✓ анализ рынков;
  - ✓ ассортиментный анализ;
  - ✓ анализ принятия решений;
  - ✓ анализ управленческих решений;
  - ✓ анализ операций;
  - ✓ анализ потока создания ценности;
  - ✓ фотография рабочего дня.
- Подготовка отчета об орг. диагностике.
- Презентация отчета.

#### **Этап реализации проекта: проведение интервенций и организационных изменений**

- Эксперимент.
- Обучение:
  - ✓ семинар, в т.ч. выездной;
  - ✓ семинар-практикум;
  - ✓ семинар-совещание;
  - ✓ тренинг;
  - ✓ обучение действием.
- Организационные игры.
- Проектная работа.
- Групповая работа (медиация, фасилитация, модерация).
- Межгрупповая работа.
- Разработка документов.
- Нормирование.
- Стандартизация.
- Методы контроля качества.

- Регламентирование:
  - ✓ описание процессов и операций;
  - ✓ подготовка и проведение совещаний.
- Методы решения проблем:
  - ✓ согласование целей, построение дерева целей с использованием экспертных оценок;
  - ✓ методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), построение графа проблем;
  - ✓ сценарный метод.
- Изменение орг. структуры, разработка служебных функций.
- Выработка стратегии, стратегирование, стратегические сессии.
- Развитие производственной системы:
  - ✓ внедрение методов бережливого производства (Lean);
  - ✓ улучшение работы оборудования (TPM, SMED);
  - ✓ культивация ЛИН-культуры.
- Командообразование:
  - ✓ игровые методы;
  - ✓ методы выработки, выбора, оценки и анализа качества принимаемых решений;
  - ✓ методы анализа потенциальных проблем;
  - ✓ методы решения конфликтов.
- Методы работы с персоналом организации (отбор, оценка и аттестация персонала, разработка системы мотивации).
- Разработка корпоративной культуры.

#### **Этап подведения итогов и завершения консультационного проекта**

- Оценка консультационного проекта.
- Подготовка итогового отчета.
- Представление результатов.
- Публичная презентации отчета.
- Приватная презентация отчета.

#### **Этап консалтингового сопровождения**

- Наблюдение.
- Обучение действием.
- Руководство или консультация отдельных проектов.

### **ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ**

коммерческое предложение консалтинговой компании «UCS Group»  
для компании «XXX – недвижимость»

**Цель проекта:** разработать эффективную систему управления персоналом для сотрудников Департамента продаж, которая позволит повысить эффективность деятельности компании.



### **Принципы разработки:**

- Построение Департамента продаж, эффективно достигающего цели компании «XXX – недвижимость».
- Использование современных управленческих и кадровых технологий.
- Экономическая эффективность сотрудников и подразделения в целом.
- Учет особенностей и индивидуальности руководителей и сотрудников.
- Оптимальное совмещение интересов компании и сотрудника.

### **План работы**

#### **Этап I. Предварительная диагностика состояния системы управления персоналом в подразделении.**

Первый этап составляет 2–3 дня. В ходе данного этапа осуществляется знакомство с Заказчиком, руководством Департамента продаж, уточняются цели и задачи Проекта:

1. Интервью с Заказчиком работы, в котором происходит уточнение целей проекта.
2. Ознакомление с существующей оргструктурой подразделения.
3. Встречи с руководителями подразделения (руководитель и заместители).
4. Ознакомительные интервью с некоторыми сотрудниками.
5. Уточнение и согласование плана Проекта.
6. Окончательное определение стоимости работ.

Первый этап работ выполняется бесплатно.

#### **Этап II. Углубленный анализ системы управления персоналом в подразделении с осуществлением неотложных первоочередных мероприятий. Разработка кадровой документации.**

Данный этап составляет 2 месяца. В ходе работы осуществляется анализ производственной деятельности подразделения; аудит технологии продаж; анализ и разработка документации, регламентирующей процедуры управления персоналом; уточнение системы учета производственных показателей; предварительная оценка кадрового потенциала подразделения.

Подготавливаются проекты основной документации (регламенты, положения, типовые должностные инструкции, другое). Руководству компании и департамента подготавливаются предложения по неотложным кадровым решениям.

Этап включает следующие виды работ:

1. Углубленный анализ деятельности подразделения и его персонала (до 4 недель).

- Уточнение (фиксирование) стратегических приоритетов развития и деятельности подразделения.

- Анализ конкурентных преимуществ Компании и конкурентов.

- Оценка состояния регламентирующих документов подразделения.

- Изучение особенностей деятельности сотрудников подразделения (выполняемые функции, учетные параметры результативности деятельности, плановые показатели эффективности).

- Анализ производственного поведения сотрудников (приоритетность целей и задач, существующие методы планирования работ и контроля их выполнения, минимальные и максимальные эталоны производительности и т.д.).

- Анализ мотивационной структуры персонала (преобладающие факторы-мотиваторы, структура трудовых ценностей, степень удовлетворенности трудом в компании, приоритетность для сотрудников факторов удовлетворенности).

- Анализ системы учета в подразделении (формы отчетности, показатели производственной деятельности, практика их применения).

- Анализ процессов взаимодействия подразделения с другими отделами компании.

- Выявление проблемных зон в системе управления подразделением.

2. Подготовка подробного плана работ по организационному развитию Департамента продаж (1 неделя).

- Разработка развернутого плана работ по организационному развитию Департамента продаж на срок 3–6 месяцев.

- Определение мероприятий, для реализации которых необходимо привлечение консультантов.

- Формирование эффективной структуры подразделения.

- Разработка оргструктуры подразделения в соответствии с целями Компании.

- Разработка основных положений и должностных инструкций.

3. Разработка принципов системы стимулирования.

- Разработка фиксированной части денежного вознаграждения в зависимости от квалификационной категории сотрудников.

- Построение и анализ модели стимулирующих выплат в зависимости от решаемых задач и выделенных принципов компенсационной политики компании.

#### 4. Разработка организационно-кадровой документации (1 месяц).

- Разработка системы показателей эффективности сотрудников Департамента.
- Формирование «профиля идеального кандидата».
- Разработка и внедрение процедуры набора персонала.
- Внедрение технологии адаптации кандидата на период испытательного срока.
- Разработка процедуры аттестации кандидатов после испытательного срока и перевод (или неперевод) в штатные сотрудники.
- Регламентация технологии продаж.

Результатом работы по углубленному анализу деятельности подразделения является отчет, содержащий итоги диагностики и рекомендации по программе действий по организационному развитию подразделения.

Отчет представляется Заказчику с объяснением и уточнением рекомендаций консультантов по дальнейшим необходимым действиям в подразделении.

Отчет предоставляется Заказчику в одном экземпляре в печатном и электронном виде.

Результатом работы по остальным задачам этапа является пакет документов, предоставляемый заказчику в печатном и электронном виде.

Ориентировочная стоимость данного этапа – 15 тыс. долл. США (окончательно уточняется после первого этапа работы).

### **Этап III. Сопровождение изменений в организации**

Из нашего опыта данный этап продолжается не менее 3 месяцев. На данном этапе обычно осуществляются следующие работы:

1. Маркетинг.
  - Анализ конкурентной среды.
  - Мониторинг и анализ конкурентных преимуществ Компании и конкурентов.
  - Разработка маркетинговых планов.
  - Оценка выполнения маркетинговых планов.
  - Организация проведения маркетинговых исследований.
2. Управление персоналом.
  - Мониторинг и коррекция процесса внедрения системы стимулирования сотрудников Департамента.
  - Разработка процедуры аттестации штатных сотрудников на соответствие должности или при необходимости внутренних перемещений.
  - Оптимизация численности.
  - Технология увольнения или внутренних перемещений с понижением.

- Разработка и внедрение принципов внедолжностной карьеры.
- Формирование кадрового резерва.

3. Обучение и тренинги (необходимый перечень уточняется в процессе работы).

- Тренинги продаж.
- Тренинг «Командообразование».
- Тренинги стрессоустойчивости.

Стоимость данного этапа зависит от объемов работ и их продолжительности.

## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

### Как подготовить и провести правильное интервью

Подготовка интервью:

- Разработать структуру интервью: определить цель, темы, выбрать тип интервью и основные вопросы и подготовить необходимую степень детализации.
- Определить длительность интервью с разделением времени по тематическим блокам.
- Определить список интервьюируемых и график интервьюирования.
- Заготовьте шаблон для фиксации интервью.

Проведение интервью:

- Соблюдайте равновесие между дружелюбием и объективностью.
- Объясните цель и гарантируйте конфиденциальность.
- Создайте условия, чтобы интервьюируемый чувствовал себя спокойно и комфортно.
- Говорите на языке опрашиваемого.
- Обеспечьте приватный характер беседы.
- Фиксируйте в более приемлемой форме (диктофон, блокнот, ноутбук), но желательно близко к оригиналу.
- Сделайте пробное (пилотное) интервью. После этого скорректируйте, если необходимо, структуру и шаблон.

Рассмотрев отечественный опыт классификации методов работы консультантов, обратимся к опыту зарубежных коллег.

Так, Мел Зильберман в книге «Консалтинг: методы и технологии» приводит следующую классификацию работ консультантов (табл. 2.4).

Таблица 2.4

## Методы и технологии консалтинга по Мелу Зильберману

	Исследование организационного климата/отношения к работе	Операционный аудит	Аудит организационной культуры	Сканирование организации
1	2	3	4	5
Предназначение	Выявление в данный момент времени настроений, мнения, представлений сотрудников относительно отдельных проблем/инициатив	Сопоставление формальных (утвержденных) организационных процессов, процедур, методов, подходов с реальной практикой	Выявление ценностей, системы представлений, поведенческих аспектов, которые определяют принципы взаимоотношений, взаимодействия, совместной работы	Выявление организационных проблем. Определение сильных и слабых сторон, ценностей и реальной практики. Оценка «равномерности» представлений по горизонтали и вертикали в отношении этих вопросов
Применимость	Обычно применение ограничивается узким спектром отдельных вопросов, однако возможно проведение и более масштабного исследования, тему которого можно было бы обозначить так: «Как Вам работаете в данной организации?» Методология не предполагает углубленного анализа, дальнейшие исследования затруднены	Масштабный углубленный информационный поиск, в результате которого ставится задача выявить процессы, процедуры, методы и меры, избранные организацией для достижения поставленных целей. Может быть применен как к конкретному подразделению или направлению деятельности, так и к организации в целом	Масштабный, углубленный информационный поиск, призванный установить поведенческие аспекты, определяемые прежде всего тем, как и почему организация поступает определенным образом, пытаясь добиться поставленных целей. Может быть применен как к конкретному подразделению или направлению деятельности, так и к организации в целом	Всеохватывающий информационный поиск, призванный установить особенности работы организации, используемые при этом процессы и процедуры и определить очаговые проблемы, связанные с отдельными сотрудниками или их группами. Основная цель – определение согласованности всех составляющих организационной системы

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4	5
<p>Методология</p>	<p>Сбор информации с помощью заранее подготовленных вопросов. Как правило, исследование оформлено по принципу теста, где респонденту предлагается выбрать из нескольких готовых вариантов. Возможно включение нескольких открытых вопросов, с их помощью можно уточнить ряд нюансов</p>	<p>Комплексное исследование, включающее: работу фокус-групп, интервью, наблюдение за процессом работ, оценку косвенных признаков эффективности трудовой деятельности (состояние инструмента, оборудования, документации), анкетирование, документирование. Процесс легко поддается модификации, при возникновении непредвиденных обстоятельств корректируется</p>	<p>Комплексное исследование, включающее в себя работу фокус-групп, интервью, анкетирование, документирование. Процесс легко поддается модификации, при возникновении непредвиденных обстоятельств корректируется</p>	<p>Комбинация интервью, работы в фокус-группах, наблюдение за процессом работ, анализ косвенных признаков эффективности трудовой деятельности (состояние инструмента, оборудования, документации), анкетирование, документирование. Процесс легко поддается модификации, при возникновении непредвиденных обстоятельств легко корректируется</p>
<p>Целевые группы</p>	<p>Как правило, все сотрудники. Иногда необходимо делать выборку</p>	<p>Ключевые фигуры и конечные потребители специально оговоренных и/или принципиально важных процессов, мер процедур, методов, мер</p>	<p>Обычно все или отдельные представители высшего руководства компании, возможно также представители всех направлений деятельности организации. Ключевые фигуры и конечные потребители специально оговоренных и/или принципиально важных процессов, методов, мер</p>	<p>Обычно все или отдельные представители высшего руководства компании, возможно также представители всех направлений деятельности организации. Ключевые фигуры и конечные потребители специально оговоренных и/или принципиально важных процессов, методов, мер</p>
<p>Место в орг. системе</p>	<p>Анализ восприятия (отклика) на данную проблему, инициативу, комплекс проблем, инициатив</p>	<p>Анализ процедурной обеспеченности организации</p>	<p>Анализ поведенческих норм, ценностей, системы представлений в масштабе организации</p>	<p>Анализ всех аспектов организационной системы и их согласованности</p>

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4	5
Сильные стороны	Оценка количественных параметров, поддающихся статистическому анализу, на основе которого оценивается отношение людей к отдельным проблемам или инициативам	Производится оценка реально происходящих событий на разных организационных уровнях. Выявляются узкие места, барьеры, стимуляторы процессов или процедур. Выявляются недостатки и преимущества процессов и процедур. Осуществляется подборка разрозненных эпизодов, которые могут стать в будущем точками роста. Оценка производится при помощи количественных, так и качественных параметров	Устанавливаются ценности, представления. Поведенческие нормы, практика, определяющая принципы взаимодействия, сложности взаимодействия или просто совместной работы. Осуществляется подборка разрозненных эпизодов, которые могут стать в будущем точками роста. Оценка производится как при помощи количественных, так и качественных параметров	Производится полная подборка фактов с целью определить, насколько логично и оправданно то, что и как делает организация. Анализируется структура организации, и используемые на практике элементы ее поддержания. Выявляется все, что вписывается в структуру, и все, что ей противоречит; это позволяет установить возникающие проблемы и благоприятные возможности. Осуществляется подборка разрозненных эпизодов, которые могут стать в будущем точками роста. Оценка производится при помощи количественных и качественных параметров
Специфические недостатки	Нередко исследование данного типа не выявляет крайне важных негативных фактов. Его результаты нельзя использовать для принятия управленческих решений. При обнаружении непредвиденных фактов исследование часто заканчивается в тупик	Исследование часто не затрагивает поведенческие аспекты и нормы, которые влияют на характер осуществления деятельности. Нередко не удается обнаружить те культурные противоречия и трения в межличностных отношениях, определяющих возникновение внутриорганизационных барьеров	С помощью исследования не удается выяснить, какие механизмы работают вместо процессов и процедур. Не всегда удается установить какие шаги противоречат действующей стратегии.	Как правило, с помощью этого метода исследования не удается провести тщательный анализ структурной модели организации вообще и отдельных элементов. Остаются невыясненными проблемы и благоприятные возможности, которые могут потребовать более пристального анализа для глубокого понимания

О к о н ч а н и е т а б л . 2 . 4

1	2	3	4	5
<p>Плюсы</p>	<p>Можно установить насколько широко распространены в рамках определенной категории характерные для нее взгляды и убеждения. Предоставляется возможность рассмотреть для нее взгляды и убеждения. Предоставляется возможность рассмотреть для нее взгляды и убеждения. Предоставляется возможность рассмотреть для нее взгляды и убеждения.</p>	<p>Можно оценить степень совпадения действующей практики с формальными правилами, ответить на вопросы, адекватны ли процессы целям стратегии развития предприятия или необходимы коррективы и применения методов инжиниринга процессов</p>	<p>Устанавливаются свойства культуры, ее преимущества, и соответствие стратегии развития. В результате определения метода определяется то, насколько в орг. культуре назрели коренные изменения или ограниченные интервенции. Выявляются приоритеты поведения в связи с таким вмешательством в орг. культуру</p>	<p>Определяются устойчивость и работоспособность организации исходя из текущего состояния дел. Определяется потребность в структурных изменениях. Можно установить организационные приоритеты о широком спектре потенциальных изменений</p>
<p>Результат</p>	<p>Конкретный отчет, состоящий преимущественно из анализа поданных количественной оценке аспектов организационной деятельности. Выводы относительно определенных проблем или инициатив</p>	<p>Отчет, где в свободной форме описывается, какие процессы и процедуры реально существуют и какие при этом предпринимаются меры на фоне того, что предписывается в руководствах, приказах, инструкциях, указа-ниях</p>	<p>Описательная характеристика принципов взаимодействия и коммуникации персонала в связи с необходимостью решать общие задачи. Характеристика ценности и убеждений отдельных групп сотрудников организации</p>	<p>Описательная характеристика, где одновременно отражается то, какие процессы и процедуры реально существуют в рамках организации, на какой основе строятся взаимоотношения и коммуникации в связи с необходимостью решения общих задач. Кроме того, можно определить согласованность этих элементов и систем обеспечения</p>



## ПРАКТИКА

### Алгоритм выбора консультанта (крупный проект)

**Шаг 1.** Найти консультанта или консалтинговую компанию, которая Вам кажется вменяемой (по самому простому критерию: нравится/не нравится).

**Шаг 2.** В сотрудничестве с потенциальным партнером составить Проектное задание (структурированное описание Ваших желаний) и, уже самостоятельно, Правила тендера (как, кого и по каким критериям выбирать).

**Шаг 3.** Составьте сами или с помощью консультанта перечень потенциальных исполнителей проекта, сформировав перечень необходимых компетенций и, возможно, дополнив сформированное на шаге 2 Проектное задание.

**Шаг 4.** Разошлите полученное Проектное задание и Правила тендера ряду консультационных компаний, специализирующихся на интересующих Вас проектах.

**Шаг 5.** Соберите представителей всех откликнувшихся компаний на общее установочное совещание, где расскажете им о Ваших желаниях и целях, чтобы у всех было единое представление о Проектном задании.

**Шаг 6.** Получите формальные коммерческие предложения и оцените их согласно Вашим же Правилам тендера, проведите дополнительные встречи.

**Шаг 7.** Вступите с выбранной компанией контракт и приступайте к составлению полноформатного технического задания проекта.

## 2.5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ

Ценообразование в сфере консалтинговых услуг является достаточно сложной процедурой, что связано *как с отличием любой услуги от товара, так и со спецификой именно консалтинговых услуг*<sup>48</sup>:

- консалтинговые услуги во многом уникальны;
- самим консультантам достаточно сложно использовать затратный метод для оценки стоимости своих услуг;
- спрос на ту или иную консалтинговую услугу изменчив в силу изменения моды или воздействия рекомендаций знакомых;
- в силу конфиденциальности клиент не всегда может в полной мере ознакомиться с предыдущими проектами компании;
- клиентом не всегда до конца осознается ценность услуг и их возможная стоимость.

<sup>48</sup> Иванов М.С., Фербер М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М.: Альпина Бизнес букс, 2003. 140 с.

Однако можно выделить несколько основных подходов к установлению цены на консалтинговые услуги: затратный; сравнительный; ориентированный на результат и комбинированный. Рассмотрим указанные варианты ценообразования, их достоинства и недостатки (табл. 2.5).

**Затратный подход** предполагает, что цена услуги формируется на основе оценки количества рабочего времени и стоимости его единицы. При этом на стоимость единицы времени консультантов влияют следующие факторы: квалификация, специализация компании (информационные технологии, управленческий консалтинг и т.д.), бренд компании<sup>49</sup>.

**Сравнительный подход** предполагает, что в качестве обоснования цены применяются цены аналогичных проектов в данной или других консалтинговых фирмах. Компания может предлагать несколько вариантов цены, в зависимости от перечня работ и квалификации консультантов-исполнителей<sup>50</sup>. Этот подход применяется для тех консалтинговых услуг, которые понятны клиентам, известен порядок цен на них, а также для услуг, которые компания выполняет примерно на одинаковом уровне с конкурентами.

**Подход, ориентированный на результат**, связан с двумя методами установления цены в зависимости от результата: как процент от стоимости объекта консультирования и как процент от результата. Первый метод обычно используется для оценки имущества (процент от оцениваемой стоимости объекта) или консультаций по составлению договора на определенную сумму (процент от суммы договора). Вторым методом используется, если результат проекта напрямую связан с ростом дохода (процент от дохода с инвестиций), либо с сокращением затрат (процент от объема экономии затрат).

**Комбинированный подход** состоит в различных комбинациях трех вышеперечисленных подходов. Например, наиболее распространен такой вариант: установить первоначальную цену консалтинговых услуг затратным или сравнительным методом, а затем, если результат проекта удовлетворил клиента, или превысил оговоренную сумму, то Клиент доплачивает консультантам премиальные согласно оговоренному проценту с суммы, превышающей оговоренную вначале. Таким образом, консультанты гарантированно получают оплату своей работы, а максимальная цена проекта не определена и целиком зависит от качества исполнения заказа.

---

<sup>49</sup> Crane M, How To Set Your Consulting Fees [Эл.ресурс] // Forbes / Entrepreneurs. URL: [http://www.forbes.com/entrepreneurs/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-cx\\_mc\\_1106pricing.html](http://www.forbes.com/entrepreneurs/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-cx_mc_1106pricing.html)

<sup>50</sup> How to Avoid Discounting Services in Consulting Proposals. Портал Consulting in Central Asia. URL: <http://www.ca-consulting.blogspot.com/>

Таблица 2.5

**Преимущества и недостатки подходов  
к определению цены на консалтинговые услуги**

Подход 1	Преимущества 2	Недостатки 3	Условия применения 4
<p><i>Затратный подход</i><sup>51</sup></p> <p>Цена услуги формируется на основе оценки количества рабочего времени и стоимости его единицы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• удобен, когда проект стандартизован, или когда состав консультационной группы, их трудовые затраты, и результат проекта понятны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сложность контроля затрат консультантов, особенно когда часть работы проводится в офисе</li> <li>• неудобство установления цены на новый проект, трудозатраты по которому установить проблематично</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не применим при определении цены на инновационный или рискованный проект, ценность которого для клиента намного выше, чем затраты консультантов</li> </ul>
<p><i>Сравнительный подход</i></p> <p>Соответствие ценам аналогичных проектов других консалтинговых фирм, с учетом перечня работ и квалификации консультантов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• клиентам легко сопоставлять стоимость аналогичных проектов, выполняемых разными консалтинговыми компаниями</li> <li>• клиентам проще сравнить цены за одну и ту же услугу либо за схожие услуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сравнение с другими консультантами оказывается слишком грубым: не ясен уровень подготовки консультантов, перечень методик, результат их работы</li> <li>• цена «как у всех» слабо обоснована и поэтому непонятна для клиента</li> <li>• клиент может не знать средних цен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• применим, когда клиент знаком с подобными услугами</li> <li>• не применим для новых проектов</li> </ul>

<sup>51</sup> Crane M, How To Set Your Consulting Fees // Forbes / Entrepreneurs. [http://www.forbes.com/entrepreneurs/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-sx\\_mc\\_1106pricing.html](http://www.forbes.com/entrepreneurs/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-sx_mc_1106pricing.html)

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4
<p><i>Ориентация на результат (1)</i></p> <p>Процент от стоимости объекта консультирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● метод оптимален для консалтинговых проектов, по которым на рынке уже сформировались примерные размеры процентов от стоимости объектов консультирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● процент от стоимости объекта консультирования может не совпадать с реально принесенной консультантами выгодой для предприятия</li> <li>● стоимость объекта не всегда понятна и трудноопределима, например, как оценить разработку стратегии или бизнес-плана</li> <li>● консультанты могут влиять на стоимость объекта консультирования, что может привести к некорректным результатам или злоупотреблениям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неприменим, если воздействие консультанта на результат объекта консультирования незначительное</li> </ul>
<p><i>Ориентация на результат (2)</i></p> <p>Процент от результата</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● стимулирует консультантов к получению максимального эффекта для клиента</li> <li>● клиент не сомневается о целесообразности платить «за советы и бумагу»</li> <li>● консультанты обоснованно получают ровно столько, сколько они заработали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● если результат работы клиента отсрочен, то оценка может оказаться неточной;</li> <li>● не всегда можно верно оценить вклад консультантов в достижение результата</li> <li>● не всегда можно изменить альтернативную выгоду, если бы клиент не обратился к консультантам</li> <li>● часто результат не достигается по независящим от консультантов причинам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● оптимален для проектов, где связь между результатом и работой консультантов очевидна</li> <li>● результат проекта достаточно просто измерить, он не слишком отсрочен во времени</li> </ul>

Окончание табл. 2.5

1	2	3	4
<p><i>Комбинированный подход</i></p> <p>Комбинация вышеперечисленных подходов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предполагает компромисс между консультантом и клиентом</li> <li>• удобно для уменьшения риска, если клиент работает впервые с данной консалтинговой компанией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• однако консультантам часто сложно обосновать премию [5]</li> <li>• есть и недостаток – отсутствие четкого алгоритма комбинирования этих подходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• применимо к любым консалтинговым услугам, как сложным, так и простым</li> </ul>

Оптимальным подходом к определению цены на консалтинговые услуги является именно комбинированное ценообразование. Для разработки универсального сочетания подходов их необходимо разбить на ключевые элементы и совмещать друг с другом так, чтобы недостатки одного подхода компенсировались бы достоинствами другого, что придает подходу необходимую гибкость.

## 2.6. Критерии профессионализма консультанта

Какой консультант нравится клиенту? Исходя из опыта общения с клиентами и консультантами, можно сделать вывод о том, что хороший консультант:

- 1) умеет слушать (но ни в коей мере не слушаться) клиента;
- 2) работает вопросами, формируя свою «картину мира», согласованную с заказчиком (тут нужен хороший навык НЛП – в плане понимания и коррекции картин мира). Важное ограничение – не пытаться увести клиента в свою картину мира, но расширить картину мира клиента;
- 3) грамотно применяет свои экспертные знания, вариантов которых (как Вы справедливо заметили) у консультанта больше в разы;
- 4) умеет работать с людьми. Опираясь на рекомендованных заказчиком людей, он создает структуру (сеть) поддержки изменений;
- 5) помогает клиенту осознать улучшения и последствия, чтобы тот и сам был убежден в них и мог достойно защитить свои новые решения и действия;
- 6) отвечая на вопрос: «Насколько хорошо сделана консультантом работа?», оговаривает измеримый параметр и методику его вычисления.

Игорь Киселев в своем блоге<sup>52</sup> так описывает критерии, которые нужно оценить при выборе консультанта:

- даётся ли гарантия на результат;
- как результат измеряется и (или) рассчитывается;
- объективны ли выбранные методики;
- насколько адаптируемы и адаптированы методики **КОНКРЕТНО К ВАШЕЙ** организации;
- привлекается ли к проекту изменений персонал организации, которого они касаются;
- насколько внимателен консультант к тому, какие проблемы ставят сотрудники;
- устраивает ли Вас стоимость услуг? Ведь Вам может подойти консультант и из совсем недорогого сегмента, пусть он и затратит немного больше времени (при условии, что ситуация не чрезвычайная).

---

<sup>52</sup>URL: <http://www.leanforum.ru/expert472/blog/message285.html>

## Качества и компетенции консультанта по управлению

Существуют различные подходы к представлению о профессиональных и личных качествах консультанта по управлению. Первая существенная попытка сформулировать полный перечень знаний и личностных характеристик, соответствующих профессии консультанта по управлению, была принята Американской ассоциацией консультантов (АКМЕ) в 1957 г.

Наиболее обобщенный перечень требований к консультанту был разработан М. Кубром<sup>53</sup>:

- интеллектуальные способности: способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты; здравые суждения; способность к синтезу и обобщению; творческое воображение, оригинальное мышление;
- способность понимать людей и работать с ними: уважение к мнениям других людей, терпимость; легкость в установлении и поддержании контактов; способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции; умение вести письменное и устное общение; способность убедить и создать мотивы для действий;
- интеллектуальная и эмоциональная зрелость: стабильность в поведении и действиях; способность противостоять давлению извне и справляться с неуверенностью; самоконтроль во всех ситуациях; гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям;
- личная напористость и инициатива: нужная степень самоуверенности; здоровое честолюбие; дух предпринимательства; мужество, инициатива и самообладание в действии;
- этика и честность: искреннее желание помочь другим; исключительная честность; способность осознать границы собственной компетентности; способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач;
- физическое и умственное здоровье: способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления.

Структура профессиональной компетенции Л. Кроля и Е. Михайловой предполагает 2 группы качеств: компетенции и установки.

### **Компетенции:**

- техническая компетентность – умение консультанта трансформировать цель, выработанную с заказчиком, в систему конкретных задач, решить их практически;
- межличностная коммуникативная компетентность – развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, понимание мотивов поведения других людей, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок;

---

<sup>53</sup> Улесов А. Личностные качества и профессиональные навыки консультанта. URL: <http://www.ulesoff.ru/story/7.html>

- контекстуальная компетентность – владение социальным контекстом; консультант должен осознавать, где и с кем он работает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом консультирования;
- адаптивная компетентность – способность предвидеть и перерабатывать изменения, приспосабливаться к изменяющимся условиям практики;
- концептуальная компетентность – владение теми основами знания, на которых базируется его практика;
- интегративная компетентность – умение давать информативные профессиональные оценки, принимать обоснованные решения, решать возникающие проблемы и расставлять приоритеты.

#### **Основные установки:**

- стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;
- профессиональная идентичность – степень, до которой человек разделяет и глубоко усваивает нормы профессии;
- этические стандарты;
- стремление к совершенствованию в своей профессии;
- мотивация к непрерывному обучению.

Пример грейдной шкалы профессиональной компетенции «Знание и навык использования технологии продаж и обслуживания клиентов» и личностной компетенции «Ответственность» приведен в прил. 5.

## 2.7. Внутренние и внешние консультанты

*Внутренние консультанты* обладают всеми возможностями инсайдеров, однако их картина мира в методическом и компетентностном плане ограничена рамками организации.

Сравнительно более высокий профессионализм *внешних консультантов* нивелируется риском неприятия их рекомендаций, высокими затратами и заинтересованностью в ограничении развития в силу желания продолжения контракта.

Наиболее сильная сторона внешних консультантов состоит в том, что они в состоянии рассматривать возникшие проблемы не с точки зрения определенного подразделения, специалиста или даже руководителя высшего звена данной организации, а более широко и нередко с новых позиций, под иным углом зрения. Такому консультанту не мешают в работе внутриорганизационные оперативные задания и проблемы, груз прежних привычек, традиций и ошибок, история взаимоотношений. Поэтому от внешнего консультанта можно ожидать более объективных оценок и выводов, более принципиальных и смелых рекомендаций и предложений, чем от внутреннего (табл. 2.6).



Таблица 2.6

Сравнительная матрица преимуществ и недостатков использования внутренних и внешних консультантов<sup>54</sup>

<b>Внутренние консультанты</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Положительные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошо знают свою организацию: в т.ч.: нюансы внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики</li> <li>• Быстро ориентируются и реагируют в любой рабочей ситуации</li> <li>• Конфиденциальность – информация не выходит за пределы организации (хотя это скорее зависит от личностных качеств)</li> <li>• Доступность для многих внутренних подразделений</li> <li>• Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись</li> <li>• Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, транспортные и иные расходы)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Отрицательные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Надо тратить деньги на их обучение.</li> <li>• Они не подвержены внешней критике со стороны профессионального сообщества (находятся не в тренде)</li> <li>• Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях</li> <li>• Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются</li> <li>• В их работе может отсутствовать творческий подход</li> <li>• Небольшая, но постоянная зарплата.</li> <li>• Нужно тратить деньги на их обучение, чтобы они не теряли квалификацию</li> </ul>
<b>Внешние консультанты</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Положительные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления, а также опыт проведения подобных работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям</li> <li>• Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций</li> <li>• Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании</li> <li>• Дополнительный управленческий потенциал – с помощью внешних консультантов можно усилить некоторые отделы компании или поручить им временное управление</li> <li>• Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению работ</li> <li>• Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны и независимости консультанта</li> <li>• Практическая ориентированность – обязательства консультанта не только описывать происходящее, но и вырабатывать такие рекомендации, чтобы клиент мог их реально выполнить</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Отрицательные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие гонорары по сравнению с зарплатой специалистов организации</li> <li>• Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов)</li> <li>• Недостаточное количество информации в компании (консультант проводит в компании клиента ограниченное время)</li> <li>• Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов</li> <li>• Необходимо время на вникание консультанта в «организацию»</li> <li>• Необходимо время на распознавание их возможностей и степени профессионализма</li> <li>• Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество проекта)</li> <li>• Переговоры ведут опытные консультанты, а работу выполняют «молодые»</li> <li>• Угроза разглашения конфиденциальной информации</li> </ul>

<sup>54</sup> Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: учеб.-практ. пособие. М.: МГУЭСИ, 2006. 240 с. С.50–51.

Стоит несколько подробнее остановиться на современных организационных формах «внутреннего консалтинга». Одна из них – коллективный консультационный или экспертно-совещательный орган компании – это формально организованная группа экспертов, руководителей и специалистов, которая осуществляет экспертно-консультационную деятельность, необходимую для функционирования компании, путем выработки и принятия коллективных решений. Как правило, эти органы называются комитетами, комиссиями или экспертными советами при Совете директоров и совмещают свою деятельность с контролирующими функциями.

В состав консультационно-экспертных и совещательных органов при высшем руководящем органе корпорации обычно входят: члены Совета директоров или Наблюдательного совета; сторонние эксперты; менеджеры и специалисты компании также в качестве экспертов и консультантов.

В зависимости от задач, которые высший руководящий орган ставит перед своими консультационно-совещательными подразделениями, эти подразделения могут быть общеуправленческими, функциональными и ситуационными.

К общеуправленческим консультационно-совещательным органам относятся, например, Комитет по корпоративному управлению; Комитет по стратегическому планированию; Комитет по кадрам и вознаграждениям; Комитет по этике и др.

К функциональным консультационным органам относятся такие структуры как, например, Комитет по финансам; Комитет по аудиту; Комитет по компенсациям; в банковских корпорациях есть специализированный Комитет по активам и пассивам.

К ситуационным консультационно-совещательным структурам можно отнести различные консультационно-экспертные органы, создаваемые для решения насущных практических вопросов компании.

## Контрольные вопросы

1. Назовите цель, задачи и принципы консалтинговой деятельности.
2. Каким образом происходит организация взаимодействия между клиентом и консультантом?
3. Перечислите основные роли, использующиеся консультантом в процессе консультирования, и дайте их краткое описание.
4. Как выстраиваются консультант-клиентские отношения? В чем разница этих подходов?

5. Назовите основные этапы консультационного проекта по С.Р. Филоновичу
6. Перечислите методы работы консультантов.
7. Охарактеризуйте подходы к установлению цены на консалтинговые услуги, их достоинства и недостатки.
8. Перечислите основные требования, соответствующие профессии консультанта, по М. Кубру.
9. Какие критерии следует учитывать при выборе консультанта?
10. Кто такие внутренние и внешние консультанты? В чем их преимущества и недостатки?

## Глава 3. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Одна законченная результативная задача стоит полусотни полужаконченных задач.

*Малкольм Форбс*

- ✚ Анализ и оценка качественных результатов консалтинговой деятельности
- ✚ Результативность и эффективность организационных изменений
- ✚ Специальные методы оценки эффективности. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей
- ✚ Инструменты анализа оценки эффективности консалтинговой деятельности
- ✚ Профессионально-этические принципы деятельности консультанта

Эффективность производства, оказания и реализации консалтинговой услуги – главный параметр и важнейшая составляющая процесса оказания консалтинговой услуги. Результативность консалтинговой услуги зависит от глубины понимания проблемы клиента и оценки потенциала возможностей компании для решения проблем потребителей. Четкое определение управляемых переменных и эффективное использование их в практической деятельности дает возможность улучшать конкурентные позиции и адаптироваться к условиям внешней среды.

Перемены в организации могут затрагивать самые разные аспекты – жизнь отдельной группы людей, функционирование целых подразделений и организации в целом. Одни аспекты жизни организации (отдельные проекты, подсистемы управления или структуры) изменить легче, а другие (стратегии, ценности, культуру) – гораздо сложнее.

Можно утверждать, что *изменения – это эксперимент; более того, это эксперимент на людях, результат которого не очевиден до самого конца.* Приступая к управлению процессом перемен, менеджеру всегда следует помнить, что существует масса рисков, которые на этапе «входа в изменение» оценить и выявить достаточно сложно. Трезвое осознание этого обстоятельства и желание управлять своим будущим – залог успеха.

Необходимость и целесообразность организационных изменений зачастую диктуется изменениями во внешней среде, которые требуют от компании определенной реакции для того, чтобы она смогла сохранить или улучшить свои рыночные позиции и, соответственно, финансовые результаты деятельности. При этом внутренние изменения могут являться как реакцией на внешние события (как правило, угрозы) – «реактивный» под-

ход, так и быть «проактивными» – использующими возникающие внутренние возможности.

Примером первого подхода к началу изменений может быть ситуация, когда компания осуществляет проект по сокращению издержек, поскольку на рынке появились конкуренты, предлагающие аналогичный товар по более низким ценам.

Примером «проактивного» подхода может быть инициация проекта освоения новых технологий, предполагающих существенные улучшения параметров продукта в будущем.

Необходимо помнить, что бизнес-среда отличается высоким уровнем неопределенности и скоростью изменений. Результативная и эффективная компания сегодня может перестать быть таковой уже через несколько месяцев в силу глобальных или локальных изменений во внешней среде. То есть, необходимо каким-то образом измерять деятельность компании не только с точки зрения достигаемых ею результатов в прошлых периодах, но и оценивать способность компании к долгосрочному успешному существованию.

Для оценки этого параметра добавим еще одну категорию характеристик – уровень рисков, которые принимает компания, выбирая ту или иную стратегию или тактику деятельности. Под *уровнем рисков* будем понимать степень неопределенности в достижении поставленных перед компанией целей. Как правило, степень неопределенности можно оценить, используя показатели вероятности достижения цели или возможный диапазон отклонений от поставленной цели.

### 3.1. Анализ и оценка качественных результатов консалтинговой деятельности

Оценка результатов консалтинговой деятельности завершает полный цикл консалтинговой услуги и является основой будущего долгосрочного сотрудничества.

Как оценить эффективность работы управленческого консультанта? В целом достаточно просто. Необходимо по окончании работ обязательно встречаться с руководством и спрашивать мнение о своей работе. Это очень важно и поучительно и для клиента, и для всех консультантов.

В основе такой оценки лежат показатели качества консультационных услуг (табл. 3.1), которые в целом повторяют принципы управленческого консультирования (см. гл.2).

Таблица 3.1

Показатели качества услуг управленческого консультирования<sup>55</sup>

Показатель	Характеристика показателя
Актуальность	Важность, значительность для настоящего момента, современность, злободневность консультационных услуг.
Доступность	Консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления
Объективность	Служащие консалтинговой фирмы не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при оказании консультационных услуг
Комплексность	Подразумевает охват всех звеньев и всех сторон деятельности клиента
Надежность	Высокотехнический и стабильный механизм оказания услуг. Предоставляемые консультационные услуги достоверны, не несут с собой никакой опасности или риска, не дают повода для каких-либо сомнений
Доверительность	На консалтинговую фирму и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов и помочь в решении их проблем
Компетентность	Обслуживающий персонал и консультанты обладают требуемыми навыками и знаниями
Оперативность	Умение быстро, четко и своевременно оказывать консультационные услуги
Коммуникативность	Описание консультационной услуги выполнено на языке клиента и является точным. Консультанты и персонал приветливы, уважительны и заботливы
Креативность	Служащие творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов
Индивидуальный подход	Клиент всегда вправе рассчитывать на то, что консультант способен идентифицировать именно его проблему, профессионально решить её, учитывая все детали ситуации
Применимость	Наличие механизма реализации рекомендуемых решений
Сохранение системы	Воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации
Гласность и участие	Работа консультантов на всех этапах должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций
Научность	Применение в процессе оказания консультационных услуг научных подходов
Гибкость	Возможность корректировки консультационного процесса при изменении внешних или внутренних условий, многовариативность решений
Эффективность	Достижение выдвинутых целей, наглядность и полезность результатов, соизмерение результатов с затратами

<sup>55</sup> Овсянникова С.И., Лыгина Н.И. Содержание, формы и методы управленческого консультирования // Актуальные научные разработки: экономика, маркетинг и менеджмент. URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1207.htm>.

Продемонстрировать качество оказываемых консультационных услуг, а иначе говоря – наличие перечисленных показателей качества можно, начиная с этапа знакомства с клиентом следующим образом<sup>56</sup>:

1. Демонстрация будущего результата:
  - Демонстрация результатов аналогичных заказов (образцы отчетов, истории успеха клиентов).
  - Моделирование будущего результата для Клиента (определение ключевых управленческих и финансово-экономических показателей, которые могут быть достигнуты в результате приобретения услуги).
  - Описание будущих выгод от приобретения услуги.
2. Овеществление услуги (сухой остаток):
  - Частичное овеществление результатов работы (раздаточный материал семинара, сопроводительная документация по внедренческим проектам, бумажный и электронный отчеты по результатам консультирования).
  - Сопутствующие предметы, расходники передаются как дополнение или подарок (видео- или аудио-курс).
3. Вещественное доказательство качества ресурсов, задействованных в работе:
  - Лицензии, сертификаты компании по отдельным направлениям работы.
  - Дипломы и сертификаты сотрудников (общее количество сертифицированных специалистов в проекте, кандидаты и доктора наук, обучение и стажировки за рубежом и пр.).
  - Качество используемых методик и материалов (международное признание и награды).
    - Новейшее оборудование и программное обеспечение.
    - Официальные соглашения с партнерами.
4. Внешняя оценка качества работы компании третьими лицами:
  - Награды компании на конкурсах.
  - Членство в ассоциациях, клубах и т.п.
  - Подтверждение сотрудничества с компаниями, традиционно предъявляющими самые жесткие требования к качеству.
    - Отзывы и благодарственные письма Клиентов.
    - Участие руководства / сотрудников в экспертных советах, научных конференциях, круглых столах по теме (публикации, фото и пр.) и т.д.
5. Демонстрация Клиенту корпоративной системы контроля качества:
  - Наличие внутрифирменных стандартов и «озвучивание» их клиентам.
  - Памятка клиенту для самостоятельного контроля качества.
  - Внедрение системы менеджмента качества.

---

<sup>56</sup> Макагова, Н.С. Продаем услуги: как доказать качество? URL: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_1499](http://www.treko.ru/show_article_1499).

6. В процессе реализации консалтингового проекта (услуги) важно продемонстрировать моделирование процесса, прояснить и уточнить процедуры сотрудничества, гарантировать эффективность:

- Поэтапное оказание услуги, возможность для клиента отказаться на каком-то этапе от дальнейшего сотрудничества.
- Детальное прописывание процедуры взаимодействия и фиксирование ее в документах.
- Возможность возврата денег при неудовлетворительном качестве.

Управление качеством сотрудничества позволяет вести ряд управляемых переменных, которые выступают ключевыми факторами успеха (КФУ) консалтинговой фирмы:

1) рабочие планы и отчеты (анализ реализации рабочих планов, промежуточные отчеты, краткие отчеты по ключевым вопросам, полный отчет по проекту (идеи, анализ, выводы, рекомендации), резюме для руководства, ведущих специалистов, отчеты для публикации);

2) презентации, проводимые для клиента по результатам реализации этапов проекта;

3) регулярные встречи с консультантами с целью согласования последующих шагов и оценки результатов;

4) команда, вовлеченная в проект, которая заинтересована в получении знаний и навыков консультантов, чтобы впоследствии проделать подобную работу самостоятельно.

## 3.2. Результативность и эффективность организационных изменений

Вообще говоря, понятия *результативность* и *эффективность* традиционно используют для оценки практически любой деятельности, и на практике они часто замещают друг друга. Именно поэтому очень важно разделять эти понятия.

**Результативность** (бизнеса, компании или проекта) – более емкое понятие, чем эффективность. Оно предполагает оценку изменения результатов и *означает степень достижения запланированных результатов*. Результативность предполагает способность компании ориентироваться на результат, а значит умение ставить и достигать цели. То есть здесь речь идет о степени достижения целей компании в целом или отдельного проекта.

### 3.2.1. Показатели результативности организационных изменений

Для формулирования и последующего измерения необходимых изменений можно использовать простую и универсальную модель классифика-



ции изменений, состоящую из трех категорий результатов, к которым приводят изменения:

- внедрение новых видов или способов деятельности;
- улучшение существующих видов деятельности;
- прекращение той или иной деятельности.

Соответственно, в результате проекта по организационному развитию компания должна начать делать что-то новое, улучшить существующую деятельность или отказаться от какой-то деятельности.

При этом для оценки улучшения существующей деятельности предлагается измерять три параметра деятельности: качество результатов, стоимость достижения результатов и скорость выполнения деятельности.

Для измерения степени вышеуказанных изменений можно использовать несколько категорий показателей, в зависимости от доступной в компании информации об изменениях и особенностях объектов изменений:

- **Финансово-экономические показатели** – показатели, отражающие результаты изменений в стоимостном выражении, как правило, в динамике. Например, изменение доли рынка, стоимости компании, объема продаж товаров или услуг, изменение прибыли, выработки на одного сотрудника, затрат на выполнение той или иной операции в технологическом процессе и пр.

- **Количественные нефинансовые показатели** – показатели, измеряющие достигнутый результат в соответствующих натуральных единицах. Например, время на переналадку оборудования или процент выпуска некачественной продукции. Нужно отметить, что эти показатели, как правило, достаточно просто перевести и в финансовые величины.

- **Качественные показатели** – показатели, опирающиеся на наблюдаемые доказательства достигнутых результатов. Например, изменения уровня удовлетворенности персонала Компании, покупателей продукции компании и т.д. Для самой консалтинговой компании **важными** являются *репутационные показатели*: повторное обращение клиента, рост профессионализма, разнообразные положительные отзывы, рекомендации и т.д.

- **Экспертные оценки** – представления соответствующих экспертов о том, в какой степени достигнуты запланированные изменения. Например, экспертная оценка уровня рисков.

Наиболее понятная, простая и действенная классификация результатов консалтинговой деятельности дана в табл. 3.2. Результаты могут быть прямыми и косвенными, причем и те и другие могут выражаться как количественно путем расчета финансовой эффективности, так и качественно (квалифицированная, аргументированная поддержка действий руководства, удержание его от ошибок, или положительный ответ на вопрос: «Лучше ли стала работать организация после того, как пригласили консультанта?»).

Таблица 3.2

Качественные и количественные показатели результатов  
консалтинговой деятельности

	Количественные показатели	Качественные показатели
Прямые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост прибыли</li> <li>• снижение издержек</li> <li>• снижение определенных расходов</li> <li>• увеличение рентабельности;</li> <li>• освоение новых видов продукции и т.д.</li> <li>• увеличение денежных потоков</li> <li>• рост оценки стоимости бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• изменение стиля и методов работы</li> <li>• создание, изменение структуры производства и управления и т.д.</li> </ul>
Косвенные результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечение внешнего капитала</li> <li>• рост курса акций (если это не являлось целью; консультирования) и т.д.</li> <li>• изменение количества ошибок и сбоев</li> <li>• изменения в сроках подготовки отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение клиента</li> <li>• установление новых контактов</li> <li>• повторное обращение клиента</li> <li>• положительный отзыв о работе консультантов</li> <li>• рекомендации</li> </ul>

Таким образом, **оценка результативности** есть *степень достижения указанных в контракте на консультирование результатов*. Для консультанта же задача повышения результативности означает целесообразность указания в контракте не только прямых результатов в форме конкретных показателей, но и косвенных в форме направлений, в которых управленческое консультирование может давать положительные результаты. А после проведения этапа диагностики целесообразно уточнить конкретные показатели ожидаемых результатов.

### 3.2.2. Показатели эффективности консалтинговой деятельности

Говоря об **эффективности**, мы обычно *соотносим результаты некоторого воздействия с затратами на это воздействие*. Как правило, это стоимостная, или денежная оценка. По отношению к консалтинговым услугам имеет смысл разделять внешнюю эффективность – эффективность для клиента и внутреннюю – себестоимость консалтинговых услуг для консалтинговой компании.

Остановимся на оценке внешней эффективности. Эффективность управленческого консультирования  $E_{ук}$  равна отношению скорректированного результата к затратам на управленческого консультирование:

$$E_{ук} = \Delta R \cdot k_{ук} / C_{ук}, \quad (3.1)$$

где  $\Delta R$  – изменение некоторого полученного результата;

$k_{ук}$  – доля управленческого консультирования в полученном результате;

$C_{ук}$  – затраты на управленческое консультирование (стоимость контракта и дополнительные расходы, связанные с консультированием).

Экономический эффект управленческого консультирования  $\mathcal{E}_{ук}$  в этом случае определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{ук} = \Delta R \cdot k_{ук}. \quad (3.2)$$

Здесь следует сделать три замечания:

**Первое замечание.** Вместо роста объема продаж можно использовать ранее описанные прямые и косвенные количественные показатели результативности (см. табл. 3.2).

**Второе замечание.** Долю управленческого консультирования в полученном результате – коэффициент  $k_{ук}$  на практике оценить довольно сложно. Приведем варианты конкретных случаев его интерпретации и определения:

1) это доля участия консультанта в принятии важных решений, повлиявших на результат. Имеет смысл а) при экспертном консультировании первого руководителя – при выработке совершенно нового способа решения проблемы либо б) в случае организации семинаров и групповой работы, в ходе которой будет принята программа действий. Здесь речь идет о доле предложений, подготовленных консультантами, с помощью и в присутствии консультантов, в общем количестве принятых к реализации (желательно зафиксированных) предложений;

2) это доля участия консультантов в реализации решений в текущей деятельности в качестве исполнителей (характерно для IT-услуг). Рассчитывается как доля затрат на оплату труда консультанта (в эквиваленте самого высокооплачиваемого сотрудника отдела) в фонде оплаты труда всего отдела.

**Третье замечание** касается моделей оценки эффективности. Если до этого наши рассуждения находились в рамках модели «достижение заранее оговоренного результата» и модели «достижение стратегических целей» (рис. 3.1), то в рамках третьей модели – «достижение синергетического эффекта» – необходимо всем участникам управленческого консультирования достичь совместных результатов и удовлетворить потребности кон-

кретных людей. Такой результат достижим только при использовании методов консультирования, которые учитывают политику организации.



Рис. 3.1. Рост уровня интеграции в моделях взаимодействия бизнеса и консалтинга<sup>57</sup>

Оценка эффективности проекта с синергетическим эффектом предполагает несколько условий:

1. Применение сопроводительного обучающего консультирования.
2. Проектный подход (рассмотрение отдельных консалтинговых работ в рамках того или иного проекта).
3. Разделение коммерческих проектов (имеющих ярко выраженный измеримый финансовый результат) и некоммерческих проектов (результат которых не может быть определен с большой точностью из-за косвенного влияния на финансовый результат).
4. Учет степени участия консультантов и заказчика в реализации проекта.
5. Учет степени удовлетворенности проделанной работой.

Методика оценки эффективности управленческого консультирования в проекте с синергетическим эффектом<sup>58</sup> основана на традиционных подходах к оценке консультирования через финансовый результат и экспертную оценку.

Расчет эффекта осуществляется с учетом факторов риска и времени. При этом подходы к оценке эффекта от коммерческого и некоммерческого проекта различаются.

<sup>57</sup> Солодяшкина Ю.Е. Механизм процесса организации управленческого консалтинга: автореф. канд. экон. наук. Пермь, Пермский филиал ин-та экономики УрО РАН, 2006. 29 с. С. 22.

<sup>58</sup> Там же, с. 24.

Эффект от  $i$ -го коммерческого проекта  $\mathcal{E}_{\text{ком}i}$  рассчитывается так:

$$\mathcal{E}_{\text{ком}i} = [PV(P_i) - PV(Z_i)]K_{\text{уч}i}, \quad (3.3)$$

где  $PV(P_i)$  – приведенная стоимость финансового результата  $i$ -го коммерческого проекта;

$PV(Z_i)$  – приведенная стоимость затрат (оплата консультантам)  $i$ -го коммерческого проекта;

$K_{\text{уч}i}$  – оценочный коэффициент степени участия консультантов в достижении результата (может быть меньше или равен единице со знаком плюс)  $i$ -го проекта

Эффект от  $i$ -го некоммерческого проекта  $\mathcal{E}_{\text{нкм}i}$  рассчитывается так:

$$\mathcal{E}_{\text{нкм}i} = PV(Z_i)K_{\text{ок}i}, \quad (3.4)$$

где  $PV(Z)$  – приведенная стоимость затрат некоммерческого проекта;

$K_{\text{ок}i}$  – оценочный коэффициент степени окупаемости затрат  $i$ -го некоммерческого проекта, который отражает уровень рентабельности затрат, полученный экспертным путем. Эксперт может оценить проект как высокорентабельный, низкорентабельный или убыточный (т.е. коэффициент может быть отрицательным).

С учетом того, что в состав консалтинговой услуги могут входить как коммерческие, так и некоммерческие проекты, общий эффект от консультационной деятельности  $\mathcal{E}_{\text{ук}}$  рассчитывается как сумма эффектов всех коммерческих и некоммерческих проектов:

$$\mathcal{E}_{\text{ук}} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_{\text{об}i} \cdot K_{\text{уд}}, \quad (3.5)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{об}i}$  – эффект от  $i$ -го коммерческого или некоммерческого проекта;

$K_{\text{уд}}$  – коэффициент удовлетворенности работой.

Наконец, данный подход позволяет определить индекс интегрируемости (3.6), отражающий согласованность в оценке совместной работы сотрудников предприятия и консультантов:

$$I = \frac{\mathcal{E}_1}{\mathcal{E}_2}, \quad (3.6)$$

где  $I$  – индекс интегрируемости, который должен стремиться к 1;

$\mathcal{E}_1$  – эффект, рассчитанный группой экспертов заказчика;

$\mathcal{E}_2$  – эффект, рассчитанный группой экспертов-консультантов.

Итак, в результате проекта организационного развития компания может планировать изменения в одной или нескольких из следующих категорий, характеризующих ее деятельность:

- результативность деятельности;

- эффективность деятельности;
- уровень рисков, присущих деятельности компании.

Компания может добиться улучшения результатов деятельности только в том случае, если ее сотрудники начнут выполнять свою работу способами, отличными от существующих, иначе говоря, начнут работать по-другому. Соответственно, организационные изменения должны приводить как минимум к наблюдаемым, а как максимум – к количественно измеряемым изменениям в способах выполнения операций, осуществляемых сотрудниками компании.

Набор показателей, по которым оценивается проект организационного развития, в каждом конкретном случае определяется исходя из причин, вызвавших его необходимость, и характера тех изменений в деятельности компании, которые ожидаются по результатам проекта. При этом используемые показатели могут быть как количественными (четкими и измеряемыми), так и качественными.

Главное требование к набору показателей для оценки консалтингового проекта заключается в том, что данные показатели должны измерять уровень изменений в способах выполнения операций в компании и показывать степень соответствия данных изменений конечной цели проекта – адекватной реакции на изменения во внешней среде.

### 3.3. Специальные методы оценки эффективности. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей<sup>59</sup>

Количественные показатели эффективности (производительности, трудоемкости и пр.) удобны в использовании. Они являются точными – есть формулы и есть очевидные механизмы сбора данных (например бухгалтерская отчетность). Они носят экономический характер, т.е. определяют эффективность использования ограниченных ресурсов.

Однако предметом управления на современном этапе развития организаций является не только материальная сфера (здания, оборудование, сырье и материалы, финансы и пр.), но также элементы социальной и культурной сфер: коммуникации, стили управления, ментальные модели индивидов – все то, что мы отмечали как качественные показатели в п.3.2. В практике управления все активнее используется командообразование (объект – управленческая команда), развитие оргкультуры (предмет: проявления оргкультуры, объект: носители оргкультуры).

---

<sup>59</sup> Кондратьев Э.В. Как измерить нематериальное. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей развития персонала // Кадровик: Кадровый менеджмент. 2010. №6. С.8–13.

Все чаще такие услуги предоставляются консалтинговыми компаниями и их оплата тоже должна быть экономически обоснована.

**Существует проблема выбора метода оценки эффективности слабоформализуемых показателей**, таких, как развитие команды, развитие корпоративной культуры, изменение компетенций и пр., и связанная с ней проблема установления самих показателей. Важно, что в этих случаях мы имеем дело с измерением изменений.

**Область применения** рассматриваемого индикативного метода характеризуется следующими условиями:

- Отсутствие апробированных и устоявшихся показателей, позволяющих экономически оценить изменения объекта измерения.
- Сложность, неоднозначность или фрагментарность количественной оценки изменения объекта имеющимися показателями.
- Оцениваемые изменения характеризуются изменением поведения индивида или группы индивидов.

**Предметом оценки** является изменение поведения персонала. **Объектом оценки** выступают члены группы (например управленческой команды, подразделения и пр.). Задачей измерения является определение того, насколько изменяется поведение работников после участия в некотором проекте. Для этого до и после проекта<sup>60</sup> каждому участнику с помощью индивидуальной анкеты предлагается оценить видимые изменения (индикаторы) в поведении других участников, а также в своем поведении (рефлексивно)<sup>61</sup>.

**Алгоритм применения** индикативного метода измерения слабоформализуемых показателей может быть представлен в виде этапов (рис. 3.2).

**Шаг 1.** Определить предмет (некоторый процесс – часть консалтинговой услуги) и объект (конкретные люди, на которых данный процесс воздействовал).

**Шаг 2.** Выбрать показатели измерений из задач консультирования, желательного зафиксировав их в контракте с консалтинговой компанией. Например: уровень взаимодействия внутри команды (КВ), лояльность к компании (Л), корпоративный дух управленческой команды (КД) и пр. Не стоит бояться потратить время на выяснение содержательной стороны этих понятий.

**Шаг 3.** В результате совместной работы консультанта и компетентного представителя организации разработать список поведенческих индикаторов, отражающих проявление выбранных показателей. Количество индикаторов не должно быть слишком мало – для наиболее полного представ-

---

<sup>60</sup> Так называемая «оценка эффективности по базисному измерению».

<sup>61</sup> Основы измерений с помощью поведенческих индикаторов обоснованы и изложены в работах Д.Мак Клелланда и его последователей. См. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе (Competence at work). Пер. с англ. М: НИППО, 2005. 384 с.

ления показателя, но и не должно быть слишком велико – для простоты и возможности достоверного заполнения респондентами. Разное количество индикаторов того или иного показателя, по наблюдениям, отражает приоритетность показателя у руководства. Маркировка индикаторов желательна. Она удобна при последующей обработке данных.



Рис. 3.2. Алгоритм применения индикативного метода измерения слабоформализуемых показателей

К примеру, показатель **лояльность (Л)** может быть представлен такими индикаторами:

*Л1. Выражает положительные ожидания от других, даже в «трудных» случаях.*

*Л2. Доверяет коллегам.*

*Л3. Принимает справедливые решения.*

*Л4. Лично предпринимает усилия для поддержания справедливого отношения ко всем членам группы.*

*Л5. Скорее улаживает конфликты, чем раздувает их.*

**Шаг 4.** Подготовить анкету, в которой предложить оценить частоту проявления поведенческих индикаторов по следующей шкале в промежутке  $[-2; 2]$ :

«2» – *делает только так;*

«1» – *в основном делает так;*



«0» – иногда делает так, иногда наоборот;

«-1» – очень редко делает так;

«-2» – никогда так не делает.

Методика расчета предполагает определение следующих данных:

1. Таблицы, отражающие все оценки индикаторов каждым из членов команды до и после проекта. Например,  $KB_i^j$  и  $KB_i^{*j}$ ,

где  $KB_i^j$  – оценка  $j$ -м экспертом  $i$ -го индикатора уровня взаимодействия внутри команды, проявляемого участником до начала проекта (в частности тренинга);

$KB_i^{*j}$  – оценка  $j$ -м экспертом  $i$ -го индикатора уровня взаимодействия внутри команды, проявляемого участником после окончания проекта;

$i$  – номер индикатора;

$j$  – номер участника, дающего оценку.

2. Средние значения каждого поведенческого индикатора участника (до и после). В качестве примера приведем формулы средних значений индикаторов до тренинга, учитывая, что после тренинга значения вычисляются так же, разница лишь в обозначении «\*».

$$KB_i = \sum_{j=1}^q KB_i^j / q; \quad Л_i = \sum_{j=1}^q Л_i^j / q; \quad КД_i = \sum_{j=1}^q КД_i^j / q,$$

где  $KB_i$  – значение  $i$ -го индикатора уровня взаимодействия внутри команды, проявляемого участником до тренинга;

$Л_i$  – значение  $i$ -го индикатора лояльности к компании, проявляемого участником до тренинга;

$КД_i$  – значение  $i$ -го индикатора командного духа, проявляемого участником до тренинга;

$q$  – количество участников.

3. Средние значения каждого из трех показателей участника «до проекта» («после» – по аналогии):

$$KB = \sum_{i=1}^l KB_i / l; \quad Л = \sum_{i=1}^m Л_i / m; \quad КД = \sum_{i=1}^n КД_i / n,$$

где  $l, m, n$  – количество индикаторов соответствующих показателей.

4. Разница средних значений показателей «до» и «после» по каждому участнику:

$$\Delta KB = KB^* - KB; \quad \Delta Л = Л^* - Л; \quad \Delta КД = КД^* - КД.$$

5. Процент изменения значений показателей по каждому участнику.

6. Командные показатели: средние значения показателей участников по каждому показателю (до и после), их разница и процент изменения.

7. Общая оценка изменений по каждому члену команды и по команде в целом.

Как мы видим, оценка предполагает как получения абсолютных величин изменения индикаторов и показателей, так и относительных.

**Шаг 5.** Проведение замеров. Заполняют анкету все участники оценки дважды. Первый раз – до начала изменений (интервенций), второй раз – после проведения изменений, желательно через 2–3 недели. Здесь важно замерить истинный уровень изменений, а проведение второго замера сразу после введения изменений может внести нестабильность, существенно сдвинув данные замеров в лучшую или худшую сторону.

**Шаг 6.** Обработка результатов замеров и их интерпретация. Не совсем корректно оперировать изменением сложноформализуемых показателей в процентах. Однако можно уверенно говорить о фактах изменения показателя в сторону увеличения или уменьшения, а также о большем или меньшем изменении при сравнении значений нескольких показателей. Обсуждению подлежат результаты процесса в целом и результаты изменения отдельных показателей<sup>62</sup>. Дальнейшие интерпретации имеют смысл при ситуативном рассмотрении. Например, возможно обсуждение отдельных частных индикаторов, с максимальным ростом, или персональных данных для демонстрации персонального роста потенциального кандидата на выдвижение.

**Шаг 7.** Решение о презентации результатов заказчику измерений. Уделяя большое значение позитивной коммуникации, нужно всегда давать обратную связь персоналу.

### 3.4. Инструменты анализа оценки эффективности консалтинговой деятельности

При анализе эффективности консалтинговой деятельности используются следующие инструменты: причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы), диаграмма Парето, диаграмма разброса и др.

#### 3.4.1. Диаграмма Исикавы

**Диаграмма Исикавы** или **причинно-следственная диаграмма** (иногда ее называют диаграмма «рыбья кость» или «скелет Годзиллы») (рис. 3.3) применяется с целью графического отображения взаимосвязи между решаемой проблемой (эффективностью консалтинговой деятельности) и причинами, влияющими на ее возникновение. С помощью цепочки причин и следствий можно определить структуру и характер многофакторных отношений между эффективностью консалтинговой деятельности

---

<sup>62</sup> Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: моногр. Пенза: ПГУАС, 2012. 337 с. С.217.

и влияющими на нее факторами. Данный инструмент используют совместно с методом «мозгового штурма», т.к. он позволяет быстро отсортировать по ключевым категориям причины проблем, найденных с помощью «мозгового штурма».

Диаграмма Исикавы дает возможность выявить ключевые параметры процессов, влияющие на характеристики изделий, установить причины проблем процесса или факторы, влияющие на возникновение дефекта в изделии.



Рис. 3.3. Расположение причин разных уровней на диаграмме Исикавы

Когда строится диаграмма Исикавы, причины проблем распределяют по ключевым категориям. В традициях производственного менеджмента таких категорий 6: **человек, методы работы (действий), механизмы, материал, контроль и окружающая среда.**

1. Причины, связанные с **человеком**, включают в себя факторы, обусловленные состоянием и возможностями человека. Например, это квалификация человека, его физическое состояние, опыт и пр.

2. Причины, связанные с **технологией, методом работы**, заключают в себе то, каким образом выполняется работа, а также все, что связано с производительностью и точностью выполняемых операций процесса или действий.

3. Причины, связанные с **механизмами**, – это все факторы, которые обусловлены оборудованием, машинами, приспособлениями, используемыми при выполнении действий. Например, состояние инструмента, состояние приспособлений и т.п.

4. Причины, связанные с **материалом**, – это все факторы, которые определяют свойства материала в процессе выполнения работы. Например, теплопроводность материала, вязкость или твердость материала.

5. Причины, связанные с **контролем**, – это все факторы, влияющие на достоверное распознавание ошибки выполнения действий.

6. Причины, связанные с **внешней средой**, – это все факторы, определяющие воздействие внешней среды на выполнение действий. Например, температура, освещенность, влажность и т.п.

### Общие правила построения

1. Прежде чем приступать к построению диаграммы, все участники должны прийти к **единому мнению** относительно формулировки проблемы.

2. Изучаемая проблема **записывается** с правой стороны в середине чистого листа бумаги и **заключается в рамку**, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка – «хребет».

3. Наносятся главные категории (причины уровня 1), влияющие на проблему. Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками «большими костями» с «хребтом».

4. Далее наносятся вторичные причины (причины уровня 2), которые влияют на причины 1-го уровня («большие кости») в виде «средних костей», примыкающих к «большим».

5. Причины 3-го уровня, которые влияют на причины 2-го уровня, располагаются в виде «мелких костей», примыкающих к «средним», и т.д.

6. Если на диаграмме приведены не все причины, то одна стрелка остается пустой, чтобы показать незавершенность диаграммы.

7. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы – отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы.

8. Причины оценивают и ранжируют по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.

9. Диаграмма обязательно должна содержать основную информацию: название; наименование процесса (изделия); имена участников; дату и др.

### 3.4.2. Диаграмма Парето

*Диаграмма Парето*<sup>63</sup> или *диаграмма важности причин*<sup>64</sup> позволяет расположить выявленные выше причины в определенном порядке: от наи-

<sup>63</sup> Принцип Парето (или принцип 80 к 20) означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата.

<sup>64</sup> Термин введен авторами.

более часто встречающихся до наименее часто встречающихся. Диаграмма Парето показывает относительный вклад каждой причины в общий результат в порядке убывания (рис. 3.4). Отделив наиболее существенные причины от несущественных, можно добиться наибольшей эффективности консалтинговой деятельности.



Рис. 3.4. Пример диаграммы Парето

Диаграмма Парето может быть двух видов:

- 1) позитивная: отображает результаты деятельности и предназначена для выявления главных факторов успеха;
- 2) негативная: отображает причины сбоев/несоответствий и используется для выявления основных причин проблемы.

### Как построить диаграмму Парето

Начнем с того, что диаграмму Парето удобно применять, когда уже построена диаграмма Исикавы, т.е. уже определена проблема, которую надлежит решить, и выявлены все важные факторы (причины), относящиеся к исследуемой проблеме.

Далее необходимо:

- разработать формы для регистрации исходных данных, например, контрольный листок с указанием причин;
- собрать данные – установить частоту проявления каждой причины за определенный промежуток времени;
- заполнить таблицу, предусмотрев в ней графы для 1) количества наблюдений по каждому проверяемому фактору; 2) процент наблюдений каждого фактора; 3) процент наблюдений с нарастающим итогом (кумулятивный процент);

- построить диаграмму, разместив по горизонтальной оси названия факторов/причин по убыванию; по левой вертикальной оси – шкалу с интервалом от 0 до общей суммы наблюдений выявленных факторов в шт., а по правой вертикальной оси ординат – шкалу с интервалами от 0 до 100 %, отражающую процентную меру фактора (см. рис. 3.5);
- построить столбиковую диаграмму для каждого фактора и начертить кумулятивную кривую (кривую Парето) – ломаную, соединяющую точки накопленных сумм (количественной меры факторов или процентов). Каждую точку ставят над соответствующим столбцом столбиковой диаграммы, ориентируясь на его правую сторону;
- провести анализ диаграммы Парето по принципу: совокупность каких факторов предполагает решение проблемы на 80 % .

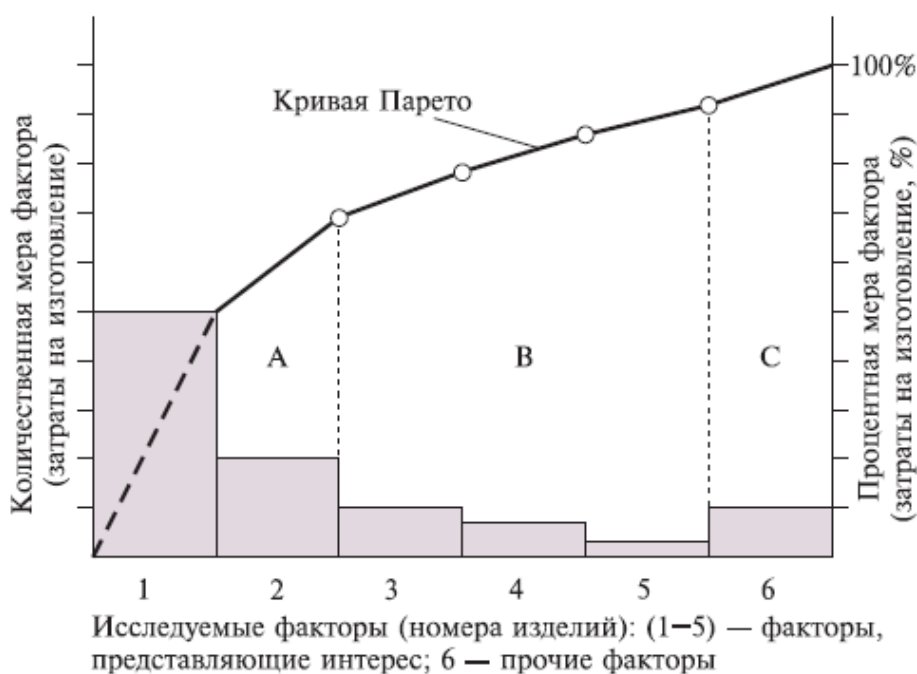


Рис. 3.5. Методические основы построения диаграммы Парето

### Как применить диаграмму Парето для достижения успеха

Достижение высоких результатов возможно лишь по нескольким направлениям. Важно концентрироваться только на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, и не пытаться повысить эффективность всех ресурсов сразу.

- При решении любой проблемы старайтесь определить, какие 20 % усилий могут привести к 80 % результатов.
- Максимально используйте те немногие удачные моменты, когда вы способны показать наивысшие результаты.

- Нехватка времени – миф. На самом деле времени у нас предостаточно. По-настоящему мы используем только 20 % нашего дня. А многие талантливые люди делают основные «ходы» в течение нескольких минут.

### 3.4.3. Диаграммы разброса (рассеяния)

Диаграмма разброса («Диаграмма рассеяния», «поле корреляции») применяется для исследования зависимости между эффективностью консалтинговой деятельности (в том числе и качественными результатами) и влияющим на нее фактором и является одним из инструментов статистического контроля качества<sup>65</sup>.

Диаграмма разброса представляет собой точечную диаграмму в виде графика, получаемого путем нанесения в определенном масштабе полученных в результате наблюдений точек (рис. 3.5). Координаты точек на графике соответствуют значениям рассматриваемой величины и влияющего на него фактора. Расположение точек показывает наличие и характер (вид и тесноту) связи между парами соответствующих переменных, которые могут относиться к:

- характеристике качества и влияющему на нее фактору;
- двум различным характеристикам качества;
- двум факторам, влияющим на одну характеристику качества.

*Например, количество звонков клиентам и объем продаж, или время и выработка продукции в час, или количество обученного персонала и рост выработки на человека.*

В дальнейшем по полученным экспериментальным точкам могут быть определены и числовые характеристики связи между рассматриваемыми случайными величинами: коэффициент корреляции и коэффициенты регрессии.

Если существует корреляционная зависимость между двумя факторами, то значительно облегчается контроль процесса с технологической, временной и экономической точек зрения.

#### Правила построения диаграммы разброса<sup>66</sup>:

1. Определить, между какими парами данных необходимо установить наличие и характер связи. Желательно не менее 25–30 пар данных.
2. Для сбора данных подготовить листок регистрации в виде таблицы, предусмотрев в нем графы для порядкового номера наблюдения ( $i$ ); независимой переменной характеристики – аргумента ( $x$ ); зависимой переменной, функции /отклика ( $y=f(x)$ ).
3. В результате наблюдения заполнить листок регистрации данных.

<sup>65</sup> Японский союз ученых и инженеров в 1979 г. включил диаграмму разброса в состав семи методов контроля качества.

<sup>66</sup> Сайт Центра креативных технологий. URL: <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0014/>

4. С учетом размерности полученных данных построить оси координат  $R(x;y)$  и нанести на координатную плоскость масштаб. Для удобства чтения диаграммы длина осей, равная разности между максимальными и минимальными значениями для  $x$  и  $y$ , по вертикали и по горизонтали должна быть примерно одинаковой.

5. Нанести на диаграмму все необходимые данные и обозначения. Можно выделить важные точки, нанести надписи. Данные, отраженные на диаграмме, должны быть понятны любому человеку, а не только тому, кто делал диаграмму.



Рис. 3.5. Варианты диаграммы разброса

К достоинствам метода следует отнести наглядность и простоту оценки связей между двумя переменными. В качестве недостатков можно указать ограниченность контингента исполнителей и аналитиков, ведь к оценке диаграммы можно привлекать лишь тех, кто разбирается в проблеме, чтобы исключить неправильное использование этого инструмента.

В конце следует отметить, что не следует однозначно трактовать результаты анализа, принимая решения. Если две переменные кажутся связанными, это не означает, что они таковыми являются. Если данные не кажутся связанными, это не означает, что они не связаны: просто приведено



недостаточно данных или данные следует разбить по классам и построить по каждому классу свою диаграмму; возможно, допущена большая ошибка при измерении и т.д.

### 3.5. Профессионально-этические принципы деятельности консультанта

До этого момента в качестве основы профессиональной деятельности консультантов по управлению рассматривался профессионализм. Однако профессиональные умения консультанта – это еще не все. Более важным как для самого консультанта, его организации, так и для всего консалтингового сообщества является профессиональная этика.

Нельзя быть эффективным, попирая этические нормы. Почему так? Очень просто! Если консультант переступает этот порог один раз, то его репутация уже не будет безупречной, а повторение случая ставит на ней крест и отбрасывает тень на все консультационное сообщество.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

##### Этический кодекс консультанта

В начале 90-х гг. А.И. Пригожин – один из апологетов создания Ассоциации консультантов по организационному развитию (АКУОР) и ее первый Президент писал: «Едва ли не на каждой конференции АКУОР обсуждались различные взгляды на этику консультационного бизнеса. Ассоциации потребовался собственный Кодекс. Мы, конечно, могли заимствовать Кодекс из уставов международных объединений консультантов... Однако тогда это был бы не наш, чужой Кодекс, и мы решили выработать самостоятельно тот Кодекс, который соответствует нашим ценностям, интересам, особенностям... Наконец мы согласились на том минимуме, который устраивал большинство»<sup>67</sup>.

Позднее, в 2004 г., АКУОР станет прародителем НИСКУ, этический кодекс которого (2010 г.) мы тоже приводим ниже.

#### **Кодекс профессионального поведения (Этический кодекс) сертифицированного консультанта по управлению (СМС<sup>68</sup>)**

Принят Общим собранием НИСКУ 18.06.2010

##### **Введение**

Кодекс основывается на ценностях и принципах консультантов, принятых международным сообществом ICMCI<sup>69</sup>. Кодекс подсказывает, как

<sup>67</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с. С.200.

<sup>68</sup> СМС – Certified Management Consultant (англ.) – сертифицированный консультант по управлению.

вести себя в разных ситуациях консультирования, и устанавливает границы между приемлемым и неприемлемым поведением.

**Кодекс содержит принципы и правила личного профессионального поведения сертифицированного консультанта по отношению к коллегам, поставщикам, клиентам.**

Кодекс профессионального поведения сертифицированного консультанта Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) имеет своей целью:

1. Помочь сертифицированному консультанту лучше реализовывать миссию НИСКУ.

2. Защитить интересы Клиента, который не может полностью контролировать процесс консультирования, чтобы избежать манипулятивных способов имитации консультантом своего профессионализма.

3. Защитить интересы сертифицированного консультанта по управлению, предоставляя ему общие этические основы для принятия решений в конкретных профессиональных ситуациях.

4. Защитить интересы профессионального сообщества, развивая квалифицированный спрос у клиентов и обеспечивая высокие стандарты практики консультирования по управлению.

Этическая ответственность сертифицированного консультанта по управлению

Становясь членом института НИСКУ, консультант подписывается под данным Профессиональным кодексом и несет ответственность за свое поведение и принимаемые решения. Консультант также понимает, что, нарушая Кодекс, он может быть исключен из НИСКУ. Сертифицированный консультант обязан информировать своего клиента о том, что следует Этическому кодексу СМС и несет ответственность за его выполнение. В тех случаях, когда сертифицированный консультант по управлению самостоятельно не может разрешить этические вопросы в отношении своих действий в какой-либо ситуации, он обращается за помощью к коллегам либо в Комитет НИСКУ по профессиональной этике

**Миссия сертифицированного консультанта по управлению**

Миссия сертифицированного консультанта – члена Национального Института сертифицированных консультантов по управлению – состоит в том, чтобы **профессиональными методами управленческого консультирования способствовать развитию квалифицированного рынка клиентов.**

Миссия НИСКУ изложена на сайте [www.niscu.ru](http://www.niscu.ru).

Члены Института также реализуют через и в рамках НИСКУ свои личные коммерческие и профессиональные интересы.

---

<sup>69</sup> ICMCI - International Council of Management Consulting Institutes (англ.) – Международный Совет Институтов управленческого консультирования.

### Ценности, принципы и правила поведения сертифицированного консультанта СМС (табл. 3.3).

Ориентиры деятельности сертифицированного консультанта СМС определяются ценностями и принципами (общими требованиями), принятыми в ICMCI. Этические принципы деятельности сертифицированного консультанта СМС реализуются в Правилах поведения, которые конкретизируют соблюдение этических принципов с трех сторон:

- при взаимодействии с клиентами;
- при взаимодействии с коллегами;
- при взаимодействии с обществом.

Т а б л и ц а 3 . 3

Ценности, принципы и правила	
Принципы	Правила
1	2
<b>1. Компетентность</b>	
1.1. Соблюдение сертифицированным консультантом СМС границ своей профессиональной компетенции	1.1.1. Границы компетентности сертифицированного консультанта определяются образованием, квалификацией и соответствующим профессиональным опытом
	1.1.2. Консультант СМС обязан знать и <b>быть способным подтвердить</b> границы своей <b>профессиональной компетенции</b>
	1.1.3. Консультант СМС должен <b>быть уверен</b> , что <b>применяемый им инструментарий адекватен решению поставленных задач</b> и при его использовании учитывать границы применимости
1.2. Расширение границ компетентности консультанта СМС за счет ресурсов профессионального сообщества	1.2.4. В тех случаях, когда требуемые задачи выходят за границы компетентности консультанта СМС, он обращается за профессиональной помощью к коллегам, имеющим соответствующие компетенции
	1.2.5. Консультант СМС делает все возможное для повышения компетентности своей работы, <b>осваивая «зоны ближайшего развития»</b>
<b>2. Открытость</b>	
2.1. Открытость партнерских позиций во взаимоотношениях с клиентом	2.1.1. Консультант СМС аргументировано предоставляет клиенту информацию обо всех фактах и действиях, затрагивающих интересы клиента в процессе консультирования
	2.1.2. Консультант СМС обязан сообщить клиенту информацию о своей профессиональной компетентности и ее границах, а также о применении методов, не прошедших проверку практикой
	2.1.3. Консультант СМС сообщает клиенту о возможном ущербе или о существующих рисках в процессе консультирования
	2.1.4. Консультант СМС немедленно информирует клиента о любых изменениях в программе консультирования
2.2. Открытость дискуссий, обмен опытом между консультантами	2.2.5. Консультант СМС не отказывается от открытого публичного обсуждения среди коллег своих методов и практик консультирования
	2.2.6. Консультант СМС с готовностью идет на передачу коллегам своего опыта и методов работы на взаимоприемлемых условиях, поддерживает коллег в трудных консультационных случаях

Продолжение табл. 3.3

1	2
<b>3. Честность</b>	
3.1. Принципиальность позиции и мнения консультанта СМС	3.1.1. Консультант СМС <b>сообщает</b> клиенту <b>информацию, важную</b> для достижения целей консультирования, <b>даже если она неприятна</b> или вызывает дискомфорт у самого клиента. Он делает это, не унижая достоинства клиента
	3.1.2. Консультант СМС по согласованию с клиентом информирует всех заинтересованных лиц, о том, кто его клиент и чьи интересы он представляет в решении конкретных ситуаций
	3.1.3. В случае, когда консультант СМС не считает возможным для себя (в т.ч. по этическим соображениям) выполнение того или иного заказа или просьбы, он аргументировано и незамедлительно сообщает об этом клиенту
	3.1.4. Консультант СМС <b>не участвует в консультировании противоправных действий</b> своих клиентов или коллег и не участвует в применении клиентами недобросовестных методов работы
<b>4. Надежность и ответственность</b>	
4.1. Соблюдение консультантом СМС взятых обязательств	4.1.1. Консультант СМС должен выполнять все взятые договорные или контрактные обязательства качественно и в срок
	4.1.2. В случае, если по тем или иным причинам договорные обязательства выполнены быть не могут, консультант СМС своевременно ставит в известность клиента
	4.1.3. В случае рассмотрения в НИСКУ разногласий СМС с клиентом по качеству и эффективности работы, эти разногласия относятся, прежде всего, к недостаточной квалификации консультанта СМС
4.2. Подтверждение репутации и надежности консультанта СМС	4.2.4. При работе с клиентом консультант СМС должен быть готов подтвердить свою репутацию отзывами и рекомендациями от других клиентов
<b>5. Объективность и независимость</b>	
5.1. Отсутствие личных интересов и отношений в компании клиента	5.1.1. Консультант СМС не может представлять в компании клиента интересы третьих лиц, выплачивающих ему за это вознаграждение в любой форме
	5.1.2. Консультант СМС не допускает конфликта интересов между своими клиентами
	5.1.3. Консультант СМС в процессе работы избегает оказаться под влиянием какой-либо стороны в компании клиента (или вне ее) и не лоббирует ни чьи интересы, кроме интересов клиента
	5.1.4. Консультант СМС не допускает, чтобы его личные отношения с представителями компании клиента и личные интересы влияли на ход консультационной работы
<b>6. Конфиденциальность</b>	
6.1. Неиспользование инсайдерской информации в личных целях	6.1.1. Консультант СМС нигде и ни при каких условиях не распространяет информацию, наносящую вред клиенту (за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством)
	6.1.2. Консультант СМС не использует инсайдерскую информацию о клиенте в своих личных целях и выгодах

Окончание табл. 3.3

1	2
6.2. Право клиентов на конфиденциальность	6.2.3. Консультант СМС в обязательном порядке обсуждает с клиентами или организациями вопросы конфиденциальности и необходимые ограничения на использование информации, полученной во время работы
	6.2.4. Конфиденциальность регулируется Договором или специальным документом и оговаривается в контракте с клиентом. Консультант СМС несет ответственность за разглашение конфиденциальной информации о компании
	6.2.5. Консультант СМС несет ответственность за необходимый уровень конфиденциальности при сборе, обработке, переносе и сохранении письменной, автоматизированной или существующей в ином виде информации
<b>7. Профессионализм</b>	
7.1. Запрет на дискредитацию профессии и диффамацию в адрес коллег (сохранение достоинства профессии)	7.1.1. В публичных выступлениях, статьях и других публикациях консультант СМС не допускают дискредитирующие сообщество замечания и неуважительные высказывания в адрес коллег и всего профессионального сообщества в целом
	7.1.2. Неуважительное отношение, открытые угрозы и публично проявленные негативные эмоции у консультанта СМС по отношению к коллегам расцениваются как неэтичность поведения и разбираются на Этическом Комитете
	7.1.3. Консультант СМС с уважением относится к авторским правам коллег и не позволяет себе присваивать результаты их работ. Использование разработок и методов других консультантов возможно только с их согласия и с обязательной ссылкой на авторство
	7.1.4. Если консультанту СМС становится известно о неправильном восприятии результатов его работы, или публично высказанные сомнения в его профессионализме, он имеет право обратиться в Этический Комитет

### **Санкции**

Сертифицированный консультант по управлению обязан соблюдать все положения данного Этического Кодекса.

Этический Комитет НИСКУ должен рассматривать все обращения клиентов, консультантов и других провайдеров по вопросам, касающимся этических претензий к консультантам по управлению – членам НИСКУ, а также выносить соответствующие заключения на Совет НИСКУ.

Член НИСКУ может быть исключен из сообщества, если будут получены доказательства нарушения Этического Кодекса и вынесено соответствующее решение Общего собрания Национального Института сертифицированных консультантов по управлению.

### **Заключение. Принимаемые обязательства**

Как член Национального Института сертифицированных консультантов по управлению я разделяю данные профессиональные ценности и принципы. Я беру на себя обязательства по выполнению данных этических стандартов и правил.

С ценностями, принципами, правилами и санкциями за нарушение Кодекса профессионального поведения сертифицированных консультантов СМС ознакомлен.

**Подпись сертифицированного консультанта (СМС) – члена НИСКУ** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите показатели качества управленческого консультирования.
2. Каким образом можно продемонстрировать качество оказанных консультационных услуг?
3. Назовите основные критерии результативности консалтинговой деятельности.
4. Назовите показатели качественной и количественной оценки результативности консалтинговой деятельности.
5. Для чего необходимо оценивать и выявлять организационные изменения?
6. В чем заключается суть Индикативного метода измерения слабоформализуемых показателей?
7. Какие инструменты используются для анализа оценки эффективности консалтинговой деятельности?
8. Для чего предназначена диаграмма Исикавы? Как она строится? Какие еще названия употребляются для данной диаграммы?
9. Что показывает диаграмма Парето? Как она строится и применяется на практике?
10. Для чего применяется диаграмма разброса? Что она позволяет определить и как она строится?
11. Какие ценности в деятельности консультанта важны для Вас как потребителя консалтинговых услуг?
12. Назовите правила поведения сертифицированного консультанта.

## Часть 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

### Глава 4. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ

И послал их Моисей (из пустыни Фаран) вы-  
смотреть землю Ханаанскую и сказал им: пойдите  
в эту южную страну, и взойдите на гору, и ос-  
мотрите землю, какова она, и народ, живущий на  
ней, силен ли он или слаб, малочислен ли он или  
многочислен? и какова земля, на которой он жи-  
вет, хороша ли она или худа? и каковы города, в  
которых он живет, в шатрах ли он живет или в  
укреплениях? и какова земля, тучна ли она или  
тоща? есть ли на ней деревья или нет? будьте  
смелы, и возьмите от плодов земли...

*(Числа, 13:18–2)*

- 🚧 Осмотр предприятия клиента или куда Вы попали
- 🚧 Как управляется бизнес
- 🚧 Анализ стратегии
- 🚧 Анализ основных бизнес-процессов организации, зоны ответственности

Мы переходим к рассмотрению важнейшего этапа в деятельности кон-  
сультантов – диагностике. Само название явно перекликается с медициной  
и сложно удержаться от сопоставлений. При этом суть работы консультан-  
та аналогична работе медика в начале лечения. Необходимо выявить и рас-  
познать проблемы (болезни) организации и разработать план решения этих  
проблем (курс лечения).

И тут начинается самое интересное. Вы наверняка сталкивались с вра-  
чами в своей жизни. Некоторые из них тщательно исследуют пациента,  
простукивают, прощупывают, назначают разные, часто сложные анализы –  
т.е. исследуют пациента по многим характеристикам. Ибо чем больше па-  
раметров знает доктор, тем точнее будет диагноз. Другие же врачи часто  
действуют по отработанным шаблонам и схемам. Например, 5 дней темпе-  
ратура высокая – назначаем антибиотик. Не хотим их за это критиковать,  
схема-то в 70 % случаев точно работает. Аналогично и у консультантов –  
ухватили некоторые симптомы – давайте решать проблему (вот вам таб-  
летка).

## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

В начале 2000-х мы работали с одним клиентом, и он попросил поговорить со своим приятелем – директором известного и крупного архитектурно-дизайнерского бюро Москвы. Со слов нашего клиента, в этом бюро необходимо было внедрить аналогичную той, что мы делали у него, систему бюджетирования и финансового планирования.

Мы согласились на разговор. Первый час разговора с директором бюро действительно подводил нас по всем признакам к проблемам с учетом и финансовым планированием. Компания при очень хорошей прибыльности и стабильности клиентских платежей имела постоянные проблемы с оплатой счетов, неоплаченными подрядными работами и т.д. и т.п. Но на втором часе разговора нам стало понятно, что все эти и другие проблемы, на которые нам жаловался директор бюро, упираются в одного человека – главного бухгалтера.

В итоге, к окончанию 2-го часа разговора мы, к большому удивлению клиента, заявили ему, что не будем делать у него проект по бюджетированию и постановке учета (к чему он был уже готов и морально и финансово), а просто порекомендовали поменять главного бухгалтера, купить опытного главбуха на рынке и через месяца 2 после замены позвонить нам и сказать, остались ли те проблемы, о которых он нам в красках и деталях рассказывал прошедшие 1,5 часа. А если они останутся, тогда мы действительно начнем работать в его организации.

Месяца через 3 он не позвонил, но через нашего клиента мы получили от него бутылку дорогого французского коньяка и слова благодарности за нашу рекомендацию – 90 % всех описанных клиентом проблем разрешились.

У читателя явно возникнет вполне закономерное мнение, что консультанты просто потеряли выгодный контракт – бухгалтера можно было бы заменить и в ходе проекта по постановке учета. Клиент был бы также доволен результатом, а мы бы еще денег заработали.

Но мы хотим вернуться к разделу об этических принципах. Кроме того, клиент рано или поздно понял бы, что было главным, и явно бы не очень лестно потом отзывался бы о консультантах. Зачем нам такая слава...

В классическом варианте развития консультационного проекта диагностика начинается еще до появления консультанта в организации. Чаще всего еще на предварительной стадии необходимо запросить следующую информацию от клиента:

- Краткое описание бизнеса Компании (если нет сайта Компании).
- Пресс-релизы и др., в т.ч. рекламная информация.
- Численность компании.
- Оргструктура.
- Штатное расписание.



- Примеры положений о подразделениях.
- Примеры должностных инструкций.
- Список руководителей подразделений, Ф.И.О. полностью.
- Перечень действующих в Компании регламентов.

Эти материалы спокойно даст любая организация, если, конечно, они там существуют.

Как только Вы их получили, по сути, уже началась диагностика. Опытный консультант чаще всего может заметить множество тем для последующих обсуждений с руководством и сотрудниками компании. Например, схема оргструктуры может быть «очень необычной» в разных смыслах (от визуального образа до «странной» подчиненности подразделений), штаты отдельных подразделений могут быть неадекватно «раздуты», регламентирующие положения и должностные инструкции могут быть явно типовыми, взятыми из справочника (Интернета) или написанными «под организацию» и т.д., и т.п.

Первая встреча с потенциальным клиентом также может дать много интересного, особенно если она происходит на его территории.

Важно попытаться уже при первой встрече понять, **что это за организация и кто ее руководитель.**

Консультанту нужно обращать внимание на:

- местонахождение здания и офиса;
- наличие охраны;
- деловую обстановку в офисе, состояние рабочих мест сотрудников;
- размеры и оборудование помещений;
- размер и обстановку кабинета владельца или топ-менеджера;
- наличие картин, сувениров, буклетов и брелков и др.;
- дресс-код в компании;
- другое.

#### 4.1. Осмотр предприятия клиента или куда Вы попали

Если уж Вы как консультант начали диагностику организации, то первым и очень желательным шагом в знакомстве с новой организацией является непосредственная экскурсия по предприятию. Если проводить это мероприятие технологично, то консультанты получают огромный объем первичной информации и множество тем для последующих диагностических интервью с сотрудниками и руководством.

Осмотр производственного предприятия предпочтительно проводить в следующей последовательности:

1. **Основное производство** – в технологической последовательности производств: от заготовительного – к сборочному и упаковке готовой продукции. Если склады сырья и материалов расположены в непосредствен-

ной близости от основного производства, то осмотр рекомендуется начинать с них.

**2. Вспомогательное производство:**

- экспериментальный цех;
- склады (межцеховые и готовой продукции);
- транспортное хозяйство (внутризаводской и внешний транспорт);
- ремонтная служба;
- участки изготовления инструмента, оснастки и приспособлений;
- энергетическое хозяйство.

**3. Обслуживающие подразделения** (административно-хозяйственные службы).

**4. Социально-бытовая сфера** (бытовки, душевые, столовая, медпункт, комнаты отдыха, клуб и пр.).

**5. Заводоуправление.**

### Контрольные моменты наблюдения

**1. Общие для всех производственных подразделений:**

- количество работающего оборудования;
- количество простаивающих рабочих;
- длительность нерегламентированных перерывов;
- темп работы;
- уровень использования ручного труда;
- настроение персонала (выражение лиц, тон общения и др.);
- места для сбора мусора (корзины, контейнеры) – их наличие, состояние, уровень заполнения;
- состояние чистоты в производственных помещениях;
- удобство планировки и размещения оборудования для уборки;
- технологическая разметка, зонирование;
- состояние пола (неровности, скользкие места);
- наличие и состояние проходов, проездов;
- уровень запасов, в том числе внутрицеховых, его изменение;
- уровень использования информационных технологий.

**2. Основное производство:**

- производственный процесс (последовательность, прямоочность или наличие производственных ячеек);
- комплектность сборки изделий (уровень некомплектных изделий, хранящихся на финишных операциях);
- величина партий изготавливаемых изделий (минимальная, максимальная, средняя);

- уровень использования оборудования (загрузка производственных мощностей);

- простои оборудования по причинам (неисправность; невыход рабочего; отсутствие инструмента, оснастки, приспособлений; переналадка оборудования; отсутствие сырья, материалов; узкоспециализированное оборудование; резервное оборудование);

- межоперационные запасы (уровень; организация хранения; маркировка; организация и ведение учета);

- организация труда основных рабочих, трудовой процесс:

- ✓ внешний вид, спецодежда, обувь;

- ✓ интенсивность (темп, ритм) труда;

- ✓ удобство рабочей позы (высота подставок, сидений);

- ✓ рациональность движений (хождения, повороты, перекладывание из руки в руку, необходимость тянуться, наклоняться и т.п.);

- ✓ потери времени на поиск материалов, инструментов, технической документации, оснастки, фурнитуры и т.п.;

- ✓ уровень физической нагрузки;

- ✓ освещенность рабочего места;

- ✓ наличие (отсутствие) пыли, вибрации, повышенной температуры, неприятного запаха, различных излучений и других неблагоприятных условий труда;

- ✓ соблюдение правил охраны труда и техники безопасности;

- ✓ использование подъемно-транспортных средств;

- организация рабочих мест:

- ✓ оргоснастка (наличие, состояние, удобство пользования);

- ✓ инструменты, техоснастка (наличие, расположение на рабочем месте);

- ✓ заготовки, полуфабрикаты и проч.;

- ✓ запасы (уровень, условия хранения на рабочем месте);

- ✓ техническая документация (наличие, наглядность, уровень использования, порядок хранения);

- качество продукции (уровень брака; хранение брака; организация его исправления);

- организация работы контролеров (численность; оснащение; порядок работы, наличие технической документации, место в техпроцессе – точки контроля).

**3. Вспомогательное производство.** Вспомогательное производство осматриваем и диагностируем аналогично основному. Параметры наблюдения будут на 80 % такими же, но есть и дополнения:

- средства связи между основным и вспомогательным производством (вызов ремонтника, наладчика и т.п.);

- расположение вспомогательных производств по отношению к основному, расстояние между ними;

- уровень технического оснащения вспомогательного производства по сравнению с основным;

- обеспеченность транспортными средствами их использование.

#### **4. Организация складирования сырья, материалов, комплектующих изделий:**

- складское оборудование (стеллажи, подставки, контейнеры, столы и пр.) – наличие, обеспеченность, состояние, удобство пользования;

- средства механизации подъемно-транспортных работ (наличие, состояние, уровень использования);

- маркировка запасов, мест хранения;

- организация учета запасов, его ведение;

- дифференциация учета по поставщикам, получателям;

- уровень запасов (максимальный, средний, минимальный), соответствие их нормативам;

- организация передачи сырья и материалов в производство (размеры партий, частота поставки, способ учета);

- численность складского персонала, основные обязанности, уровень загрузки.

#### **5. Обслуживающие подразделения:**

- состав подразделений, их численность;

- профессионально-квалификационный состав;

- форма организации работы (централизованная, децентрализованная, бригадная и т.п.);

- порядок работы (график, его соблюдение);

- техническое оснащение и обеспеченность хозяйственным инвентарем.

#### **6. Социально-бытовая сфера:**

- санитарно-бытовые помещения (бытовки, комнаты отдыха, душевые, туалеты и пр.) – уровень обеспеченности (в «часы пик»), состояние, оснащение;

- объекты питания (столовые, буфеты, магазины) – график и организация работы; среднее время обслуживания; степень заполнения; ассортимент; цены; интерьер; санитарное состояние;

- другие объекты соцкультбыта (наличие, состояние, уровень удовлетворения потребностей, цены и пр.);

- уровень затрат на социально-бытовую сферу, возможность ее более эффективного использования.

#### **7. Заводоуправление:**

- уровень использования информационных технологий;

- связь с производственными подразделениями;

- организация рабочих мест специалистов и руководителей;

- уровень занятости персонала, напряженность труда;

- интерьер служебных помещений, площадь и т.п.;
- условия труда (температура, освещенность, уровень шума и пр.).

## 4.2. Как управляется бизнес<sup>70</sup>

Можно выделить несколько способов управления бизнесом:

⇒ *Владельцы и топ-менеджеры – одни и те же лица.* Владельцы собрали и удерживают вокруг себя управленческую команду. Они принимают управленческие решения, причем стабильность компании зависит от предпринимательского таланта и психологической стабильности владельцев.

⇒ *Владельцы работают вместе с наемным генеральным директором, осуществляя оперативное управление ключевыми направлениями бизнеса* (чаще – финансы, маркетинг или основное производство). Обычно генеральному директору делегируется право оперативного управления при сохранении прав собственника на решение стратегических вопросов. Как правило, создается коллегиальный орган управления (Совет директоров, Правление...) и один из владельцев становится его председателем.

⇒ *Владельцы осуществляют общий контроль без вмешательства в оперативное управление, осуществляемое наемным генеральным директором.* В этом случае генеральному директору делегируется полное право оперативного управления при сохранении прав собственника на решение стратегических вопросов. Создается коллегиальный орган управления (Совет директоров), включающий владельцев, осуществляющий контрольные функции.

⇒ *Интересы владельца (финансово-инвестиционной компании) представляет инвестиционный менеджер, который осуществляет общий контроль без вмешательства в оперативное управление, осуществляемое наемным генеральным директором.* Всегда есть Совет директоров, осуществляющий контрольные функции.

Основные причины, почему собственники сами управляют своими бизнесами:

- нынешние собственники еще достаточно молоды и полны сил;
- собственники сами являются хорошими динамичными менеджерами, понимающими необходимость постоянного развития;
- профессиональных топ-менеджеров не очень много и они дороги;

<sup>70</sup> Гун А.С., Бородин А.Н. Практика реформирования бизнеса. Ч.IV. URL: <http://free-consulters.ru/?p=512>

- много примеров, когда топ-менеджеры в России, в отличие от западных коллег, думают прежде всего о своем персональном сиюминутном доходе и практически не работают на репутацию;

- в условиях России нестабильность заставляет владельцев держать в своих руках оперативную деятельность предприятия и аккумулировать финансы и активы от попыток захвата в защищенной зоне. А при найме менеджера владельцам приходится делегировать ему не только оперативное управление, но и защиту своих интересов, причем техника недружественного захвата активов против воли владельцев известна и используется давно.

В современных условиях российской экономики спешить с передачей реальной власти наемным топ-менеджерам не стоит. Для этого необходимо быть абсолютно уверенным в порядочности, честности и чистоплотности менеджеров.

#### Взаимоотношения «собственник – менеджеры» (табл. 4.1)

Основные трудности, возникающие при приглашении наемных менеджеров:

- необходимость «объяснений» с прежними управленцами;
- искажение информации (как умышленное, так из-за некомпетентности), создание у собственника иллюзии «понимания бизнеса»;
- «временное выключение» собственников из информационного поля в силу различных причин;
- манипулирование решениями собственников (особенно если их несколько);
- необходимость разрешения неизбежно возникающих «новых» конфликтов;
- управляющие могут попросту разворовать бизнес, поскольку они, управляя бизнесом собственника, часто начинают считать его «своим».

Ключевой проблемой взаимодействия между владельцами и наемными управляющими в России является предотвращение злоупотреблений и прямого воровства. Отдать власть – зачастую значит расстаться с бизнесом, который многие собственники строили несколько лет своим кропотливым трудом. Если нужен бизнес – то им надо постоянно заниматься; если бизнес стал неинтересен или собственник просто устал – то лучше продать его и заниматься другими проектами.

Наиболее распространенные виды хищений:

– **собственность:** вывод активов в «карманные» фирмы (заключение необоснованных контрактов по продаже); предоставление активов в аренду; прямое хищение денег через организацию «выгодных» налоговых схем, манипулирование отчетностью;

– **закупки:** завышение цен для получения «откатов» с продавцов; манипулирование качеством и объемом закупок, использование ресурсов (транспортных, коммуникационных, канцелярских и пр.) в личных целях;

– **производство:** вывоз готовой продукции, «левые» поставки неучтенной продукции, хищение сырья, материалов, запчастей;

– **реализация, продажи:** махинации с пересортицей, объемами продаж, продажа инсайдерской информации конкурентам, занижение цен (увеличение скидок) для получения «откатов» с покупателей; «откаты» при организации и изготовлении рекламы и т.д.

В нашей стране воровство давно вошло в традицию и стало свойством национального характера – в 20-м веке эта «привычка» являлась чуть ли не единственным способом повышения уровня жизни. А поскольку желания почти всегда превосходят возможности, то к хищениям склонны как «грузчики», так и «топ-менеджеры».

**Искоренить воровство и злоупотребления на российских предприятиях практически невозможно – важно знать их масштаб и удерживать их размер в приемлемых пределах.**

**Следует иметь в виду, что наличие воровства повышает сопротивление проводимым в организации изменениям.**

Взаимоотношения владельцев и наемных топ-менеджеров определяют:

- личное доверие владельцев топ-менеджерам;
- объем полномочий по управлению бизнесом, предоставленных топ-менеджерам;
- система контроля и учета деятельности компании;
- результаты деятельности топ-менеджеров.

Т а б л и ц а 4 . 1

Различия в подходах и интересах владельцев и топ-менеджеров

Аспект	Владелец	Управляющий
1	2	3
Стиль управления	• предпринимательский	• менеджерский
Чем владеют и что теряют владельцы и топ-менеджеры компании?	• акции работающего бизнеса • текущая прибыль и дивиденды • торговая марка, бренд	• опыт, знания и репутация, определяющие его стоимость на рынке труда • денежная и неденежная компенсация за отработанное время и результаты своего труда
Какие цели у владельцев и топ-менеджеров?	• увеличение стоимости бизнеса • получение текущей прибыли	• увеличение стоимости менеджера (повышение профессионализма и уровня сложности решаемых задач) • вхождение в состав собственников

Окончание табл. 4.1

1	2	3
Каковы риски?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рискуют потерей бизнеса и денег</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рискуют потерей карьеры и репутации</li> </ul>
Что должен?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определить зоны ответственности топ-менеджеров и предоставить им достаточные полномочия</li> <li>• нести ответственность за принятие стратегических решений</li> <li>• владелец должен уметь оценивать цену, которую предстоит заплатить за результат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить «прозрачность» бизнеса для владельцев</li> <li>• повышать капитализацию</li> <li>• совершенствовать систему управления бизнесом</li> </ul>

### 4.3. Анализ стратегии

Вопрос о стратегии очень неоднозначен, несмотря на то, что почти в любом учебнике по менеджменту будет много слов о правильности выбора этой самой стратегии, в том числе истории о компаниях с безупречными репутациями и безукоризненными стратегиями, которыми управляют суперэффективные менеджеры.

Можно высказать два взаимоисключающих соображения:

- у многих компаний стратегий нет;
- у каждой компании есть стратегия.

Аргументируем первое утверждение. Как показывают недавние и очевидные надвигающиеся экономические коллапсы Старого Света, там тоже не все так чинно, благородно и первоклассно организовано, как демонстрировали они и думали мы. В своей новой книге «Бизнес под прицелом. Что на самом деле происходит в мире бизнеса» профессор «*London Business School*» Фрик Вермюлен отбрасывает красивую ширму и показывает весьма неожиданное и непривычное лицо бизнеса по-европейски и по-американски, которому, как оказывается, не чуждо ничто человеческое – те же знакомые нам интриги, стоворы и соблазны, скоропалительные принятия неэффективных стратегий, а порой и вообще отсутствие последних. В общем, полезная книга-разоблачение для тех, кто верит в красивую деловую сказку со счастливым концом.

Бизнес-мифы, которые в той или иной степени есть у каждой компании, появляются различными способами, но в подавляющем большинстве случаев они так или иначе связаны с управленческой практикой, которую, опять же благодаря этим мифам, ошибочно принимают за успешную. Например, методика «Шесть Сигм» стала популярной из-за того, что в свое время компания General Electric широко ее внедрила. Однако GE была весьма успешной еще до использования этой методики, поэтому ее успех



нельзя объяснить «Шестью Сигмами». Однако, несмотря на это, все сказали: «Если GE использует это, то это, должно быть, хорошая штука».

Иногда та или иная практика создается в четких условиях, например в определенную эпоху в определенной стране, где и становится успешной. Например, метод Всеобщего управления качеством, получивший широкое распространение в Японии в 1980-е годы. Однако это не значит, что эта же самая практика будет хорошо работать в других обстоятельствах.

Вообще выявить управленческие мифы достаточно проблематично, потому что со стороны создается впечатление, что они приводят к успеху, хотя на самом деле это не так. Это заблуждение, тем не менее, также дает бизнесу определенные возможности. Например, первая компания, которая развенчает миф и пойдет другим путем, может сорвать ва-банк и стать очень успешной. Возьмите в качестве примера компанию Southwest Airlines, которая разрушила стереотипы, свойственные этому бизнесу, благодаря снижению цен на авиабилеты<sup>71</sup>.

У многих компаний стратегии вообще нет. Они просто делают то, что делают, особенно не задумываясь о том, почему то, что они делают, является хорошим набором вариантов и как это обеспечит компании конкурентное преимущество. Действительно инновационные компании с четкой стратегией, которая сотворила с их бизнесом революцию, например, ИКЕА, Southwest Airlines, CNN, честно рассказывают о том, что никогда ничего не придумывали и не планировали заранее, и многое произошло с ними благодаря везению. Их заслуга в том, что они смогли разглядеть эту «удачу» и использовать ее себе на пользу.

Лучшие компании пошли на очень большой риск и им повезло. На одну компанию, которая рискнула и сорвала джек пот, приходится 99 компаний, которые также рискнули, но проиграли все и ушли на дно. Однако об их неудачах вы никогда не услышите в новостях. А узнаете именно о той одной-единственной компании, которой все-таки повезло. Действительно хорошие компании, которые тщательно управляют рисками и не бросаются в омут с головой, конечно, преуспеют, но их успех не будет столь оглушительным. И учиться следует именно у этих организаций, а не быть ослепленными успехом тех, кто на самом деле получил его нечаянно.

Компании и их руководители, как и все мы, склонны преувеличивать свои достижения и скрывать провалы. И если компанию преследует неудача – после слияния с другой компанией или презентации нового продукта – руководство рискует репутацией и стремится увести этот факт в тень. Интересный результат показывают исследования: если связать заработную плату топ-менеджмента и результативность его работы, например, с помощью фондовых опционов, то склонность прятать нелюбимые факты

---

<sup>71</sup> Вермюлен Ф. У большинства компаний вообще нет стратегии. URL: [http://www. executive.ru/knowledge/worldtoplist/1549573/](http://www.executive.ru/knowledge/worldtoplist/1549573/)

значительно вырастет. Ведь теперь они рискуют не только своей репутацией, но и кошельком! Это неожиданный и, конечно, незапланированный эффект, который дает такая мотивация руководства.

Теперь приведем доводы в пользу второго аргумента. У любой компании – от начинающего ИП до крупной корпорации – есть владельцы, которые имеют свои собственные желания, интересы и ожидают удовлетворения их через свой бизнес.

Конечно, в случае ИП ожидания и перспективы бизнеса более «просты», но и упорядочения этих желаний, увязки с ресурсами тоже часто может не быть. Поэтому в этом случае очень подходит высказывание одного нашего клиента: «Стратегия – это я».

Крупные корпорации имеют множество собственников со своими собственными интересами, однако эти структуры чаще всего сильно зарегламентированы: они же управляются менеджерами, которые, как и все мы, читали классические учебники по менеджменту. У них как раз есть документ «Стратегия», да еще и утвержденный Советом директоров.

Поэтому у консультантов всегда есть возможность документировать понятие стратегии – либо вытащить ее из владельца (-ев) бизнеса, либо проанализировать созданный менеджментом документ.

В результате консультант должен получить или документировать стратегию:

1. Формализованная стратегия должна представлять собой, как минимум, систему взаимоувязанных и поддерживающих друг друга целей.
2. Эти цели должны быть реалистичны и четко измерены величинами необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и др.) и временем, необходимым на достижение этих целей.

Инструментариев анализа стратегии компании много. Приведем некоторые из них.

## SWOT-анализ

Аббревиатура SWOT означает Strengths – сильные стороны, Weakness – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. В ходе анализа проводится внутренний аудит компании и анализ внешней среды. SWOT-анализ в рамках первичной диагностики организации предполагает выявление ее сильных и слабых сторон, возможностей дальнейшего развития и основных препятствий на этом пути<sup>72</sup>.

Полученные экспертами данные заносятся в специальную матрицу, которая позволяет в дальнейшем использовать ее аналитиками. Каждый параметр SWOT-анализа разбирается в отдельности. Например, выявленные

---

<sup>72</sup> Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / Русский менеджмент.- М.: Издательский дом «РЦБ», 2004.

возможности и угрозы могут быть также проранжированы по разным критериям – важности, трудности и пр. После этого составляется комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон организации.

SWOT-анализ может быть сделан тремя способами:

- если время очень ограничено, то делается экспресс-опрос на групповой работе (в письменной форме) всех участников с ответом на вопрос за 2 – 3 минуты, а затем ведется обработка результатов и их обсуждение на дополнение и уточнение (сводка ответов выдается всем участникам);

- если имеется 3–4 часа, то анализ каждого вопроса поручается группе слушателей, работающей примерно час над своими предложениями; затем каждая группа делает краткое сообщение, остальные активно участвуют в дополнении и корректировке предложений;

- если имеется хотя бы 2–3 дня, то консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят его на обсуждение с руководством и участниками групповой работы для дополнения и корректировки (выдав предварительно для ознакомления его текст участникам).

Метод SWOT-анализа сложнее, чем кажется на первый взгляд. Субъективность его участников может стать причиной многочисленных ошибок и расхождений между полученными данными и реальной ситуацией в организации. Поэтому для проведения данного метода необходимы эксперты, отлично разбирающиеся как во внутриорганизационных процессах, так и в актуальных тенденциях рынка.

Более сложный вариант SWOT-анализа представлен в табл. 4.2 и 4.3.

Т а б л и ц а 4 . 2

Классификация влияния возможностей и последствий угроз

Вероятность реализации угроз		Последствия угроз			
		Разрушительные 1	Критические 2	Тяжелые 3	Легкие 4
Высокая	а				
Средняя	б				
Низкая	в				

Вероятность использования возможностей		Влияние возможностей		
		сильное 1	среднее 2	малое 3
Высокая	а			
Средняя	б			
Низкая	в			

## Результаты SWOT-анализа, проведенного в ходе групповой работы с руководителями компании

<b>Сильные стороны:</b>	<b>Слабые стороны:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий имидж компании в регионе</li> <li>• лидерство на региональном рынке дистрибуции алкоголя, большая доля регионального рынка, наличие филиальной сети</li> <li>• наличие собственного производства алкоголя</li> <li>• динамичность (быстрое изменение под меняющиеся внешние условия)</li> <li>• достаточно высокий уровень квалификации управленческого персонала</li> <li>• лояльность управленческого персонала к компании</li> <li>• отличная техническая база (оснащение офиса, информационное, подвижность ...)</li> <li>• поддержка и стремление владельцев к инновациям</li> <li>• достаточно высокий уровень заработной платы; своевременная выплата заработных плат, выдача льготных кредитов сотрудникам, наличие социальной политики</li> <li>• комфортные условия труда (у офисных сотрудников)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие маркетинговой стратегии и тактики</li> <li>• отсутствие системы контроля</li> <li>• маленькие отпуска, ненормированный (неоплачиваемый) рабочий день</li> <li>• избирательная мотивация (не полностью законченная система)</li> <li>• отсутствие структуры компании (четкость подчиненности)</li> <li>• нерегламентированность бизнес-процессов, процедур</li> <li>• частое совмещение обязанностей снижает эффективность работы</li> <li>• сбой, недостатки в дисциплине</li> <li>• слабая материально-техническая база складов и гаража</li> <li>• отсутствие плотного взаимодействия между отделами</li> <li>• отсутствие кадровой политики (подбор, обучение, мотивация)</li> <li>• низкий уровень квалификации линейного персонала</li> <li>• отсутствие в компании системы мотивации (кроме отдела продаж)</li> <li>• нет общих корпоративных интересов, единого сплоченного коллектива</li> <li>• недостаточно высокая культура поведения персонала</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возможности увеличения объемов продаж (при изменении системы управления и мотивации менеджеров по продажам)</li> <li>• возможность диверсификации бизнеса (новые товарные группы + строительство)</li> <li>• изменения в алкогольном законодательстве (высокий барьер на вход)</li> <li>• рост доли сетевой торговли, с которыми пока хорошие отношения</li> <li>• создание собственных брендов</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменения в алкогольном законодательстве</li> <li>• рост доли сетевой торговли, с которыми пока хорошие отношения</li> <li>• действия конкурентов</li> <li>• изменение политики поставщиков</li> <li>• уход квалифицированных кадров</li> <li>• дефицит квалифицированных кадров в регионе</li> </ul>

## Теория жизненного цикла товара

Жизненный цикл товара (рис. 4.1) – время с момента первоначального появления продукта на рынке до прекращения его продаж на данном рынке.

Существуют 2 критерия, определяющих этап жизненного цикла товара:

- объем продаж;
- объем прибыли.

Стадия «Внедрение» – появление товара на рынке, незначительный объем продаж.

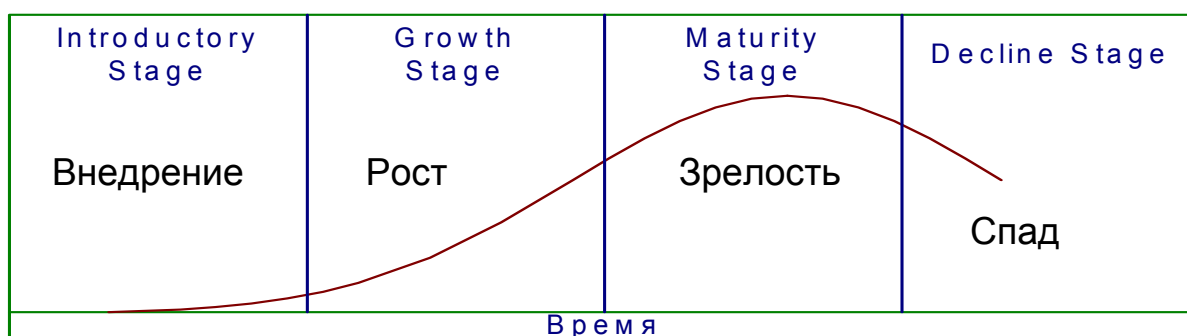


Рис. 4.1. Жизненный цикл товара

Стадия «Рост» – быстрый рост объема продаж, обусловленный признанием продукта со стороны потребителей, прибыльность продукта растет, цены постоянны или слегка падают.

Стадия «Зрелость» – рост объема продаж замедляется и даже начинает падать, так как продукт уже приобретен большинством потребителей, усиливается конкуренция, прибыль стабилизируется или снижается.

Стадия «Спад» – резкое снижение объемов продаж и прибыли. Товар выводится с рынка.

## Матрица BCG

При построении матрицы BCG (рис. 4.2) используются 2 критерия:

- темпы рыночного роста;
- относительная доля рынка.

Рыночный рост – оценка потребности в финансировании.

Относительная доля рынка – отношение доли, занимаемой товаром, к доле, занимаемой крупнейшим на рынке конкурентом.

## Стратегии

«Трудные дети» – товары, характеризующиеся низкой относительной долей рынка, но высокими темпами рыночного роста. Стратегия для товаров этой зоны – увеличение доли рынка.

«Звезды» – товары, характеризующиеся высокой относительной долей рынка и высокими темпами рыночного роста; товары, находящиеся на стадии «рост». Стратегия для товаров этой зоны – значительные постоянные инвестиции.

«Дойные коровы» – товары, характеризующиеся высокой относительной долей рынка, но низкими темпами рыночного роста; товары, находящиеся в стадии «зрелость». Стратегия для товаров этой зоны – получение средств.

«Собаки» – товары, характеризующиеся низкой относительной долей рынка и низкими темпами рыночного роста; товары, находящиеся на стадии «спад». Стратегия для товаров этой зоны – ликвидация.

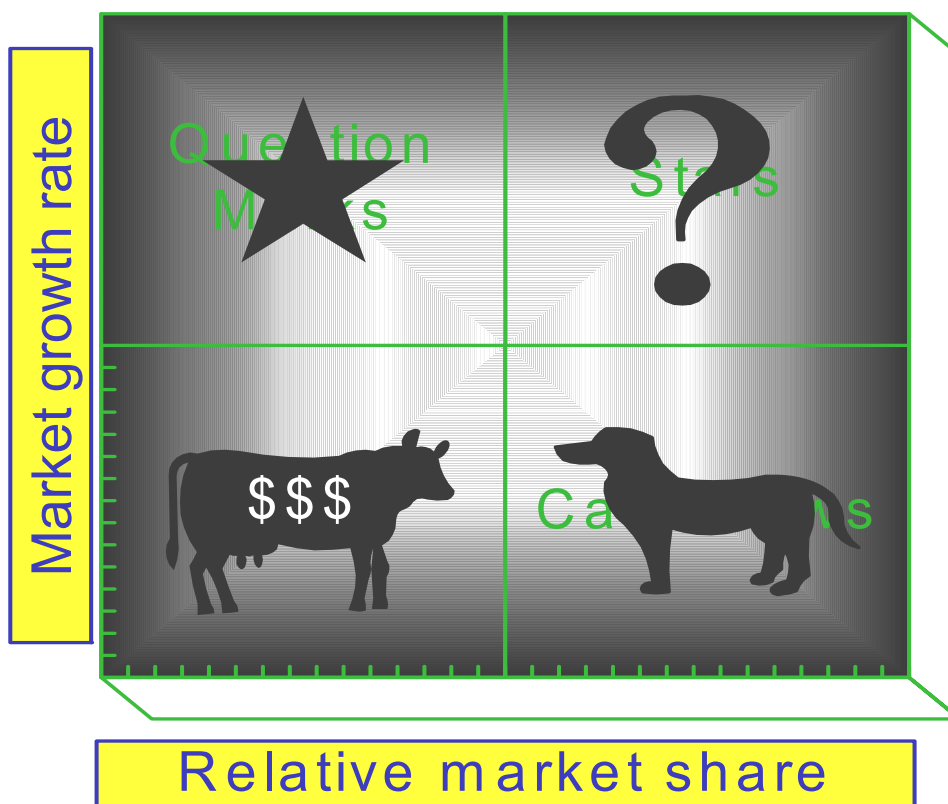


Рис. 4.2. Матрица BCG

Как видно из описания метода BCG, он тесно переплетается с теорией жизненного цикла товара:

Положение в матрице BCG	Стадия жизненного цикла товара	Стратегия товара
«Трудные дети»	Внедрение	Наращивание продаж
«Звезды»	Рост	Инвестиции
«Дойные коровы»	Зрелость	Получение средств
«Собаки»	Спад	Ликвидация

Проведение анализа по методу BCG чрезвычайно полезно для компании, так как позволяет увидеть, насколько благополучен ассортиментный портфель и какие изменения в нем необходимо произвести. К сожалению, этот метод требует большего объема точной количественной информации о рынке и, соответственно, больших финансовых и временных затрат на сбор такой информации (маркетинговые исследования).

Большинство российских предприятий не обладают такими ресурсами. Поэтому в практике иногда используют метод, условно названный «внутренняя BCG», так как построение этой матрицы требует только внутренней информации предприятия, но уже на основе этих данных можно с большой достоверностью делать выводы о состоянии ассортиментного портфеля.

### Пример: «Внутренняя BCG»

Для проведения анализа необходимы данные о продажах каждого наименования продукта не менее чем за 8 последних месяцев.

#### Критерии:

1. Доля данного продукта по отношению к самой большой доле.
2. Средний темп роста/падения продаж продукта.

Этапы анализа:

#### I. Анализ данных:

1. Расчет доли  $i$ -го продукта в продажах  $j$ -й группы:

$$D_i = V_i \div V_j,$$

где  $V_i$  – объем продаж  $i$ -го товара;

$V_j$  – объем продаж  $j$ -й группы товаров.

2. Расчет относительной доли продукта  $D_{io}$ :

$$D_{io} = D_i \div D_{\max},$$

где  $D_{\max}$  – максимальная доля в данной группе.

3. Расчет темпа роста/падения продаж  $i$ -го продукта:

– для анализа темпов роста/падения продаж продукта берется некий базовый месяц и рассчитываются темпы роста/падения продаж по месяцам:

$$T_i = V_i \div V_6,$$

где  $V_6$  – объем продаж  $i$ -го продукта в базовом месяце;

– на основе этих значений рассчитывается средний показатель для данного продукта:

$$\overline{T}_i = \frac{T_{i1} + T_{i2} + \dots + T_{in-}}{n},$$

где  $n$  – количество периодов.

4. Расчет средних значений; определяются средние значения темпа прироста по группе продуктов и среднее значение относительной доли продукта.

Минимальное значение	
Максимальное значение	
Среднее	$= (\text{мин} + \text{макс}) / 2$

**II. Построение графиков.** Выстраиваются точечные графики: по оси  $X$  – относительная доля продукта, по оси  $Y$  – темп роста/падения. Оси  $X$  и  $Y$  пересекаются в средних значениях. По оси  $X$  – обратный порядок значений.

Выполнив этот анализ, получаем матрицу с аналогичными зонами, схожую с матрицей BCG. На основе полученной информации мы можем судить о состоянии ассортимента предприятия: о том, какие продукты являются наиболее важными и значимыми, какие продукты необходимо развивать, а какие необходимо выводить из ассортимента.

Проведение такого анализа является только первым шагом в управлении ассортиментом и первой информацией для размышления.

### III. Интерпретация полученных данных

Таким образом, график имеет 4 зоны:

«Звезды»	«Знак вопроса»
«Дойные коровы»	«Собаки»

Оптимальной зоной является зона «Дойные коровы», т.е. продукты с большими объемами продаж, но темпы роста продаж этих продуктов невелики или равны 0, т.е. продажи стабильны.

Зона «Звезды» – скорее всего, новые успешные продукты, на рынке не более 1 года, объемы продаж этих продуктов высоки, высоки и темпы роста продаж.

Зона «Знак вопроса» – новые продукты, не более 1 года на рынке, с малой долей в продажах, но высокими темпами роста. Кандидаты на переход в зону «Звезды».

Зона «Собаки» – старые продукты на рынке, с низкими темпами роста и низкой долей в продажах. Основная тенденция – падение объемов продаж. Кандидаты на вывод из ассортиментного портфеля.

Наряду с наглядностью и кажущейся простотой в применении матрицы BCG имеется ряд недостатков.

1. Трудности сбора данных о доле рынка и скорости роста рынка.

2. BCG дает статичную картину положения бизнес-единице на рынке, при которой невозможно делать прогнозы типа «Где, на каком поле матрицы будут располагаться исследуемые марки/товары через год?».



3. Матрица не учитывает взаимозависимость (синергетический эффект) отдельных видов бизнеса. Если такая взаимозависимость существует, то она искажает результаты.

4. Оценка привлекательности рынка только по показателю скорости изменения объема продаж, а силы позиции бизнеса – только по показателю доли рынка, является упрощенной.

#### 4.4. Анализ основных бизнес-процессов организации, зоны ответственности

На этапе диагностики анализ бизнес-процессов не является их тотальным прописанием в ситуации «как есть» и последующим предложением «как нужно». Этими работами обычно занимаются специализированные консультанты по некогда популярному реинжинирингу бизнес-процессов.

Задача консультантов по управлению на данном этапе работы состоит в быстром «понимании» логики основных процессов и «определении» ключевых «провалов» в строгом соответствии с правилом Парето 20/80. На подробный анализ обычно просто нет времени.

Решается эта задача на основании двух источников информации:

- знакомство с регламентирующими документами, описывающими эти самые процессы (положения, технологические карты, должностные инструкции, описания процессов, уже сделанные компанией);
- непосредственное прохождение «по процессу» и сопоставление того, что есть в документах, с реальным положением дел.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ Методика «Я – документ»

1. Проводить работу по этой методике лучше двум консультантам. Роль первого – задавать вопросы, роль второго – документировать ответы и также уточнять отдельные моменты.

2. Технология предельно проста: один из консультантов принимает на себя роль некоего имеющегося в компании документа, например заявки от клиента. И проходит «физически» весь путь прохождения этой заявки вплоть до превращения заявки в договор или до какого-то другого этапа, интересующего консультантов. Лучше это проделать на примере 2–3 документов, случайно выбранных на рабочих столах сотрудников.

3. Во время этого «пути» консультанты задают как уточняющие, так и провокационные вопросы относительно каждой проводимой с документом операции.

В нашей практике самый «вопиющий» пример эффективности этой методики был на одном заводе по производству электродвигателей, когда

первая взятая со стола менеджера заявка клиента оказалась не зафиксированной в базе данных предприятия и привела в полное замешательство «опытного» менеджера по продажам. Как потом выяснилось, он разместил ее выполнение на заводе у конкурентов. Скандал в службе продаж был грандиозный...

Для понимания распределения зон ответственности в компании между топ-менеджерами консультанты работают с предоставленной схемой организационной структуры организации и соответствующими документами (положения о подразделениях, положение о структуре управления, должностные инструкции руководителей и т.д.).

#### **Объекты анализа оргструктуры:**

- Структурные единицы (департаменты, отделы, группы, должности и пр.).
- Иерархия (подчинение, уровни управления).
- Функции (для каждого уровня рассмотрения, т.е. от перечня функций больших структурных подразделений до функций отдельных должностей).
- Связи (вертикальные, горизонтальные).
- Полномочия, ответственность.

#### **Параметры анализа организационной структуры:**

- *Полнота*: в оргструктуре указаны все существующие в организации структурные единицы, между единицами структуры распределены все функции.
- *Согласованность*: между руководителями и сотрудниками компании существует согласованность в понимании места каждой единицы в структуре распределения функций, ответственности и пр.
- *Оптимальность*: количество уровней управления, количество связей у каждой структурной единицы, количество функций, закрепленных за структурной единицей, и др.
- *Однозначность*: за каждую функцию отвечает только одна структурная единица, каждая структурная единица в рамках выполнения данной функции подчиняется только одной структурной единице и др.

С точки зрения понимания распределения зон ответственности в организации, кроме анализа имеющихся положений и документов, очень важно присутствие на нескольких регулярно проходящих совещаниях.

Совещание должно играть интегрирующую, объединяющую роль, создавать единое информационное поле и позитивные эмоциональные установки у участников. Оно влияет на коммуникационные потоки между подразделениями, убирает «зоны безответственности» – разрывы между зонами ответственности, возникающими, как правило, на стыках между разными подразделениями. Таким образом, совещание может способствовать выработке синергетического эффекта.

Совещание для консультанта также дает очень много пищи для размышлений, построения гипотез и последующей проблематизации клиента.

На что важно обращать внимание при анализе подобных «действ» с точки зрения логики:

- Подготовка совещания.
- Начало совещания.
- Тип совещания.
- Организация, ведение.
- Уровень вопросов.
- Завершение совещания.
- Поведение участников.

Анализ каждого этапа можно проводить либо сравнивая его с «Вашим эталоном» и давая сравнительную оценку, либо просто обращая внимание на некоторые яркие моменты, которые в последующем можно использовать как основу при проведении интервью.

Эмоциональная составляющая любого совещания не менее важна, чем содержательная. Ведь совещание дает эмоциональный срез ситуации, которая на данный момент есть в организации. То, с какими эмоциями люди приходят на собрание (в том числе и сам руководитель), позволяет понять, какое в организации настроение, каков эмоциональный климат.

По эмоциям можно определить, насколько искренни и откровенны участники совещания, и что происходит с компанией в реальности.

Реакция на выступление говорящего может сигнализировать и о степени вовлеченности людей в интересы компании. Например, насколько внимательно люди слушают других, включены ли они в общий процесс или каждый думает о своем. Выступает коммерческий директор, а директор по производству сидит с отрешенным лицом или шепчется с коллегой. А ведь эти две функции должны между собой стыковаться. Таким образом, наблюдатель получает сигнал о том, что тесного контакта между этими двумя людьми, как, возможно, и между их подразделениями, нет.

На совещании, как нигде, становятся очевидными неформальная структура компании и неформальные роли участников. По невербальным сигналам на совещании видно и отношение коллег к говорящему. Этого уважают. А того явно нет. Почему? Возможно, человек новый, не освоился, ему нужно помочь, поддержать в глазах коллег. А может быть и другая ситуация. Человек уже достиг своего уровня компетентности, стал для организации «слабым звеном», о которое внутрифирменная коммуникация спотыкается. У него есть формальный статус, но он уже бесполезен для организации. Может ли от этого человека исходить информация о реальном положении дел в его подразделении?

Бесполезным мероприятием, поглощающим время и вызывающим напряжение, совещание может стать и из-за так называемого закона сохране-

ния статуса. Он включается, если руководитель, который проводит совещание, считает своим долгом парировать каждую реплику или тут же давать оценку сказанному. Стоит директору только один раз на совещании сказать функциональному руководителю что-то вроде: «Вечно ты лезешь со своими предложениями» или «Ну, Иванов как всегда попал пальцем в небо», и остальные тут же начнут делать все, чтобы не попасть в незавидное положение Иванова. Они никогда не станут высказывать свои идеи, озвучивать проблемы своего подразделения, а будут закрытыми для партнерского контакта и начнут общаться с руководством в манипулятивной манере. «Я скажу только то, что ты хочешь от меня услышать».

### Контрольные вопросы

1. В какой последовательности необходимо проводить осмотр производственного предприятия?
2. Охарактеризуйте различные способы управления бизнесом.
3. Где лучше проводить встречу с потенциальным клиентом? Почему?
4. Какие Вы видите различия в подходах и интересах владельцев и топ-менеджеров?
5. Как связаны между собой квадранты SWOT-анализа? Какие Вы видите признаки разделения по горизонтали и вертикали?
6. Дайте характеристику теории «Жизненный цикл товара».
7. Какие критерии используются при построении матрицы Boston Consulting Group (BCG)?
8. В чем суть методики «Я – документ»?
9. Назовите параметры анализа организационной структуры. На какие объекты оргструктуры они распространяются?

## Глава 5. ДИАГНОСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ

Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.

*Альберт Эйнштейн*

- ✚ Анализ коммерческих подразделений
- ✚ Комплексный анализ ассортимента
- ✚ Диагностика финансовых служб
- ✚ Анализ работы с персоналом
- ✚ Подготовка консультационного отчета и презентация

### 5.1. Анализ коммерческих подразделений

Перейдем к рассмотрению деятельности ключевого подразделения любой коммерческой организации – отдела продаж.

За годы практики мы выработали относительно простой подход к методикам диагностики функциональных подразделений. Основные предпосылки этой методики:

- деятельность функционального подразделения в различных организациях на 80 % идентична;
- соответственно, и деятельность отдельных специалистов (например, менеджера по продажам) также очень схожа;
- на основании накопленного опыта различных компаний можно расписать функционал соответствующего подразделения или специалиста по блокам;
- при анализе работы подобного подразделения в новой организации можно только вносить изменения на «местные» особенности, но основной «каркас» не меняется;
- консультанты могут высказывать либо свое «экспертное» мнение по состоянию дел в том или ином блоке, либо же через групповые работы и другие методики процессного консультирования совместно с клиентом диагностировать ситуацию.

В результате получается таблица вида «блок, состояние дел, рекомендация о том, что делать».

Например, для коммерческих подразделений некоторые блоки анализа могут выглядеть так (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Параметры анализа для коммерческих подразделений

<b>Стратегический маркетинг</b>
<b>Прогноз изменения рыночной конъюнктуры</b>
Разработка планов исследования конъюнктуры рынков, потребностей покупателей, платежеспособного спроса на продукцию
Определение емкости рынка и отдельных его сегментов
Увязка и корректировка прогнозов рыночных изменений с потенциальными возможностями по закупке и реализации продукции
Изучение новых рынков сбыта (географических) и новых потребителей (оценка возможности охвата новых потребительских сегментов)
<b>Анализ деятельности конкурентов</b>
Ведение информационно-аналитической базы данных по основным конкурентам Компании
Мониторинг изменения розничных цен на аналогичную продукцию, реализуемую конкурентами
Мониторинг изменения объемов продаж продукции конкурентами (в том числе по данным ГТК)
Определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме рынка
Анализ сильных и слабых сторон конкурентов
Выявление долгосрочных конкурентных преимуществ Компании
<b>Анализ внутренних возможностей Компании</b>
Анализ динамики продаж продукции по различным срезам
Оценка эффективности по различным направлениям деятельности
<b>Участие в разработке и периодической коррекция маркетинговой стратегии</b>
Участие в подготовке стратегического плана компании. Подготовка маркетинговой стратегии
Периодический анализ результатов промежуточных этапов стратегического плана по отчетам подразделений
Оценка и внесение необходимых корректив в текущую маркетинговую стратегию компании

<b>Операционная деятельность</b>
<b>Разработка плана маркетинговой деятельности</b>
Определение краткосрочных целей маркетинга (объем продаж и уровень маржи в разрезе товарных групп)
Разработка бюджета маркетинга в разбивке по направлениям деятельности и проводимым мероприятиям
<b>Оптимизация товарной политики</b>
Приведение товарной политики в соответствие с покупательскими предпочтениями выделенных целевых сегментов, тенденциями развития товарных рынков
Анализ эластичности спроса на продукцию
Выработка рекомендаций по позиционированию продукции (брендов), реализуемой Компанией
Прогнозирование продаж новых ассортиментных позиций. Экономический просчет введения нового ассортимента
Анализ ассортимента по оборачиваемости
Маржинальный анализ ассортимента
Определение нормативов товарных запасов, формализация процедур по освобождению от слабо оборачиваемых товарных групп и позиций
Планирование заказа
Сквозной учет о состоянии заказов у поставщиков.
Анализ упущенной прибыли вследствие нехватки товарных позиций
Анализ рынка потенциальных поставщиков
<b>Оптимизация ценовой политики</b>
Разработка ценовой политики, ориентированной на реальные результаты продаж и особенности покупательского поведения выделенных целевых сегментов. Принятие наиболее оптимальной модели ценообразования, позволяющей гибко реагировать на изменения конкурентной среды
Внедрение дифференцированной наценки на товарные группы и позиции
Обеспечение ценовой конкурентоспособности на основе разработки процедуры организации и контроля процесса ценового мониторинга
Разработка системы скидок

<b>Разработка основных положений политики продвижения товара</b>
Определение целей продвижения
Выбор наиболее эффективных средств и методов проведения рекламной кампании, приемлемых для Компании
Разработка и представление на утверждение планов и бюджета проведения рекламных кампаний руководству Компании
Подготовка материалов для рекламы в средствах массовой информации
Участие во всероссийских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах. Подготовка необходимых документов и материалов для менеджеров по закупкам
Анализ эффективности рекламы и ее влияния на объемы товарооборота
Анализ акций по стимулированию сбыта
<b>Планирование деятельности персонала</b>
Установление личных планов продаж менеджерам
Система мотивации зависящая от выполнения планов
Планирование других показателей сотрудников
Обучение сотрудников
<b>Взаимоотношения с клиентами</b>
Клиентская база
Планирование продаж по клиентам
Мерчандайзинг
Система отношений с дистрибуторами
<b>Оценка эффективности работы торгового персонала по следующим параметрам (средние значения в динамике)</b>
Выручка на сотрудника
Наценка на сотрудника
Состояние дебиторской задолженности по менеджерам
Число телефонных звонков (контактов) на одного работника
Число новых клиентов за определенный период
Число потерянных клиентов за тот же период
Затраты на торговый персонал ( % от объема продаж)

Аналогично можно проводить анализ отдельных блоков, например анализ положения в дистрибуции можно провести на основании такой матрицы (табл. 5.2) Она же может служить не только для понимания ситуации «как есть», но и являться инструментом для понимания того, «что хотим».

С точки зрения визуализации материала диагностики обратим внимание на табл. 5.3, в которой представлен результат конкурентного анализа.



Таблица 5.2

## Матрица дистрибуции

Параметр	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5
1	2	3	4	5	6
Территория продаж дистрибутора	Четкое разделение территории: область или группа областей (только здесь)	Закрепление территории и возможность продавать за пределы с разрешения производителя	Закрепление территории и возможность продавать за пределы с информированием производителя	Закрепление территории и возможность продавать за пределы (зона свободной конкуренции по «пустым территориям»)	Отсутствие закрепленной территории
Дробление территории продаж	Область	Города-«миллионники» + важные области	Города-«миллионники»	Группы областей	Федеральные округа
Тип отношений	Собственные рег. склады и прямые продажи в ТТ. Представительство или собств. «команда» у дистрибутора	Создание филиала для поддержки местной деятельности дистрибутора и создания региональной дилерской сети	создание филиала и осуществление параллельных операций с дистрибуторами и прямой дистрибуции по ключевым клиентам	Работа через 2-х и более региональных дистрибутора	Эксклюзив на территорию продаж для дистрибутора
Охват каналов	Дистрибутор (представитель) работающий со всеми каналами реализации продукта	Дистрибутор работающий с сетевой розницей и ключевыми ТТ региона, мелкооптовые продажи	Дистрибутор работающий с сетевой розницей и мелкооптовыми продажами	Узкоспециализированный дистрибутор по каналу продаж	Нет необходимости каналами дистрибуции
Ценовой сегмент	Работает с товаром во всех ценовых сегментах	Работает преимущественно в «дорогом» сегменте и частично в среднем	Специализируется на среднем и эконом сегментах. Доля «дорогих» товаров не более 10 %	Работает преимущественно в эконом сегменте.	Для нашей товарной группы неактуальный параметр

Продолжение табл. 5.2

1	2	3	4	5	6
Служба продаж дистрибутора	Выделенная «команда» + вэн доставка (или закреплённый транспорт)	Выделенная команда под производителя	Работают по планам продаж по ассортиментным группам. Мотивация от планов продаж. Возможна доп. стимулирование от производителя	Торговые представители дистрибутора работают на % от общего объема продаж	Нет необходимости в информации
Объем продаж	План продаж по ассортиментным группам, бонус за выполнение плана по ассортиментным группам	План продаж по территории, бонус за выполнение плана на продаж по территории	План продаж по дистрибутору, бонус за выполнение плана продаж	Любые объемы продаж и скидка от объема	Любые объемы продаж, объемных скидок нет
Ценовая политика дистрибутора	Полный контроль за ценообразованием филиала или дистрибутора. Согласование цен по каждому оптовому и субдистрибутору	Полный контроль за ценообразованием филиала или дистрибутора. Уведомление производителя об условиях	Цены в опт и розницу закреплены в договоре, соблюдение бонусируется	Рекомендованные уровни цен в опт и розницу, прописаны в договоре	Отсутствие контроля за ценами дистрибутора
Равномерность выборки	План отгрузок со стороны производителя на основании остатков филиала или дистрибутора	Ежемесячная заявка и регулярные отгрузки (до часов или дней отгрузки)	2-недельная заявка и регулярность отгрузки	Заявка за неделю	Не важна, на усмотрение дистрибутора

Продолжение табл. 5.2

1	2	3	4	5	6
Правила работы в «сезон»	Готовность дистрибутора к квотированию «ходового» товара <b>без усилий</b>	Готовность дистрибутора к квотированию «ходового» товара по четким правилам (например, % в несезон = % в сезон)	Дистрибутор отказывается работать без 60–75 % выполнения заявки производителем по ходовым позициям	Дистрибутор откажется работать без 80–90 % выполнения заявки производителем по ходовым позициям	Дистрибутор откажется работать без 100 % годового наличия товара на своем складе
Доставка	Доставка за счет или силами производителя	Доставка производителя при достижении определенного объема продаж	50/50 по запросам	Индивидуальные договоренности, учитываемые в скидочной политике	Отгрузка со склада производителя
Ассортимент на складе	Полная линейка от производителя с месячным страховым запасом	Торговля всем ассортиментом производителя. Стратегические запасы по «ходовым» позициям	Торговля всем ассортиментом производителя. Запасы на усмотрение дистрибутора.	Торговля x % ассортиментных позиций производителей	Выбираемый ассортимент и охватки на усмотрение дистрибутора
Вариант оплаты за продукт (желаемый % распределения)	Полная предоплата	По факту	Отсрочка до 30 дней	Отсрочка более 30 дней	Консигнационный склад производителя
Качество дистрибуции (представленность в ТТ региона продаж)	85 % охват ТТ по всем каналам	85 % охват специализированных магазинов и сетевой розницы	70 % охват специализированных магазинов и сетевой розницы	50 % охват розницы и сетей в регионе продаж	Отсутствие контроля за продавцами в ТТ региона

Продолжение табл. 5.2









1	2	3	4	5	6
Количество SKU в точке продаж	___% от ассортиментных позиций	___% от ассортиментных позиций	___% от ассортиментных позиций	___% от ассортиментных позиций	Отсутствие контроля за продажами в ТТ региона
Отчетность по каналам реализации, ТТ	Полный ежемес- сячный отчет дистрибутора по продажам по всем каналам реализации до ТТ	Ежеквартальный отчет(или по запросу производителя) дистрибутора по продажам по всем каналам реализации до ТТ	Отчет по продажам по основному каналу (опт и мелк. опт, розница, сети) в целом ежемесячно	Отчет по продажам по основному каналу в целом по запросу производителя	Отсутствие отчетности по продажам дистрибутора в точки
Отчетность по отгрузкам дистрибутора	Полный ежемес- сячный отчет дистрибутора по продажам по всем каналам реализации до ТТ по ассортиментным позициям	Полный ежемес- сячный отчет дистрибутора по продажам по ассортиментным позициям	Квартальный отчет дистрибутора по продажам по ассортиментным позициям	Отчет по запросу производителя за период 3-6 месяцев	Отсутствие отчетности по продажам дистрибутора
Информация по ценам конкурентов	Отчет по продажам конкурентов в разрезе ассортиментных позиций. Отчет по «входным» ценам конкурентов по ассортиментным позициям	Отчет по продажам конкурентов суммарной. Отчет по «входным» ценам конкурентов по ассортиментным позициям	Рейтинги продаж конкурентов. Отчет по «входным» ценам конкурентов по ассортиментным позициям по запросу производителя	Отчет по «входным» ценам конкурентов по ассортиментным позициям по запросу производителя	Нет необходимости в информации

Окончание табл. 5.2

1	2	3	4	5	6
Состояние рынка, рекламная активность	Ежемесячный отчет о рекламной активности конкурентов, выходе новых «игроков», изменении тенденций на рынке	Ежеквартальный отчет о рекламной активности конкурентов, выходе новых «игроков», изменении тенденций на рынке	Ежегодный отчет о рекламной активности конкурентов, выходе новых «игроков», изменении тенденций на рынке	Информация по запросу производителя	Нет необходимости в информации
Отношение к торговле продукцией конкурентов	Полный запрет на продажу конкурентного ассортимента	Возможность про-давать не более 30 % конкурентного ассортимента	Возможность про-давать не более 50 % конкурирующего сорта	Доля продаж произво-дителя в товарной катего-рии не ниже 15 %	Полная «свобода действий» для дистрибутора

Таблица 5.3

Анализ конкурентной позиции

№	Конкурентные преимущества	Конкурентная позиция			Среднее	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент N
		S	N	W				
1.	Ассортимент				2,67	3	3	2
2.	Цена				1,67	2	2	1
3.	Условия оплаты				1,33	1	1	2
4.	Качество				2,67	3	3	2
5.	Время отгрузки продукции				2,67	3	2	3
6.	Степень соответствия потребностям потребителей				1,67	2	1	2
7.	Сервисное и гарантийное обслуживание				2,33	2	2	3
<b>Общее количество баллов:</b>					2,14	16	14	15

- 1 – слабее, чем у конкурента (W)
- 2 – так же, как у конкурента (N)
- 3 – сильнее, чем у конкурента (S)

## 5.2. Комплексный анализ ассортимента

Формирование эффективной ассортиментной политики – одна из основных функций любой компании, определяющая ее конкурентоспособность.

Вопрос о расширении (сужении) ассортимента выпускаемой (продаваемой) продукции может решаться по-разному в зависимости от целого комплекса конкретных условий – отрасли, товарной группы, размеров фирмы и прочих конъюнктурных составляющих.

Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и требований к эффективности ассортимента самой компании (внутренние факторы).

Главный критерий для оценки эффективности работы компании – прибыль по всему ассортименту, заработанная за определенный период времени, например за месяц. При этом для определения возможностей по повышению общей прибыльности необходимо сформировать набор критериев для управления, с помощью которых возможны сравнение отдельных ассортиментных групп и расстановка приоритетов при управлении ассортиментом.

Разберем возможные критерии для управления ассортиментом и принципы их выбора.

### Сравнительный анализ продаж ассортимента (распределение 20/80)

При анализе ассортимента, конечно, не стоит забывать об абсолютных объемах продаж каждой из ассортиментных групп (или ассортиментных позиций). Известно классическое распределение «20/80», когда 20 % ассортиментных групп дают 80 % в общем объеме продаж (правило Парето).

Анализ доли продаж в общем обороте для каждой из групп необходим для перераспределения внимания и усилий по работе с ассортиментом. Наиболее важным группам должно быть уделено большее внимание, отдача от приложенных усилий будет максимальна для групп, занимающих большую долю в объеме продаж.

Однако это не означает, что ассортиментные группы (позиции) с небольшим объемом продаж немедленно должны быть закрыты. Решение о закрытии обязательно должно приниматься взвешенно, с учетом остальных факторов и показателей, а также возможных перспектив развития.

### Пример 1

На рис. 5.1 приведено распределение ассортиментных групп одной из компаний. Из распределения видно, что есть явный лидер с долей около 27 %, четыре группы с долей около 10 % каждая, семь групп с долей около 3 % и оставшиеся группы с долей продаж менее 1 %. Именно в таком порядке и следует распределять внимание при работе с ассортиментом.

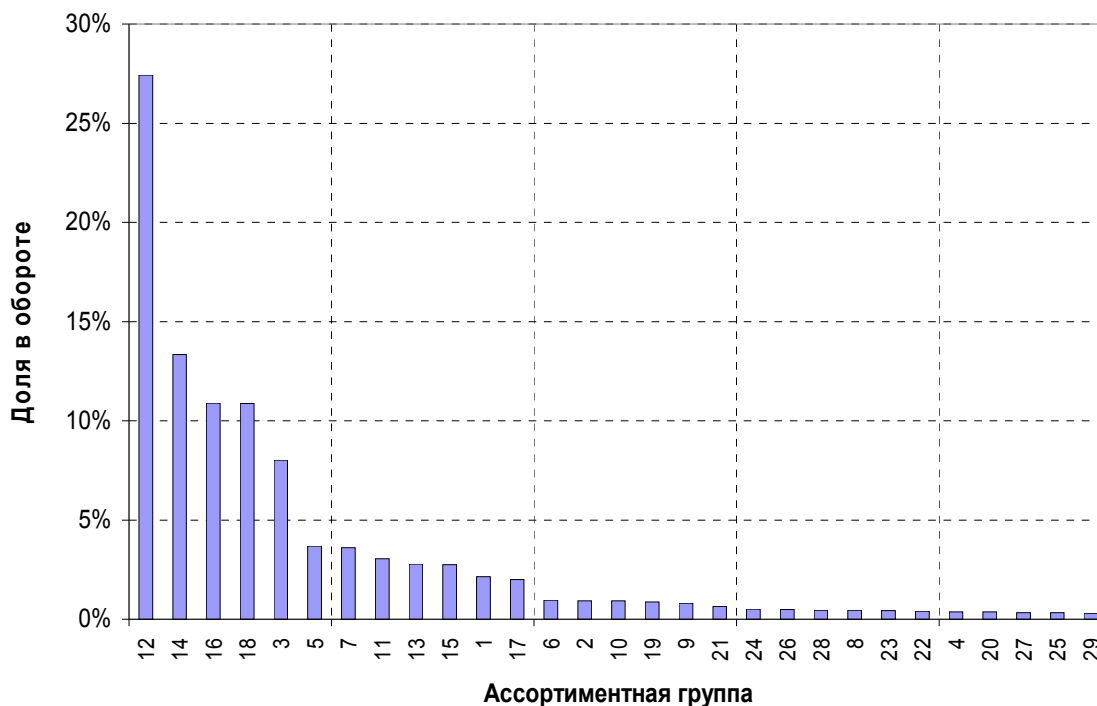


Рис. 5.1. Распределение ассортиментных групп

Развитием классического правила Парето стал ABC-анализ (рис. 5.2).

### Пример 2

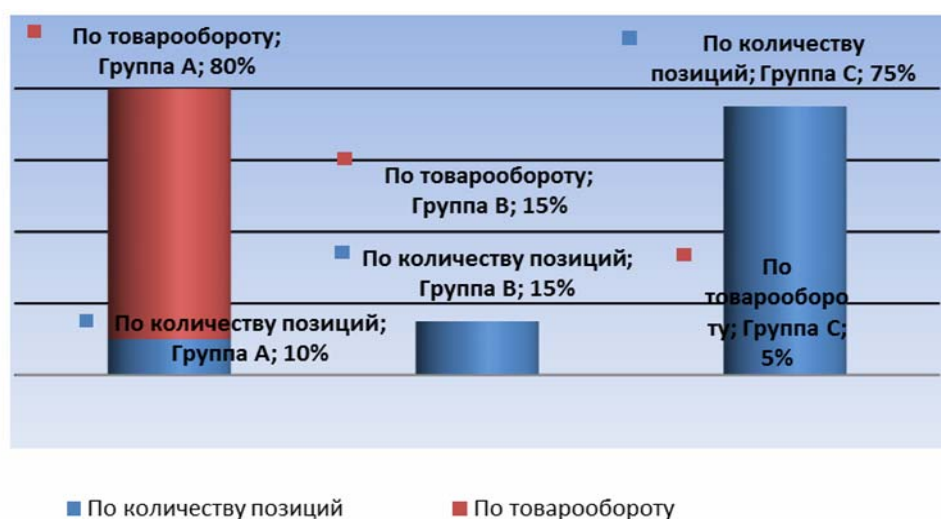


Рис. 5.2. Распределение ассортиментных групп. ABC-анализ



При всех многочисленных плюсах данного метода существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания спроса<sup>73</sup>.

Сезонные товары из группы «А» могут мигрировать и в группу «В» и в группу «С», ложась серьезным грузом на товарные компании, а непродуманное сокращение группы «С» может привести к сокращению ассортимента и, как следствие, снижению оборота. В то же время оставшиеся товары распределяются снова по тому же принципу.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента и структуры товарных запасов наиболее прогрессивные руководители используют сочетание ABC-анализа и XYZ-анализа.

XYZ-анализ – метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность тех или иных бизнес-процессов или бизнес-объектов (например, стабильность продаж отдельных видов товаров, предсказуемость рыночного поведения различных групп покупателей, колебания уровня потребления тех или иных ресурсов и т.п.).

Результатом XYZ-анализа является группировка ресурсов по трем категориям:

- Категория X – группы товаров, характеризуются стабильной величиной потребления и высокими возможностями прогнозирования.
- Категория Y – группы товаров, характеризуются известными сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования.
- Категория Z – группы товаров с нерегулярным потреблением, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая.

Группу X попадают товары с колебанием продаж в течение года от 5 до 15 %, в группу Y – от 15 до 50 %, в группу Z попадают товары с непредсказуемыми колебаниями продаж и, как следствие, не поддающиеся прогнозу.

В сочетании с ABC-анализом XYZ-анализ позволяет выявлять безусловных лидеров (группы AX) и аутсайдеров (CZ). Всего при проведении совмещенного анализа получаем девять групп товаров:

- AX, AY, AZ;
- BX, BY, BZ;
- CX, CY, CZ.

Наибольшее внимание необходимо уделить наполнению групп AX, AY, так как их формируют товары, обеспечивающие максимальный объем продаж и пользующиеся стабильным спросом. Часто необходимо уменьшить долю товаров группы Z и тем самым освободить оборотные средства, которые можно направить на наполнение более важных групп.

---

<sup>73</sup> Н.С. Тульская, Н.М. Климкина. МГУПП. Пищевая промышленность, 2005. № 10.

Для оптимизации ассортиментной политики следует постоянно осуществлять мониторинг не только всего ассортимента, но и больше внимания уделять группам, обеспечивающим максимальный объем продаж (группа А) и пользующимся постоянным спросом (группа Х).

### Маржинальная рентабельность

Прибыль на единицу продукции в традиционном подходе определяется по формуле

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль на единицу} = \\ & = \text{Цена} - (\text{Прямые затраты} + \text{Доля накладных расходов}). \end{aligned}$$

Доля накладных расходов определяется таким образом, чтобы разнести весь объем накладных расходов по всем видам продукции пропорционально некоторому показателю (например, пропорционально объему продаж или фонду заработной платы основных рабочих).

Таким образом, прибыль на единицу продукции зависит от выбранной базы разнесения накладных расходов. Кроме того, при уменьшении объема выпуска условно-постоянные расходы меняются слабо, так что доля накладных расходов увеличивается. Поэтому сокращение объема выпуска одного вида продукции приводит к росту себестоимости остальной выпускаемой продукции.

Для более корректной оценки выгодности ассортимента вводятся показатели маржинальной прибыли единицы продукции:

$$\text{Маржинальная прибыль} = \text{Цена} - \text{Прямые затраты.}$$

и маржинальной рентабельности единицы продукции:

$$\begin{aligned} & \text{Маржинальная рентабельность} = \\ & = \text{Маржинальная прибыль} / \text{Прямые затраты.} \end{aligned}$$

При этом для прибыльной работы компании сумма маржинальной прибыли по всем видам продукции должна покрывать сумму накладных расходов<sup>74</sup>.

Маржинальная рентабельность отражает, какой доход получит компания на вложенный рубль в прямые затраты на выпуск продукции. Для торговой компании маржинальная рентабельность аналогична показателю наценки на товар.

---

<sup>74</sup> Дранко О.И., Гурьев Д.В. Выбор ассортимента с помощью моделей эффективной и удельной маржинальной рентабельностей. М., 2005.

### Пример 3

Расчет маржинальной рентабельности для нескольких видов продукции производственной компании приведен в табл. 5.4.

Т а б л и ц а 5 . 4

Расчёт маржинальной рентабельности

Наименование показателя	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
<b>Выпуск в оптовых ценах</b>	<b>25500</b>	<b>51000</b>	<b>49000</b>
Материалы	5500	17 100	24 500
Материалы на технологические цели	700	1550	250
Основная зарплата	750	600	450
Премии по виду оплат	500	350	250
Дополнительная заработная плата производственных рабочих	700	100	300
Отчисления на социальное страхование	450	400	250
Транспортно-заготовительные расходы	650	2650	3600
<b>Прямые затраты, всего</b>	<b>9250</b>	<b>22750</b>	<b>29600</b>
<b>Маржинальная прибыль</b>	<b>16250</b>	<b>28250</b>	<b>19400</b>
<b>Маржинальная рентабельность, %</b>	<b>176</b>	<b>124</b>	<b>66</b>
Общепроизводственные расходы	10 700	11 300	7 500
Общехозяйственные расходы	3 000	8 250	6 000
Внепроизводственные расходы	450	800	850
<b>Полная себестоимость</b>	<b>23400</b>	<b>43100</b>	<b>43950</b>

На диаграмме (рис. 5.3) приведены показатели маржинальной рентабельности и объема выпуска за месяц для разных видов продукции. Продукция отсортирована по убыванию маржинальной рентабельности. Из данного примера видно, что основные объемы выпуска приходятся на продукцию с невысоким уровнем рентабельности.

С точки зрения отдачи на вложенные средства в прямые затраты выгодно выпускать продукцию с большей маржинальной рентабельностью.

Но возникает вопрос: до какого уровня необходимо увеличивать выпуск продукции с высокой маржинальной рентабельностью? Это необходимо делать до тех пор, пока не будет достигнут уровень максимально возможных продаж.

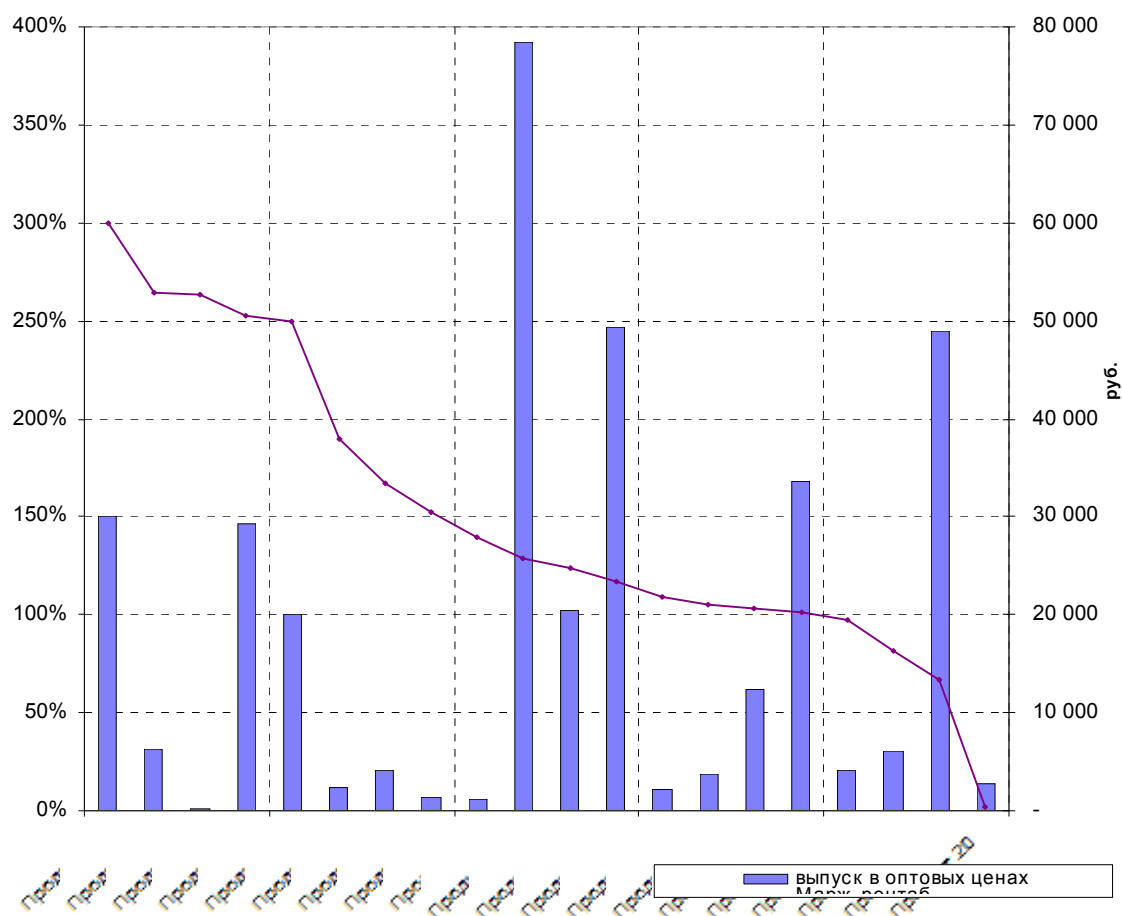


Рис. 5.3. Объем выпуска по видам продукции и маржинальная рентабельность

Для производственной компании нормальным уровнем маржинальной рентабельности может считаться уровень 100–150 %. По отдельные видам продукции рентабельность может составлять от 300 до 600 %. Нижней границей можно считать 30–50 % <sup>75</sup>.

### Оборачиваемость, удельная наценка

Помимо показателя прибыльности очень важным критерием является показатель скорости оборачиваемости.

Коэффициент оборачиваемости может быть рассчитан как для всего объема оборотного капитала, вложенного в товарную группу (запасы сырья, незавершенное производство, готовая продукция, дебиторская задолженность, (минус) кредиторская задолженность), так и для отдельных его составляющих, например оборачиваемости запасов готовой продукции или оборачиваемости дебиторской задолженности (ДЗ).

<sup>75</sup> Гурьев Д.В. Ассортимент: базовые критерии оценки // Sale. 2006. № 1.

$$\begin{aligned} & \text{Оборачиваемость сырья (мес.)} = \\ & = \text{Средний остаток сырья за месяц} / \text{Расход сырья за месяц.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Оборачиваемость товара (мес.)} = \\ & = \text{Средний остаток товара за месяц} / \text{Продажи за месяц.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Оборачиваемость ДЗ (мес.)} = \\ & = \text{Средний остаток ДЗ за месяц} / \text{Оплата от клиентов за месяц.} \end{aligned}$$

Коэффициент оборачиваемости показывает среднюю скорость обращения статей оборотного капитала. Для ассортиментных групп наиболее просто вычисляется и наиболее информативен коэффициент оборачиваемости товара, который показывает среднее время нахождения товара на складе.

#### Пример 4

В табл. 5.5. приведен пример анализа оборачиваемости и наценки по месяцам для трех ассортиментных групп торговой компании.

Т а б л и ц а 5 . 5

#### Анализ оборачиваемости

Ассортиментная группа	Данные	октябрь	ноябрь	декабрь
Группа 1	Остаток на конец месяца*	4200	4300	4100
	Закупки за месяц	2500	2300	2500
	Продажи за месяц (в закупочных ценах)	2400	2200	2700
	Оборачиваемость (мес.) **	1,7	1,9	1,6
	Наценка ( %)	14,0%	16,4%	18,0%
Группа 2	Остаток на конец месяца	2900	2300	2500
	Закупки за месяц	2700	2900	3200
	Продажи за месяц (в закупочных ценах)	2800	3500	3000
	Оборачиваемость (мес.)	1,1	0,7	0,8
	Наценка ( %)	13,9%	12,4%	13,4%
Группа 3	Остаток на конец месяца	4600	4500	4400
	Закупки за месяц	1200	1400	1300
	Продажи за месяц (в закупочных ценах)	1300	1500	1400
	Оборачиваемость (мес.)	3,6	3,0	3,2
	Наценка ( %)	22,9 %	22,7 %	22,4 %

\*У многих клиентов размер складского запаса в информационных системах не фиксируется на дату, поэтому он получается обратным счетом. Данные по закупкам и продажам, как правило, точно известны.

Остаток на конец декабря известен – 4100, также известны закупки и продажи, поэтому обратным счетом получаем:

Остаток на конец ноября =  $4100 - 2500 + 2700 = 4300$  и так далее.

**\*\*Оборачиваемость товара (мес.) = ((Остаток на конец текущего месяца + Остаток на конец предыдущего месяца) / 2) / Продажи за месяц**

У группы 3 наибольшая наценка (около 22 %), однако очень невысокая оборачиваемость (больше 3 месяцев). У группы 2, наоборот, при небольшой наценке (13 %) очень хорошая оборачиваемость (меньше 1 месяца).

Для торговой компании нормальным уровнем оборачиваемости можно считать оборачиваемость 1–2 месяца. Естественно, скорость оборачиваемости зависит от специфики бизнеса. Для некоторых компаний оборачиваемость может составлять 1–2 недели, для других – 3–5 месяцев.

Если же оценить **удельную наценку** (наценка / оборачиваемость), то эффективность у группы 2 будет намного выше (16 % в месяц против 7 %).

Важно отметить, что высокая оборачиваемость хороша только в том случае, если складской запас в анализируемом периоде был достаточным. Ведь повышать оборачиваемость можно не только за счет увеличения продаж (что хорошо), но и искусственно (что плохо) за счет неоправданного сокращения складских запасов. Поэтому анализируя значение оборачиваемости, нужно проверить, не был ли складской запас (при высокой оборачиваемости) слишком низким.

Причинами образования плохо реализуемой продукции (неликвидов) могут быть:

- снижение спроса в связи с появлением конкуренции (появление непосредственного конкурента либо снижение спроса на этот вид продукции на рынке в результате появления аналогичного товара);
- снижение спроса в связи с потерей клиентов (проанализируйте текучесть ваших клиентов, их доли, тогда можно будет сделать вывод о риске ухода (перехода) вашего клиента к конкуренту);
- ошибочные закупки излишнего количества товара (бывает трудно «угадать», особенно если этот процесс полностью зависит от человеческого фактора);
- ошибочные закупки устаревших товаров (каждый товар имеет свой «жизненный цикл», и закупщику не следует опираться исключительно на предыдущий опыт – это может привести к образованию неликвидов);
- другие причины, связанные со складской деятельностью (порча товаров из-за повреждений, повышенной влажности; брак, не замененный поставщиком по рекламациям; оприходование по ошибке; пересортица в поставках; потери на складе из-за небрежности в указании адресов, обнаруженные при инвентаризации).

## Удельная маржинальная рентабельность

В предыдущем примере введен показатель удельной наценки – наценки в единицу времени (%/мес.), который применяется для сравнения между собой товаров с разным уровнем наценки и разной скоростью оборачиваемости.

Аналогично может быть рассчитан показатель удельной маржинальной рентабельности, который учитывает оборачиваемость продукции и имеет смысл доходности за период (например за месяц):

$$\begin{aligned} & \text{Удельная маржинальная рентабельность} = \\ & = \text{Маржинальная рентабельность} / \text{Срок оборачиваемости.} \end{aligned}$$

В качестве срока оборачиваемости обычно принимают финансовый цикл. Финансовый цикл, или цикл обращения денежных средств, представляет собой время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота. Основные этапы в ходе производственной деятельности представлены на рис. 5.4.

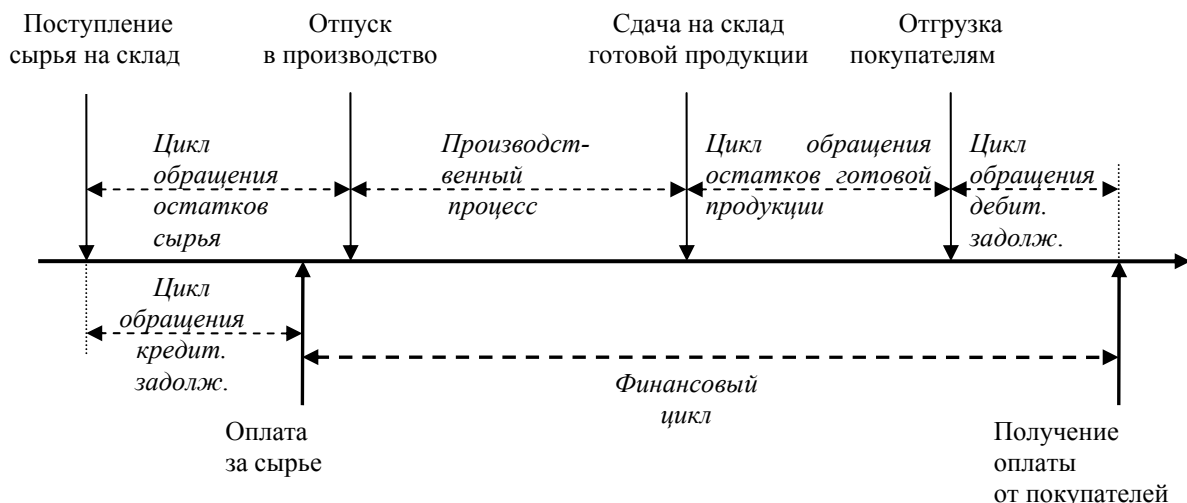


Рис. 5.4. Схема финансового цикла<sup>76</sup>

Поэтому если предприятие испытывает дефицит оборотных средств, то есть денежные средства являются ограничивающим фактором, то в качестве цикла оборачиваемости следует принимать финансовый цикл – время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота.

Однако если дефицита оборотных средств нет и длина финансового цикла близка к нулю или отрицательна (например, если предприятие получает авансы за продукцию на длительный срок), то ограничивающим фак-

<sup>76</sup> Гурьев Д.В. Ассортимент: базовые критерии оценки //Sale. 2006. № 1.

тором на количество произведенного товара будут уже не денежные средства, а производственные мощности или существующий спрос на товар.

### Уходимость

Выше мы рассмотрели показатель оборачиваемости, который характеризует скорость обращения статей оборотного капитала. Но если коэффициент оборачиваемости товара для какой-либо ассортиментной группы превышает допустимое значение (товар продается дольше, чем запланировано), то возникает вопрос: действительно ли плохо продается товар или слишком велики остатки товара на складе?

На этот вопрос помогает ответить сравнение объемов продаж с другими группами (первый рассмотренный критерий) и анализ *уходимости* товара с квадратного метра торговой площади или погонного метра полки.

$$\text{Уходимость} = \text{Продажи за месяц} / \text{Занимаемое место (м}^2\text{)}.$$

### Пример 5

В табл. 5.6. приведен пример анализа оборачиваемости и уходимости ассортимента для небольшой части отдела бытовой техники одного из магазинов.

Т а б л и ц а 5 . 6

Анализ уходимости товара с кв. метра полки

Товар	Средний остаток	Сумма проданного	Средняя оборачиваемость (мес)	Занимаемая площадь (м <sup>2</sup> )	Продажи с м <sup>2</sup> в месяц
Обогреватель VFH	19190	30300	0,6	1,5	<b>20200</b>
Весы	14383	15300	0,9	1,0	<b>15300</b>
Утюг St	10455	10200	1,0	1,5	<b>6800</b>
Утюг Binatone	35250	30000	1,2	3,0	<b>10000</b>
Пылесос St	57520	29200	2,0	2,0	<b>14600</b>
СВЧ	56131	23790	2,4	4,0	<b>5948</b>
Тостер-печь	8268	3000	2,8	1,0	<b>3000</b>
Чайник Binatone	63581	21950	2,9	2,5	<b>8780</b>
Миксер	18663	5250	3,6	0,8	<b>6563</b>
Кофеварка St	10920	2400	4,6	0,7	<b>3429</b>
<b>Общий итог</b>	<b>294362</b>	<b>171390</b>	<b>1,7</b>	<b>18</b>	<b>9522</b>

Из анализа можно заметить, что у группы «Чайники» несмотря на плохую оборачиваемость (2,9 месяца) продажи с м<sup>2</sup> (8780) близки к средним продажам с м<sup>2</sup> (9522). Можно сделать вывод, что была закуплена слишком большая партия товара.

У групп «Миксеры» и «Кофеварки» плохие показатели как оборачиваемости, так и продаж с м<sup>2</sup>.



Для региональных торговых компаний нормальным уровнем показателя уходимости может быть 6–12 тыс. руб. в месяц с квадратного (погонного) метра торговой площади.

### Прибыль на вложенный капитал

Введем понятие собственного оборотного капитала (СОК)<sup>77</sup>. Собственный оборотный капитал складывается из средств, вложенных в товарную группу (запасы сырья, незавершенное производство, готовая продукция, дебиторская задолженность, (минус) кредиторская задолженность).

Коэффициент «прибыль на собственный оборотный капитал» (рентабельность капитала) показывает эффективность вложения средств в отдельную ассортиментную группу. Показатель применяется в случае, когда существуют ограничения в денежных средствах. Если исходить только из ограничения по финансовым ресурсам, то с помощью данного показателя можно сделать следующие выводы:

1) лучше всего работать на «чужих» деньгах (предоплата от клиентов, товарный кредит от поставщиков). Тогда СОК отрицательный, дефицита денег нет, сам показатель прибыль на СОК не рассчитывается (не имеет смысла);

2) если возможности работы на «чужих» деньгах нет, то необходимо работать с ассортиментом, отдача от вложенных средств в который максимальна.

### Пример 6

В табл. 5.7 приведен пример расчета собственного оборотного капитала и показателя прибыли на СОК для ассортиментной группы за месяц.

Т а б л и ц а 5 . 7

#### Расчет СОК

Маржинальная прибыль		Тыс. руб.
1	2	3
1	Выручка (за месяц)	900
2	Стоимость закупки	800
3	Валовая прибыль (стр. 1 – стр. 2)	100
4	Дополнительный доход (бонусы)	50
5	Собственные прямые затраты	60
6	Маржинальная прибыль (стр. 3 + стр. 4 – стр. 5)	90
7	Маржинальная рентабельность (стр. 6 / (стр. 2 + стр. 5))	10 %

<sup>77</sup> Гурьев Д.В. Ассортимент: базовые критерии оценки // Sale. 2006. № 1.

## Окончание табл. 5.7

1	2	3
<b>Капитал</b>		
8	Предоплата (среднее за месяц)	920
9	Оплаченный товар (среднее за месяц)	400
10	Задолженность покупателей (среднее за месяц)	300
11	Капитал в обороте (стр. 8 + стр. 9 + стр. 10)	1620
12	Кредиторская задолженность	50
13	Собств. капитал в обороте (стр. 11 – стр. 12)	1570
14	Рентабельность капитала (стр. 6 / стр. 13)	6 %

Сравнивать прибыль на СОК можно с банковским процентом (например, 15 % годовых = 1,25 % в месяц). **Но учитывая то, что прибыль от ассортиментных групп должна покрывать еще общие накладные расходы, а также возможные риски,** нижней границей показателя прибыль на СОК можно считать 3–5 % в месяц<sup>78</sup>.

## Количественные и качественные критерии

Для того чтобы получить целостное представление об ассортиментной группе, набор выбранных количественных критериев для оценки ассортимента необходимо дополнять качественными характеристиками.

В табл. 5.8 приведен набор количественных и качественных критериев для одного торгово-производственного холдинга.

Таблица 5.8

Количественные и качественные критерии  
для комплексного анализа ассортимента

Показатель	Влияние на привлекательность товарной группы
1	2
Емкость рынка	Рост – положительное влияние
Темп прироста рынка	Рост – положительное влияние
Степень насыщения рынка	Рост – отрицательное влияние
Объем продаж в среднем за месяц	Рост – положительное влияние
Процент наценки	Рост – положительное влияние
Средняя оборачиваемость	Рост – положительное влияние
Прибыль на вложенные средства	Рост – положительное влияние
Сезонность спроса	Наличие – отрицательное влияние
Эластичность спроса	Наличие – отрицательное влияние

<sup>78</sup> Гурьев Д.В. Ассортимент: базовые критерии оценки // Sale. 2006. № 1.

Окончание табл. 5.8

1	2
Внутренняя конкуренция (аналогичные товары)	Наличие – отрицательное влияние
Профильность (соответствие ассортиментной линейке)	Соответствие – положительное влияние
Наличие каналов распределения	Наличие – положительное влияние
Доступ к каналам влияния распределения	Наличие – положительное влияние
Наличие местных поставщиков	Наличие – положительное влияние
Уровень вертикальной интеграции с поставщиками	Наличие – положительное влияние
Интенсивность конкуренции среди поставщиков	Рост – положительное влияние
Наличие и величина отсрочки по оплате от поставщика	Наличие – положительное влияние
Существование более крупных или равных конкурентов	Наличие – отрицательное влияние
Интенсивность конкуренции	Рост – отрицательное влияние
Степень специализации конкурентов	Рост – положительное влияние
Лояльность покупателей	Рост – положительное влияние
Наличие товаров-заменителей	Наличие – отрицательное влияние
Уровень внутренней интеграции	Наличие – положительное влияние
Специализация оборудования	Рост – отрицательное влияние
Загруженность мощностей	Рост – положительное влияние
Обеспечение достаточной мощности поставок в пиковый период	Наличие – положительное влияние
Оценка руководителя (соответствие стратегическим целям)	Соответствие – положительное влияние
Патенты и интеллектуальная собственность	Наличие – положительное влияние
Защита со стороны государства	Наличие – положительное влияние
Государственные ограничения	Наличие – отрицательное влияние

Таким образом, критериев для оценки ассортимента (как количественных, так и качественных) существует довольно много. Часто возникает желание рассчитать и учесть все, что только можно, от начала до конца. Однако такой расчет не вносит ясности, а наоборот, только дезориентирует.

Поэтому процесс оптимизации структуры ассортимента все же следует начинать с определения целей компании и уже на основании этих целей производить выбор наиболее значимых для компании в данный момент критериев оценки, которые дадут целостное представление о работе с ассортиментом.

Общие принципы выбора критериев – оптимизация выпуска и продаж продукции по ограничивающему ресурсу. Поэтому для управления ассортиментом необходимо определить, что является ограничением, и, исходя

из этого, сформировать набор критериев. А ограничивающими ресурсами могут быть денежные средства, производственные мощности, торговые площади, персонал...

### 5.3. Диагностика финансовых служб

Анализ состояния управления финансами включает диагностику состояния системы управления финансами с точки зрения перечня и качества задач, решаемых финансово-экономической службой предприятия, ее организационной структуры и взаимодействия с другими подразделениями. В данном разделе основное внимание уделим организационным аспектам анализа.

Чаще всего на предприятиях мы столкнемся с такой картиной:

1. Основная задача бухгалтерии – максимально точное отражение «факта», доведение его до подразделений – пользователей. По своей природе бухгалтерия не ориентирована на управление процессами на предприятии. Основные документы – отчетные: бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках финансовых результатах предприятия.

2. Планово-экономический отдел (ПЭО) планирует объем производства (на базе объема продаж) в целом и по цехам, а также доходы, затраты и использование прибыли, координирует процесс ценообразования на предприятии. Основной результирующим документ – план прибылей/убытков и анализ его исполнения.

3. Финансовый отдел (ФО) разрабатывает и реализует план движения денежных и других платежных средств, анализирует его исполнение, сводит (планирует) на базе данных отдела маркетинга и других подразделений денежные поступления и платежи.

Чаще всего наиболее успешно выполняются задачи, связанные с оперативным принятием решений по выпуску продукции, управлению денежными потоками и сопутствующим проблемам (управление дебиторами/кредиторами). В то же время все больше будет возрастать роль таких задач, как:

- организация системного управленческого учета;
- обоснование инвестиционных проектов;
- постановка налогового учета;
- переход на международные стандарты отчетности;
- оценка стоимости компании.

Уже сейчас данные задачи решаются в отдельных, наиболее успешных компаниях и на тех предприятиях, которые заинтересованы в работе на фондовом рынке, повышении капитализации, привлечении заемных средств.

В силу того, что на разных предприятиях перед финансово-экономическими службами ставятся различные задачи, добиться унификации в описании данных задач и методов их решения практически достаточно сложно. Тем не менее, существуют типовые финансово-экономические задачи, которые в процессе деятельности приходится в той или мере решать каждому предприятию (рис. 5.5).

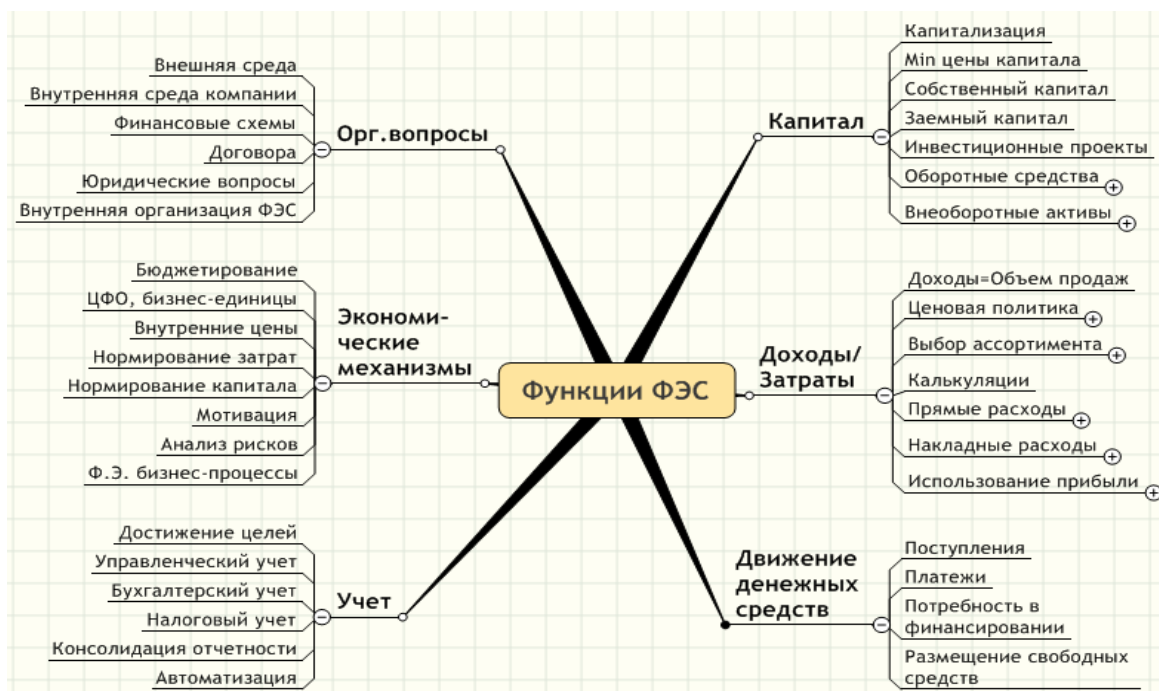


Рис. 5.5. Схема финансово-экономических задач

Ниже приведен перечень задач, который детализирует схему, приведенную на рис. 5.5. Этот перечень задач формировался на основе вопросов, которые приходилось затрагивать при консультировании<sup>79</sup> и которые необходимо исследовать во время диагностики финансово-экономических подразделений.

1. Доходы и расходы (прибыли/убытки).

1.1. Планирование доходов и расходов:

- 1.1.1. Планирование доходов по периодам, подразделениям, ассортименту.
- 1.1.2. Планирование расходов по периодам, подразделениям, ассортименту.
- 1.1.3. Планирование прямых расходов.
- 1.1.4. Расчет калькуляций.
- 1.1.5. Расчет норм расхода.
- 1.1.6. Планирование накладных расходов.

<sup>79</sup> Дранко О.И. Финансовый менеджмент: Технологии управления финансами предприятия. М.: Юнити-дана. 2004.

- 1.1.7. Планирование прибыли и ее использования.
- 1.2. Факт доходов и расходов:
  - 1.2.1. Факт доходов по периодам, подразделениям, ассортименту.
  - 1.2.2. Факт расходов по периодам, подразделениям, ассортименту.
- 2. Поступления и платежи (движение финансовых потоков).
  - 2.1. Планирование поступлений и платежей:
    - 2.1.1. Поступления по периодам, платежным средствам, подразделениям, ассортименту.
    - 2.1.2. Приоритеты (очередность) платежей.
    - 2.1.3. Платежи по периодам, платежным средствам, подразделениям, ассортименту.
  - 2.2. Факт поступлений и платежей:
    - 2.2.1. Поступления по периодам, платежным средствам, подразделениям, ассортименту.
    - 2.2.2. Платежи по периодам, платежным средствам, подразделениям, ассортименту.
  - 2.3. Отношения с дебиторами.
  - 2.4. Отношения с кредиторами.
  - 2.5. Кредиты.
    - 2.5.1. Обоснование кредитов (бизнес-планы и т.п.).
    - 2.5.2. Переговоры, договоры.
    - 2.5.3. Получение кредитов.
    - 2.5.4. Контроль за расходованием.
    - 2.5.5. Отслеживание погашения.
- 3. Обеспечение поступлений и платежей.
  - 3.1. Финансовые схемы.
  - 3.2. Работа с финансовыми институтами.
  - 3.3. Перевод средств.
  - 3.4. Получение средств.
- 4. Работа с капиталом.
  - 4.1. Собственный капитал:
    - 4.1.1. Реинвестирование прибыли.
    - 4.1.2. Эмиссия акций.
    - 4.1.3. Переоценка фондов.
  - 4.2. Заемный капитал:
    - 4.2.1. Привлечение кредитов.
    - 4.2.2. Выпуск облигаций.
    - 4.2.3. Выпуск векселей.
    - 4.2.4. Создание кредиторской задолженности.

- 4.3. Основные средства:
  - 4.3.1. Разработка бизнес-планов (оценка проектов).
  - 4.3.2. Приоритеты инвестирования.
  - 4.3.3. Финансирование и контроль за закупками основных средств.
  - 4.3.4. «Производить самим или покупать».
- 4.4.оборотные средства:
  - 4.4.1. Ассортиментная политика – вложения в товары.
  - 4.4.2. Приоритеты закупок.
  - 4.4.3. Финансирование и контроль за закупками оборотных средств.
  - 4.4.4. Нормирование оборотных активов.
  - 4.4.5. Создание кредиторской задолженности
- 4.5. Собственные оборотные средства:
  - 4.5.1. Расчет (оборотные активы минус оборотные пассивы).
  - 4.5.2. Анализ изменений.
- 5. Ассортиментная политика.
  - 5.1. Сбор данных.
  - 5.2. Анализ ассортимента:
    - 5.2.1. Прибыльность по полным затратам.
    - 5.2.2. Прибыльность по прямым затратам.
    - 5.2.3. Прибыльность по полному капиталу.
    - 5.2.4. Прибыльность по оборотному капиталу.
    - 5.2.5. Прибыльность по собственному оборотному капиталу.
  - 5.3. Согласование с маркетингом.
  - 5.4. Согласование со стратегической линией.
  - 5.5. Выработка приоритетов.
  - 5.6. Планирование ассортимента.
- 6. Управленческий учет.
  - 6.1. Информация, необходимая для принятия решений.
  - 6.2. Источники информации.
  - 6.3. Формы документов.
  - 6.4. Периодичность и порядок представления информации.
  - 6.5. Схема обработки информации.
  - 6.6. Схема принятия решений.
  - 6.7. Контроль.
- 7. Сведение данных по подразделениям.
  - 7.1. Методика запроса информации.
  - 7.2. Рассылка и сбор информации.
  - 7.3. Контроль правильности.
  - 7.4. Сведение данных.
  - 7.5. Формулирование выводов.

8. Внешняя отчетность.
  - 8.1. Отчетность для налоговой инспекции.
  - 8.2. Отчетность для акционеров.
  - 8.3. Отчетность для кредиторов (банков и т.п.).
9. Работа с внешними организациями.
  - 9.1. Банки (выбор, поддержание отношений).
  - 9.2. Акционеры.
  - 9.3. Покупатели, посредники.
  - 9.4. Поставщики.
  - 9.5. Кредиторы – поставщики.
  - 9.6. Кредиторы – бюджет и внебюджетные фонды.
10. Экономические механизмы.
  - 10.1. Центры финансовой ответственности (затрат, прибыли, инвестиций).
  - 10.2. Аренды.
  - 10.3. Дочерние и зависимые общества.
  - 10.4. Формирование холдинга.
  - 10.5. Нормирование (затрат, активов).
11. Аудит и анализ.
  - 11.1. Анализ отклонений «план – факт».
  - 11.2. «Планы в пересчете» и гибкие бюджеты.
  - 11.3. Рекомендации по изменению.
  - 11.4. Реализация изменений и контроль.
  - 11.5. Анализ хозяйственной деятельности.
  - 11.6. Финансовый анализ для руководства.
  - 11.7. Финансовый анализ для акционеров.
  - 11.8. Финансовый анализ для кредиторов.
  - 11.9. Внешний аудит (для ОАО).
  - 11.10. Внесение корректив по замечаниям.
  - 11.11. Внутренний аудит (поиск резервов).
  - 11.12. Экономическая безопасность.
12. Автоматизация деятельности.
  - 12.1. Единое информационное пространство.
  - 12.2. Автоматизация для снятия рутины:
    - 12.2.1. Бухгалтерия.
    - 12.2.2. Планирование затрат.
    - 12.2.3. Планирование платежей.
    - 12.2.4. Сведение данных.
  - 12.3. Автоматизация для быстрого получения информации.
  - 12.4. Автоматизация для принятия решений.
13. Участие в выработке стратегии.
  - 13.1. Участие в формировании стратегической перспективы.



13.2. Долгосрочный бизнес-план.

13.3. Стратегический прогноз расходов и доходов, поступлений и платежей.

Список вопросов достаточно большой и, как правило, при осуществлении комплексной диагностики предприятия для изучения дел в ФЭС приглашаются профильные консультанты по финансам или финансовому планированию и учету.

## 5.4. Анализ работы с персоналом

Диагностику системы управлением персоналом можно определить как технологический процесс получения и анализа информации, состоящий из следующих элементов:

**Проблематизация** – описание и анализ проблем и затруднений, которые высказываются руководителями предприятия (работодателем).

### **Сбор информации:**

- Проведение анкетирования, направленного на описание структуры мотивов персонала, трудовых ценностей и уровня удовлетворенности трудом. Проведение анализа неудовлетворенности работников.

- Описание и анализ существующей системы оплаты труда (СОТ) на предприятии, системы социальных льгот (бенефитов), правил и норм корпоративного поведения, связанного с системой поощрений и наказаний.

### **Анализ полученной информации.**

**Перевод проблем в задачи** – выводы из проведенного анализа и постановка задач по изменению и реформированию системы мотивации персонала.

**Формирование программы изменений и утверждение у руководства.**

### **Методика определения удовлетворенности трудом и структуры трудовых ценностей персонала**

**Удовлетворенность трудом** является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности. Удовлетворенность трудом складывается из следующих компонентов:

- удовлетворенность базовыми условиями труда (уровень и система заработной платы, санитарно-гигиенические условия труда, качество и уровень организации работ);

- удовлетворенность содержательными условиями труда (важность и содержательность работы, престижность работы как фактор повышения

личностного статуса, отношения в рабочей группе как возможность удовлетворения социальных потребностей).

Как показывают исследования трудовой деятельности, удовлетворенность трудом является важнейшим, но неоднозначным фактором повышения производительности и эффективности труда. Снижение удовлетворенности собственным трудом отрицательно влияет на эффективность работника, приводя к негативным последствиям в кадровом обеспечении бизнес-системы: фактам текучести кадров, ухудшению трудовой и производственной дисциплины, прогулам и невыходам на работу, фактам небрежного отношения к имуществу компании вплоть до прямого воровства и т.д.

С другой стороны, полностью удовлетворенный работник – плохой работник, у него отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личностному), снижается напряженность мотивационной энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда.

Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной. Для целей повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников (особенно в области содержания работы) должен присутствовать.

### **Трудовые ценности**

С удовлетворенностью трудом тесно связаны понятия трудовых ценностей работников и структуры их трудовой мотивации. Трудовые ценности (то есть то, что является важным, ценным для работника, что побуждает его к труду) также можно разделить на базовые («гигиенические») факторы (т.е. факторы, снижающие неудовлетворенность трудом, но не мотивирующие на эффективную работу) и содержательные факторы (мотиваторы), благоприятное изменение которых повышает степень удовлетворенности работника, а неблагоприятное – снижает ее, но практически не вызывает неудовлетворенность. Эти факторы в основном определяются содержанием работы, то есть являются внутренними по отношению к работнику, и на них он может влиять. К ним относятся: личностный и профессиональный рост, содержание работы, самостоятельность и ответственность, признание со стороны коллег, результаты работы. Таким образом, наблюдается тесная связь между мотивацией и ценностями работника, влияние структуры ценностей на структуру трудовой мотивации.

Удовлетворенность трудом и трудовые ценности целесообразно исследовать путем анкетирования по подразделениям компании (прил. 5).

Примеры по обработке анкетных данных приведены в таблицах и диаграммах (табл. 5.9, 5.10).

Таблица 5.9

Удовлетворенность трудом

	Базовые факторы					Содержательные факторы					Общая удовлетворенность
	Условия труда	Размер оплаты труда	Система оплаты труда	Качество управления	Безопасность	Содержательность работы	Результативность работы	Условия для проф. роста	Отношения в группе	Общая удовлетворенность	
Отдел 1	4,6	1,2	1,2	1,2	1	1,4	2,2	0,4	4,2	1,8	
Отдел 2	1,1	-0,8	-0,2	-0,4	-0,5	4	2,1	1,7	3,8	1,5	

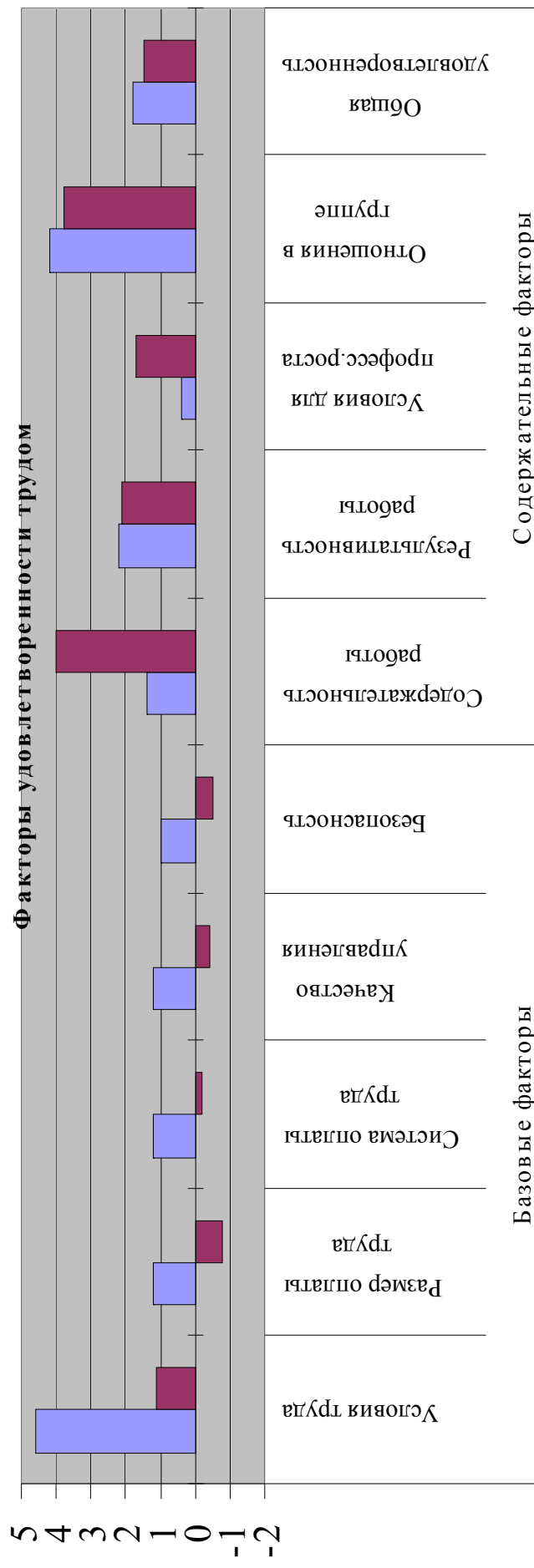
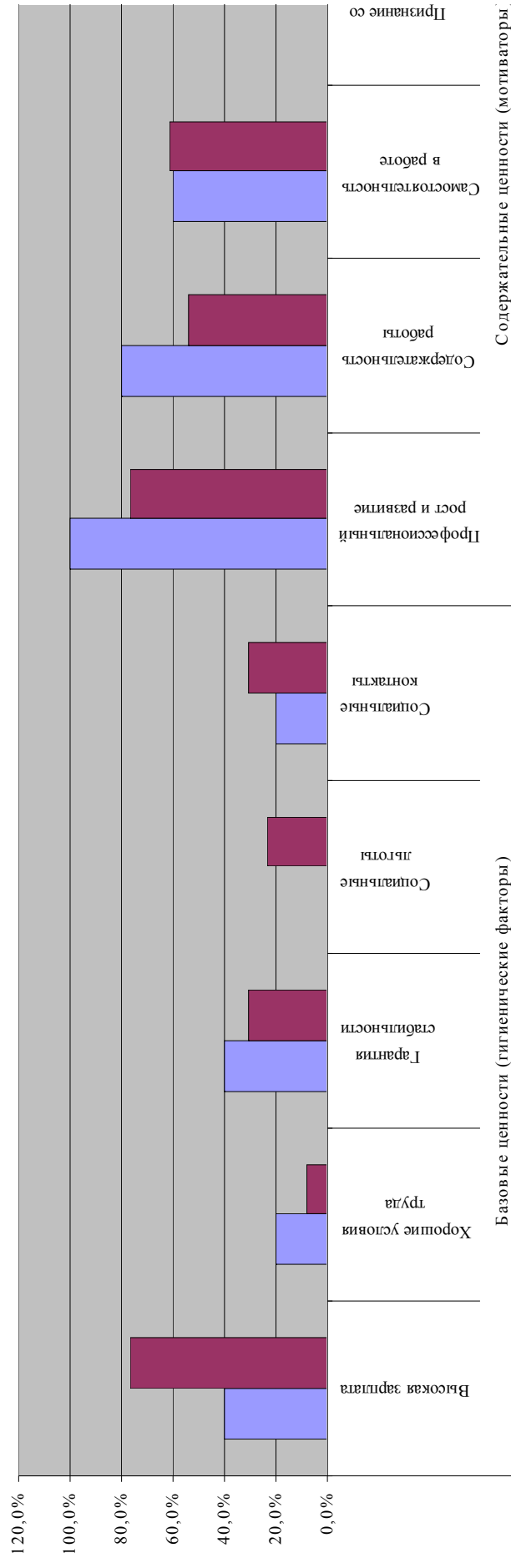


Таблица 5.10

Трудовые ценности персонала

	Базовые ценности (гигиенические факторы)					Содержательные ценности (мотиваторы)				
	Высокая зарплата	Хорошие условия труда	Гарантия стабильности	Социальные льготы	Социальные контакты	Профессиональный рост и развитие	Содержательность работы	Самостоятельность в работе	Признание со стороны коллег	Престижность компании
Отдел 1	40,0 %	20,0 %	40,0 %	0,0 %	20,0 %	100,0 %	80,0 %	60,0 %	0,0 %	40,0 %
Отдел 2	76,9 %	7,7 %	30,8 %	23,1 %	30,8 %	76,9 %	53,8 %	61,5 %	15,4 %	15,4 %

Трудовые ценности-мотиваторы



## Проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала

Часто уже на первой встрече с клиентом консультанты получают высказывания руководства, относящиеся к возможным проблемам с мотивацией сотрудников. И наиболее часто встречается «проблема снижения эффективности работы», выраженная через качество, объемы, временные параметры и т.п. Каковы же её симптомы?

Падение производительности – застой или снижение объемов продаж, невыполнение производственных планов и нормативов, снижение объемов выработки и т.д.

Снижение качества работы – брак, жалобы клиентов на качество обслуживания, несоблюдение технологических норм.

Нарушения временных параметров – намеренное или привычное замедление темпа работы, затягивание работы, срыв плановых сроков выполнения, повышенный процент сверхурочных и неплановых работ.

Если эта проблема реально существует, то она будет так или иначе проявляться **в нарушениях организационных норм и правил:**

Трудовая дисциплина – прогулы, опоздания, низкая исполнительность, конфликты между руководителями и подчиненными.

Организационное поведение:

- лень «второго уровня» – выполнение более простых и психологически приятных работ;
- «шаманство» – избегание работы путем ее усложнения. Типовая модель общения: самооправдания (объяснения, почему трудно или невозможно сделать...), злоупотребление квалификацией;
- нарушение норм делового общения с клиентами и коллегами;
- воровство (времени, материальных ценностей, ресурса оборудования и т.д.);
- высокая текучесть кадров.

Консультанты всегда должны проверять наличие той или иной проблемы из разных источников, поэтому проявления проблемы низкой мотивации найдут свои проявления и в высказываниях сотрудников во время интервью.

Что же мы можем услышать:

– **размер денежного вознаграждения** – невысокая зарплата по сравнению со среднерыночной или с родственными компаниями;

– **несправедливость и нерациональность системы оплаты труда:**

- необоснованный разрыв в уровне оплаты высшего, среднего и нижнего состава сотрудников; завышенные оклады «особо приближенных» сотрудников;
- уравниловка в оплате труда при различных уровнях результативности работника;

- отсутствие связи зарплатной системы с результатами работы компании и получаемой ею прибылью;
- односторонний пересмотр условий оплаты и стимулирования труда;
- отсутствие критериев оценки результативности сотрудников, субъективный подход в оплате труда;
- игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы;
- недостаточная информированность, отсутствие четких и всем известных правил денежного вознаграждения.

– **примитивность системы мотивации:**

- отсутствие социальных льгот (бенефитов), даже гарантированных законом;
- невнимание к процессам обучения и повышения квалификации;
- демотивирующее управление (унижение подчиненных, грубость, отсутствие похвалы и морального поощрения, жестко авторитарный стиль руководства).

В этом случае можно сделать вывод, что указанные проблемы возникают при нарушении обеими сторонами условий «психологического контракта» – работник не осуществляет требуемого производственного поведения (по достижению целей предприятия), работодатель, в свою очередь, не предоставляет необходимого вознаграждения (как материального, так и психологического).

### Фотография рабочего времени

Несмотря на кардинальные изменения в экономике страны, нормирование сохранило роль основного фактора управления производительностью труда. Фотография рабочего времени (ФРВ) по-прежнему остается одним из самых удобных и рациональных методов изучения затрат и потерь рабочего времени, а также разработки отдельных видов норм труда. Освоение метода ФРВ позволяет получать уникальные результаты в области управления персоналом и его производительностью даже в условиях неполного охвата нормированием выполняемых на предприятии работ.

Работу по проведению фотографии рабочего дня можно разделить на ряд этапов:

**Этап 1.** Определение целей проведения ФРВ. Определение вида ФРВ, адекватного поставленным целям.

**Этап 2.** Определение параметров анализа. Выбор оснований классификации затрат времени. Проведение предварительной аналитической работы по группировке временных затрат.

**Этап 3.** Подготовка бланков наблюдения.

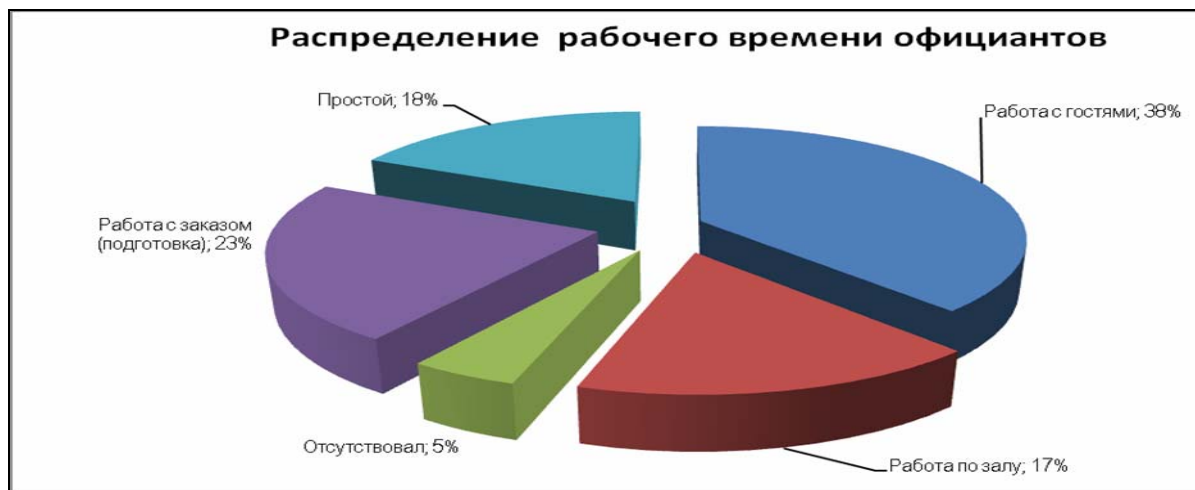
**Этап 4.** Подготовка (инструктаж и обучение) наблюдателей.

**Этап 5.** Планирование времени проведения ФРВ, согласование его с заинтересованными лицами (руководителем подразделения, службой персонала и др.).

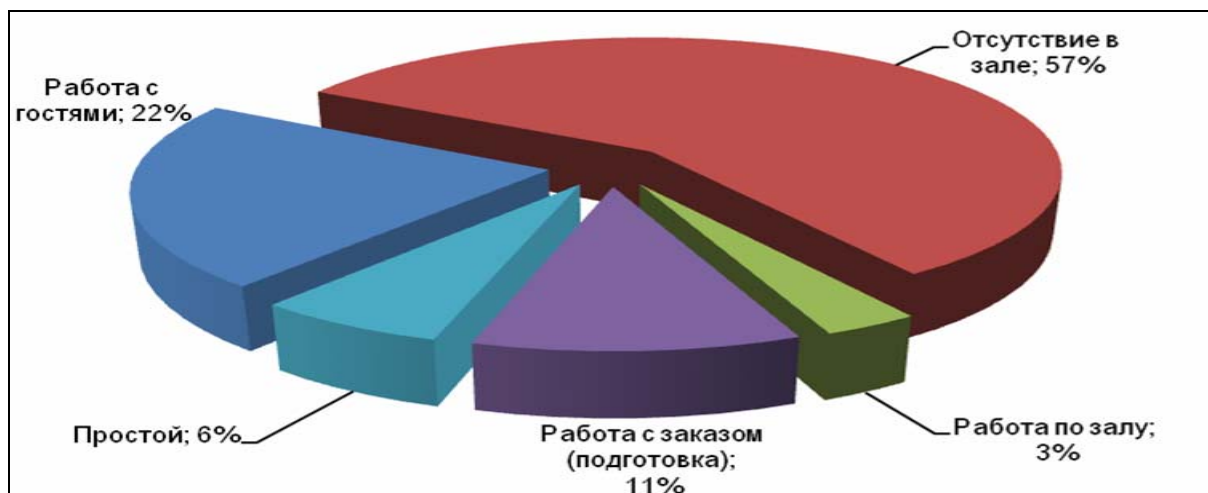
**Этап 6.** Проведение ФРВ.

**Этап 7.** Анализ результатов.

В результате, например, можно увидеть такую картину:



Или такую (в другом заведении).



Очевидно, что во втором заведении клиентами мало интересуются.

Анализ функциональной работы по блоку персонала можно проводить по методике, описанной в диагностике коммерческих подразделений (табл. 5.11).

Таблица 5.11

## Анализ блоков работы с персоналом

Содержание HR-функций	Методы и технологии	Документационное обеспечение	Экспертная оценка
Стратегическое (перспективное) планирование трудовых ресурсов. Наличие разработанной и сформулированной кадровой политики.			
Текущее планирование потребностей линейных и штабных подразделений в персонале (количество, «качество», сроки)			
Планирование бюджета финансовых средств, выделяемых на персонал			
Поиск претендентов на вакансии			
Отбор персонала			
Найм, оформление трудовых отношений			
Первичная адаптация работника			

## ПРАКТИКА

«Рекламщики» или что делать с «авралами»  
на производстве...

Рекламно-производственная компания «Вывеска» работает на рынке наружной рекламы более 5 лет. Основная продукция компании – разнообразные вывески, рекламные щиты. Среди заказчиков компании – крупные сетевые магазины, рынки, сети автозаправочных станций. Компания использует в своей деятельности современные материалы и технологии, постоянно ищет новые пути и методы качественного исполнения заказов.

В компании работает 36 человек, из них 23 человека работает на производстве, 4 человека – административно-управленческий аппарат, 9 – обслуживающий (сбыт, дизайнеры, конструкторы, бухгалтерия, программисты и т.д.).

При встрече с консультантами директор компании так описал проблемы, которые встали перед компанией: «Компания стремится к наращиванию объемов производства, к лучшему обслуживанию заказчиков, совершенствует производство рекламных щитов и вывесок, но перед нами встала проблема – как выдерживать сроки и качество изготавливаемой продукции. Когда мы получаем заказ, мы рассчитываем срок исполнения заказа, причем дизайнеры и конструкторы практически всегда выполняют свою задачу: своевременно передают документацию в цех. Производственная бригада сначала работает ритмично, но затем (ближе к окончанию срока исполнения) начинаются задержки, сбои, приходится работать во внеуроч-



ное время, по вечерам, по выходным дням. К концу срока заказа у нас почти всегда аврал, мы не укладываемся в сроки, заказчики высказывают свое недовольство, иногда бывают штрафные санкции.

Производственный персонал в компании высококвалифицированный, более 30 % работников цеха имеют высшее образование, большинство рабочих имеют опыт работы более 5 лет. Планы по срокам мы составляем реальные, мастера следят и контролируют прохождение заказов, но авралы и срыв сроков случаются все чаще. Что нам делать?».

\*\*\*

Консультанты провели диагностику удовлетворенности трудом и трудовых ценностей персонала компании, исследовали социально-психологическую атмосферу в цехе, провели анализ системы оплаты труда в компании и получили следующие результаты:

#### *Удовлетворенность трудом*

Результаты анкетирования показывают достаточно высокую степень общей удовлетворенности работой в Компании как для «цеха» (3,5 балла), так и для «офиса» (3,4 балла). Причем наблюдаются высокие показатели для факторов удовлетворенности, связанных с содержанием работы (важность работы – 3,9 и 4 балла для «цеха» и «офиса» соответственно, престижность компании – 2,9 и 2,4 балла, отношения в рабочей группе – 4,1 и 2,8 балла).

Более низкие показатели были получены для факторов, связанных с условиями труда: условия работы – 0,8 и 1,4 балла, заработная плата – 0,5 и 2,8 балла, качество управления (организации труда) – 1,8 и 2 балла (для «цеха» и «офиса» соответственно). Процентное соотношение сотрудников цеха, выбравших те или иные ценности, приведено в табл. 5.12.

Т а б л и ц а 5 . 1 2

#### Приоритетность трудовых ценностей

Рей- тинг	Цех	Процент выбравших
1	2	3
1	Профессиональный рост и развитие: перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры	59,1 %
2	Гарантия стабильности: постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем	54,5 %
3	Высокая заработная плата	50 %
4	Хорошие условия труда: близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени и т.д.	45,5 %

1	2	3
5	Содержание работы: важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю.	22,7 %
6	Самостоятельность в работе: Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнение	
7	Социальные контакты: хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения.	18,2 %
8	Социальные льготы: развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны компании	
9	Признание со стороны коллег: признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства	4,5 %

### *Система оплаты и стимулирования труда (СОТ)*

В Компании сложилась повременная оплата труда для производственных работников (оклад) с дифференцированными тарифными ставками (для четырех категорий рабочих). Переработки составили за год 9738 чел./часов, что составляет около 14 % всего фонда рабочего времени. Переплата за сверхурочные часы составила около 20 % оплаты фонда рабочего времени. К сожалению, для рабочих не существует нормирования труда, так как изготовление изделий является коллективным результатом, рабочие часто заменяют друг друга в процессе производства, что затрудняет внедрение сдельной оплаты труда.

В Компании переменная часть денежного вознаграждения формируется из оплаты сверхурочных работ (за работу в вечерние часы и в выходные дни) и премий. В зависимости от загрузки и степени «авральности» работ сверхурочные составляют от 13,1 % до 39,7 % от окладной части зарплаты. Премии же составляют около 1,6 % от фонда оплаты труда. Низкий процент премий не позволяет рассматривать премиальные как серьезный фактор стимулирования труда, а скорее как вознаграждение за лояльность Компании.

Таким образом, можно утверждать, что в Компании существует система оплаты труда, основанная на схеме = постоянная часть + переменная часть. Так как переменная часть оплаты труда всегда являлась стимулом для определенного производственного поведения, то система оплаты труда в Компании стимулирует и поощряет «авральный» характер производственного процесса. Работники (сознательно или неосознанно) стараются работать в зоне времени с повышенной оплатой, т.е. за сверхурочные. Поэтому можно сделать вывод, что авралы порождены не столько сбоями в организации и планировании производства, сколько системой денежного вознаграждения. Данная система оплаты труда объективно способствует расходованию интересов Компании и ее работников – если Компании необхо-

димо соблюдение сроков и снижение затрат на производство, то работники могут оперативно увеличивать свой доход только за счет «затягивания» сроков исполнения заказов и последующей авральной работы в выходные дни. Существующая система оплаты труда в конечном итоге не в интересах и самих работников – снижение времени отдыха, семейные и личные проблемы отрицательно сказываются на здоровье и потенциале работников, т.е. объективно снижают «стоимость» их рабочей силы, если говорить в экономических категориях.

### Выводы

Применяемая в Компании СОТ не является оптимальной, не стимулирует результативность работы, не способствует повышению эффективности труда, объективно не в интересах рабочих, но и не в интересах работодателя. В случае изменения стратегии Компании на активное развитие и предоставление элементов хозяйственной самостоятельности своему «цеху», а также для решения задачи четкой организации труда на производстве данная СОТ требует достаточно кардинального изменения.

## 5.5. Подготовка консультационного отчета и презентация

В результате проведенных диагностических процедур консультанты набирают некоторое количество организационных проблем (табл. 5.13). Эти проблемы необходимо ранжировать в совместной с топ-менеджментом работе.

Если проблем много, то их нужно группировать в проблемные блоки, а только потом ранжировать. Но в любом случае всегда нужно расставлять приоритеты. Еще одним важным нюансом является указание разброса оценок. Это важно для оценки однородности проблем организации.

Т а б л и ц а 5 . 1 3

### Проблемное поле ИТ- компании

Проблемы	Оценка актуальности проблем по 10-балльной системе
1	2
1. Неопределенность стратегии Компании	$7 \pm 2,5$
2. Несовершенная система управления Компанией	$8 \pm 1,0$
3. Недостаточность во взаимодействии Владельцев и топ-менеджеров	$5 \pm 3,0$
4. Недостаточность регламентации структуры и процессов Компании	$8 \pm 2,5$
5. Сбои в принятии решений	$7 \pm 2,0$

## Окончание табл. 5.13

1	2
6. Постоянные проблемы на стыках подразделений	8 ± 1,5
7. Недостаточное разграничение ответственности между подразделениями и отдельными специалистами	5 + 3,0
8. В Компании отсутствует система анализа сбоев и ошибок	8 + 2,0
9. В Компании отсутствует система наказаний за ошибки	7 + 2,0
10. Проблема эффективного распределения ресурсов внутри Компании	6,5 + 2,0
11. Трудности с доступом к информации в подразделениях и в Компании в целом	6,5 + 2,0
12. Недостаток финансовой оценки деятельности подразделений Компании	5 + 3,0
13. Неудовлетворенность деятельностью отдела маркетинга значительной части руководителей и специалистов	5,5 + 2,5
14. Проблемы перспективности продуктов собственной разработки и локализации	6 ± 3,5
15. Недостаточность профессионализма части руководителей и сотрудников	7 ± 2,5
16. Недостаточно бережное отношение к специалистам в Компании	4,5 ± 3,5
17. Разобщенность внутри коллектива Компании	6 ± 2,0
18. Конфликт между «старожилами» и «новичками»	3 ± 2,5
19. Наличие перегрузок и авралов в деятельности подразделений	3,5 ± 2,0
20. Недостаточность системы мотивации и стимулирования персонала	6,5 ± 2,5
21. Противоречия между отделами разработки и локализации и коммерческим отделом	4 ± 1,0

*Наиболее значимые, по мнению руководителей IT-компаний, проблемы:*

1. Неопределенность стратегии Компании.
2. Несовершенная система управления Компанией.
4. Недостаточность регламентации структуры и процессов Компании.
5. Сбои в принятии решений.
6. Постоянные проблемы на стыках подразделений.
8. В Компании отсутствует система анализа сбоев и ошибок.
9. В Компании отсутствует система наказаний за ошибки.
10. Недостаточность профессионализма части руководителей и сотрудников.

Расстановка приоритетов позволяет консультантам выработать план действий в каждой конкретной организации, и эти планы, естественно, не могут быть типовыми.

В итоге работы консультантов получается отчет объемом от 20 до 150 страниц примерно следующего вида.

## ПРИМЕР

### Содержание отчета по диагностике

1. ВВЕДЕНИЕ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИАГНОСТИКИ
  2. МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ
  3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
    - 3.1. Краткое описание бизнеса Компании.
    - 3.2. Анализ стратегии Компании.
    - 3.3. Анализ управления Компании.
    - 3.4. Проблемное поле Группы компаний.
    - 3.5. Результаты SWOT-анализа.
  4. АНАЛИЗ РАБОТЫ КОМПАНИИ И ЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
    - 4.1. Анализ работы коммерческих служб.
    - 4.2. Анализ работы финансового отдела.
    - 4.3. Анализ работы транспортного отдела и склада.
    - 4.4. Управление персоналом и система мотивации в Компании.
    - 4.5. Оценка эффективности работы Компании.
  5. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ КОМПАНИИ
  6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Общие выводы и необходимые первоочередные действия.
- ПРИЛОЖЕНИЯ

Следующим важным моментом является подготовка презентации. При чем часто как минимум в 2 видах – для высшего руководства и для среднего звена. Это могут быть абсолютно разные документы, и для консультанта, конечно, основное значение имеет первый.

Как показывает наш эмпирический опыт, при подготовке презентации нужно учитывать следующую зависимость: «чем крупнее организация – тем меньше должна быть презентация по объему». Для небольших и средних организаций допустимы и 30 слайдов, а для крупной бессмысленно делать более 15.

Создать из отчета в 100 страниц презентацию на 10 слайдах – это отдельная нетривиальная задача, и четкой технологии тут не существует.

Чтобы облегчить задачу, можно постулировать следующее – к моменту подготовки презентации консультанты обязаны уже знать:

- сколько человек будет на презентации (владелец, директор, топ-менеджеры);
- особенности восприятия информации первым лицом (некоторые могут воспринимать только графическую информацию, кто-то спокойно работает с таблицами и текстом);
- особенности проведения «совещаний» в компании, включая стилистику;

- время, отведенное на презентацию: в среднем на слайд уходит 3 минуты без «большого» обсуждения и разбора полетов, к этому времени нужно добавить минимум 30 минут на обсуждение – отсюда обратным счетом можно теоретически «прикинуть» количество возможных слайдов.

## Контрольные вопросы

1. Назовите основные предпосылки методики диагностики функциональных подразделений предприятия.
2. Назовите главные критерии оценки эффективности работы компании.
3. В чем состоит суть ABC-анализа и XYZ-анализа?
4. Что такое маржинальная рентабельность? Что она отражает?
5. Как рассчитывается и что показывает коэффициент оборачиваемости?
6. Назовите основные причины образования плохо реализуемой продукции (неликвидов).
7. Что включает в себя анализ управления финансами предприятия?
8. Как Вы можете объяснить сущность понятия «удовлетворенность трудом»?
9. Назовите основные компоненты «удовлетворенности трудом».
10. Какие существуют основные проблемы, связанные с мотивацией труда в организации?
11. Объясните сущность метода «Фотография рабочего времени». Назовите основные этапы работы по проведению фотографии рабочего дня
12. Что необходимо учитывать каждому консультанту при подготовке презентации?

## Часть 3. РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми.

*Никколо Макиавелли*

### Глава 6. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ

Великий реформатор приходит не с тем, чтобы разрушить, а с тем, чтобы создать, разрушая.

*В.Г. Белинский*

- ✚ Программа реформирования
- ✚ Стратегическое и оперативное реформирование
- ✚ Основные этапы реформирования
- ✚ Первоочередные мероприятия реформирования бизнеса
- ✚ Сопротивление изменениям
- ✚ Зачем при реформировании нужны консультанты

Часто в результате проведенной диагностики клиент вместе с консультантами приходит к выводу, что необходимы изменения в организации.

Масштаб этих изменений может быть различным – от небольшого проекта по изменению системы мотивации какого-то подразделения до полной перестройки организации.

О небольших изменениях в рамках данной книги мы рассуждать не будем, а поговорим о «глобальных реформах». Когда речь идет о столь масштабных переменах, то всем участникам необходим план действий и таким планом является «Программа реформирования Компании».

#### 6.1. Программа реформирования<sup>80</sup>

Программа реформирования и последующего развития бизнеса – это единый комплекс скоординированных планов действий компании и всех ее подразделений, который должен обеспечить достижение определенных владельцами целей реформирования. Программа разрабатывается консультантами по управлению в совместной работе с руководителями и ключевыми специалистами компании.

Основное предназначение Программы внутри компании:

- формулирование целей и задач реформирования;

---

<sup>80</sup> Гун А.С., Бородин А.Н. Практика реформирования бизнеса. URL: <http://free-consulters.ru/?p=512>

- определение направлений преобразований и способов достижения необходимых результатов;
- направление действий всех подразделений исключительно на цели реформирования и их координация в решении совместных задач;
- определение роли и места руководителей и персонала в процессе реформирования;
- создание механизма осуществления реформирования и достижения поставленных целей;
- ознакомление всего коллектива компании с поставленными задачами.

Программа может быть использована для привлечения инвестиций и кредитов, а также для получения содействия от местных органов государственной власти.

## ПРИМЕР

### Структура программы реформирования химического завода<sup>81</sup>

Введение: «Конверсия по-русски».

1. Краткая историческая справка.
2. Исходная ситуация на Химзаводе в 2001 году.
  - Положение Предприятия на рынке.
  - Актуальные проблемы Предприятия.
  - Причины медленных изменений на Предприятии.
3. Программа реформирования и активного развития Химзавода на 2002–2005 годы.
  - 3.1. Основные цели формирования Программы и принципы ее реализации.
  - 3.2. Пакет задач, обеспечивающих реализацию Программы реформирования и активного развития, решенных в сентябре – декабре 2001 года.
  - 3.3. Основные направления Программы развития и принципы развития (ключевые инновации) Предприятия на 2002–2005 годы.
  - 3.4. Стратегия развития и конкурентные преимущества Предприятия.
  - 3.5. Система управления и организационная структура Предприятия.
4. Планы реализации отдельных направлений Программы на 2002–2005 годы.
  - Маркетинг и сбыт.
  - Финансово-экономическая деятельность.
  - Развитие производства.
  - Центры финансовой ответственности.
  - Бизнес-процессы.

---

<sup>81</sup> Хайниш С.В., Клешков В.М., Бородин А.Н. Российское предприятие ВПК: выжить и развиваться (на примере реформирования и развития химзавода – филиала ФГУП «Красмаш»). Из опыта управленческого консультирования.



- Инвестиционная политика.
  - Информатизация процессов управления деятельностью Предприятия.
  - Персонал, управленческая команда, корпоративная культура.
  - Инновационная политика, активное развитие Предприятия.
5. Условия, формы и механизмы реализации Программы.
  6. Перспективы реформирования, финансового оздоровления и развития Химзавода в 2002–2005 годах.
  7. Поле актуальных стратегических вопросов развития Химзавода.
- Заключение.

Программа, как правило, охватывает все аспекты преобразований и значительна по объему.

### **Остановимся на важнейших аспектах разработки Программы реформирования.**

1. Программу нужно начать с характеристики компании, объективной оценки сложившейся ситуации и причин реформирования.

Оценка целесообразности проекта организационного развития начинается с выявления и анализа изменений во внешней среде компании, которые являются причиной необходимости изменений внутри компании.

Целью анализа является получение ответов на вопрос: «почему компании необходимо измениться». Соответственно, ответы на данный вопрос и будут определять ключевое содержание проекта организационных изменений.

2. В Программе важно привести оценку компетенций основных подразделений и компании в целом – это исключительно важно для определения направлений действий, которые необходимо осуществить для обеспечения успеха реформирования бизнеса.

Нужно определить величину и содержание «разрывов» между уровнями компетенций, необходимых для развития бизнеса, и реально существующими уровнями. С учетом этих разрывов составляются планы мероприятий по усилению функциональных подразделений, включая набор новых специалистов, обучение имеющихся и увольнение некомпетентных.

3. Практически во всех компаниях, требующих комплексного реформирования, нами были выявлены серьезные проблемы с получением и анализом рыночной информации. Т.е., если сказать проще, – Компании не совсем «адекватно» представляли свое место на рынке.

Основными каналами внешней информации были высшие руководители компаний, а руководители и специалисты профильных подразделений (перспективного развития, маркетинга и продаж, логистики) использовали мозаичную непроверенную и несогласованную информацию; не выстраивали надежных каналов получения информации и системы ее анализа.

**При отсутствии ясного понимания тенденций развития рынка и рыночного положения компании невозможно разработать стратегию и**

## **определить направления и объем внутренних преобразований организации.**

Поэтому особое внимание следует уделить сбору и обработке всей имеющейся информации в разделах Программы:

- анализ рынка: общие тенденции, объем рынка и прогнозы его развития;
- анализ продаж компании и каналы дистрибуции;
- сравнительный анализ рыночного положения компании и ее основных конкурентов;
- оценка основных рыночных рисков.

4. Важнейшая часть любой Программы реформирования или бизнес-плана – это система целей, которые должны быть достигнуты. Цели реформирования могут быть определены только в совместной работе владельцев и топ-менеджеров с консультантами по управлению:

- как правило, при общих декларациях знания положения дел на предприятии ни владельцы, ни топ-менеджеры не видят достоверной и целостной «картинки» организации;
- владельцы обычно ставят завышенные требования к результатам и срокам реформирования, топ-менеджеры, наоборот, заниженные;
- владельцы и руководители не имеют опыта преобразований и реально не представляют, что можно сделать и что нельзя, и за какой срок при существующей квалификации менеджеров.

Выделим главное – то, без чего нельзя обойтись при реформировании:

- должно быть сформировано виденье перспектив бизнеса на два – три года вперед с тем, чтобы и руководителям и персоналу было понятно, какую организацию они должны построить;
- должны быть определены конкурентные преимущества относительно уровня реальных основных конкурентов, причем надо четко понимать, кто является реальным конкурентом компании. Конкурентные преимущества определяют задачи руководителей и их подразделений и придают определенность при подведении итогов реформирования;
- должна быть определена главная цель реформирования и система стратегических целей, обеспечивающих достижение главной цели;
- на основе системы стратегических целей разрабатываются планы работы подразделений. Разработка осуществляется в групповых работах руководителей при участии консультантов по управлению методом декомпозиции стратегических целей бизнеса на цели и задачи отдельных подразделений.

Определение видения будущего организации осуществляется с учетом оценки сегодняшнего положения компании. Именно с целью определения либо корректировки видения проводится стратегическая диагностика и анализ, описанный в предыдущей главе.

К сожалению, сегодня не существует универсального набора методик, который бы гарантировал компании получение информации требуемого качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии.

Сформулировав цели изменений, необходимо сделать следующий шаг – определить, какие характеристики деятельности компании должны измениться в результате проекта организационного развития.

Изложенные в «минимальных форматах» цели (табл. 6.1) вполне достаточны для разработки и конкретных планов подразделений компании, и планов развития и повышения уровня ключевых компетенций организации.

Т а б л и ц а 6 . 1

Минимально-необходимые форматы описания целей

Минимальный формат описания стратегических целей	Минимальный формат описания целей и задач подразделений
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наименование цели</li> <li>• описание результата достижения цели</li> <li>• контрольные показатели и сроки</li> <li>• оценка важности цели для достижения главной цели</li> <li>• перечень необходимых для реализации цели ресурсов</li> <li>• ответственный руководитель и подразделение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наименование цели или задачи</li> <li>• описание достигнутого результата с количественными характеристиками;</li> <li>• контрольные показатели и сроки</li> <li>• перечень необходимых для реализации цели ресурсов</li> <li>• ответственный руководитель и специалисты</li> </ul>

Конкретный состав и ориентация стратегических целей очень сильно зависят от отраслевой принадлежности организации, от характера и состояния рынков, на которых она оперирует, от многочисленных внутренних обстоятельств и т.п. Однако большая часть целей, формулируемых в рамках стратегического планирования, может быть сведена к следующим группам:

- цели, связанные с рыночным положением;
- цели, связанные с продуктом;
- цели, связанные с прибыльностью;
- цели, связанные с производством, технологией;
- цели, связанные с исследованиями и инновациями;
- цели, связанные с изменениями в организации работы и орг. изменениями;
- цели, связанные с управлением персоналом;
- цели, связанные с производительностью труда;
- цели, связанные с формированием и использованием финансовых ресурсов.

5. Основное содержание Программы реформирования – это комплекс планов подразделений и планов развития основных компетенций.

В Программе должны быть разработаны календарные планы всех функциональных подразделений (производство, маркетинг-продажи, финансы, логистика, IT-обеспечение, персонал и др.) не менее чем на год и плановые прогнозы на второй и третий годы.

Это самая трудоемкая часть работы, содержащая многочисленные групповые работы и «мозговые штурмы» по основным и проблемным направлениям деятельности.

6. В Программе необходимо определить новую организационную структуру на достаточно длительный период – не менее чем год-два. Более полную регламентацию структуры управления компании целесообразно выполнить уже в ходе реформирования.

Также следует поступить и с описанием бизнес-процессов. Процедуры совершенствования бизнес-процессов достаточно длительны. В Программе же целесообразно привести основные бизнес-процессы и выделить малоэффективные с большим количеством сбоев, которые должны быть подвергнуты процедуре реинжиниринга.

Основой механизма реформирования являются:

- создание Центра по реформированию и развитию компании, возглавляемого помощником генерального директора;

- использование современных форм командной и групповой работы, создание временных целевых групп и введение в действие «Положения о стимулировании работников за участие в реформировании и развитии компании»;

- систематическое проведение через каждые два или три месяца рабочих совещаний, на которых обсуждаются достижения и проблемы реформирования и производится корректировка планов на последующие два-три месяца;

- регулярное информирование коллектива о результатах реформирования.

7. Важным инструментом изменений является новая кадровая политика, основные положения которой должны быть сформулированы в Программе. Успешность реформирования во многом зависит от того, насколько компетентными, ответственными и инициативными будут руководители и ключевые специалисты. Для этого необходимо создать долгосрочную программу повышения квалификации и ротации персонала.

Для обеспечения выполнения задач реформирования необходимо разработать новые общекорпоративные правила организационного поведения персонала, определяющие порядок взаимоотношений внутри компании и порядок взаимодействия сотрудников с внешними организациями.

В Программу часто надо включить задачу укомплектования службы персонала профессионалами, которые смогли бы реализовать новую кадровую политику и кадровые преобразования, – без этого реформирование с гарантией будет провалено.

Первоочередные мероприятия должны быть направлены на:

- создание профессионального ядра руководителей и специалистов, обеспечивающих достижение стратегических преимуществ бизнеса;
- максимальную реализацию профессиональной квалификации персонала и обеспечение высокого уровня мотивации на реформирование;
- закрепление новых форм организационного поведения персонала и объединение усилий всех работников компании.

8. Анализ рисков и вариантов развития ситуации вне и внутри компании нацелен на то, чтобы определить возможные отрицательные события, минимизировать возможность их возникновения, разработать компенсационные меры при их возникновении и обеспечить ресурсы на покрытие непредвиденных расходов. Необходимые мероприятия:

- установление источников рисков в результате серии «мозговых штурмов»;
- определение сути рисков, их вероятности и масштаба последствий при их возникновении;
- моделирование вариантов негативного развития событий при различных сочетаниях возникающих рисков;
- оценка различных аспектов негативных развитий событий и разработка превентивных и компенсационных мероприятий.

Необходимо составить планы на случай развития негативных ситуаций. Наличие планов на случай непредвиденных обстоятельств может значительно улучшить шансы проекта на успех.

Условия приведения в действие плана на случай непредвиденных обстоятельств должны быть тщательно обдуманы и документированы. В план должны входить:

- перечень превентивных и компенсационных мероприятий (в случае наступления негативных событий);
- список задействованных лиц и их задачи;
- оценка затрат и источник финансирования;
- повод или сигнал для начала действий;
- необходимые комментарии.

Планы могут быть составлены в виде матрицы реакции на негативное развитие ситуации.

9. Важной частью Программы является создание в организации механизма ее реализации и оценка возможных вариантов развития бизнеса с разработкой соответствующих сценариев действий.

В целях оценки возможного влияния внешней среды на организацию в стратегической перспективе иногда компаниями используется метод написания сценариев. Если подход «От стратегического анализа к созданию «единого и неделимого» видения будущего можно считать традиционным, то данная методика несет в себе некоторую нетрадиционность в плане того, что при сценарном планировании видение становится динамической картинкой.

Сценарии развития могут считаться грамотно построенными, если:

- они разработаны обязательно в контексте основной задачи, стоящей перед Компанией;
- для их разработки выделено достаточно времени;
- они просты для понимания, обсуждения и запоминания всеми участниками рабочей группы;
- разработаны теми, кто потом будет выполнять работу (на уровне топ-менеджмента);
- их не должно быть много, иначе степень проработки каждого будет очень поверхностной.

В своей практике мы обычно используем 3 сценария – базовый, оптимистичный и пессимистичный.

10. В процессе разработки Программы консультантами по управлению проводится аудит деятельности и оценка профессиональной компетентности руководителей и ключевых специалистов компании. Экспертная оценка деловых качеств и соответствия занимаемой должности необходима для создания эффективной команды, способной осуществить изменения.

**При реформировании бизнеса можно добиться только такого результата, на который способны руководители высшего звена управления.**

В том случае, если уровень руководителей недостаточен для достижения поставленных владельцами целей (при определенных сроках и объемах ресурсов), целесообразно заменить их или ограничить зоны их ответственности.

Экспертное определение потенциала руководителей проводится:

- в ходе интервью и при ознакомлении и оценке результатов деятельности возглавляемых ими подразделений;
- по уровню профессионализма, проявленному руководителями в ходе разработки Программы;
- по инициативности и желанию улучшения деятельности компании;
- по оценкам вышестоящих руководителей, коллег и подчиненных.

На основе полученных результатов подготавливается заключение о деловых качествах руководителей и ключевых специалистов с предложениями по кадровым решениям. После обсуждения и согласования результатов оценки владельцы и директор принимают кадровые решения. Консультанты по управлению совместно со службой персонала компании осуществляют подбор новых специалистов и их обучение.

**Разработанная Программа утверждается на совместном совещании владельцев бизнеса, руководителей компании и консультантов по управлению.**

Обсуждаются вопросы:

- достаточны ли предусмотренные Программой действия для достижения стратегических целей;
- правильно ли оценены возможные риски и достаточны ли превентивные и компенсационные мероприятия для предотвращения или минимизации ущерба;
- готовность созданного Центра реформирования к текущему управлению процессом реформирования;
- сроки начала реформирования и порядок информирования руководителей и персонала компании.

## 6.2. Стратегическое и оперативное реформирование

Управление реформированием условно можно разделить на стратегическое и оперативное.

Стратегическое управление осуществляют топ-менеджеры компании и привлеченные консультанты по управлению.

Задача топ-менеджеров – обеспечить выполнение планов реформирования как по подразделениям, так и компании в целом. При этом следует учитывать, что при этом будут израсходованы практически все их время и все их ресурсы.

Исключительная роль консультантов по управлению заключается в:

- сохранении стратегического курса реформирования в условиях ускоренного изменения ситуации;
- постоянном мониторинге процесса реформирования и внесении корректив в планы действий (перепланирование);
- помощи в выработке и реализации конкретных (а не учебных) решений топ-менеджмента компании;
- отслеживании и предупреждении конфликтных ситуаций;
- направлении деятельности менеджмента компании на достижение конкретных результатов, а не на «процессную деятельность».

Выполняемые привлеченными консультантами по управлению роли при комплексном реформировании: эксперты, руководители разного уровня, управляющие, советники. Реально консультанты – дополнительный управленческий потенциал бизнеса, занятый исключительно реформированием.

Ключевой характеристикой организационных изменений является их важность для текущей и будущей деятельности компании; на этом основании можно выделить четыре основных категории проектов организационных изменений (рис. 6.1):

- *Поддерживающие операционные изменения* оказывают влияние на достижение успеха в текущей деятельности, но их значение не является критическим для деятельности компании.
- *Ключевые операционные изменения* оказывают определяющее влияние на достижение успеха в текущей деятельности компании.
- *Ключевые стратегические изменения* критически важны для реализации актуальной среднесрочной стратегии компании или функциональных стратегий по направлениям деятельности.
- *Потенциальные стратегические изменения* могут быть важны для достижения успеха в будущем, но эти ожидания могут не оправдаться.



Рис. 6.1. Категории проектов организационных изменений



Указанная классификация проектов организационных изменений используется для выбора и оценки содержания проекта, поскольку позволяет установить взаимосвязи и ограничения между категорией проекта и категорией результатов проекта. Эти взаимосвязи и ограничения базируются на предположении, что долгосрочный успех компании определяется объемом использования и быстротой внедрения новых технологий, поскольку именно они позволяют компании опередить своих конкурентов в долгосрочной перспективе.

С другой стороны, если проект организационных изменений направлен на повышение операционной эффективности в краткосрочном периоде, то он должен опираться на проверенные и надежные технологии, дающие гарантированный эффект при низком уровне риска.

Возможные сочетания категорий проекта и категорий его результатов приведены в табл. 6.2.

Т а б л и ц а 6 . 2

Классификационные ограничения на виды изменений

Категория изменений \ Направление изменений	Внедрение новых видов деятельности	Улучшение существующей деятельности	Отказ от действий
<b>Поддерживающие операционные изменения</b>	Не допустимо	Допустимо	Допустимо
<b>Ключевые операционные изменения</b>	Допустимо	Допустимо	Допустимо
<b>Ключевые стратегические изменения</b>	Допустимо	Допустимо	Не допустимо
<b>Потенциальные стратегические изменения</b>	Допустимо	Не допустимо	Не допустимо

Исходя из представленной логики, возможно сформулировать и ограничения на использование различных категорий показателей изменений для различных категорий проектов, поскольку чем более краткосрочные результаты ожидаются от проекта, тем более измеримыми, в строгом смысле, должны быть используемые показатели. Возможные сочетания категорий проекта и категорий показателей, используемых для оценки изменений, представлены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

## Классификационные ограничения на показатели изменений

Категория показателя изменений / Категория изменений	Финансовые	Количественные	Качественные	Экспертные
<b>Поддерживающие операционные изменения</b>	Обязательно	Обязательно	Не допустимо	Не допустимо
<b>Ключевые операционные изменения</b>	Рекомендуется	Обязательно	Допустимо	Не допустимо
<b>Ключевые стратегические изменения</b>	Возможно	Рекомендуется	Обязательно	Обязательно
<b>Потенциальные стратегические изменения</b>	Возможно	Возможно	Рекомендуется	Обязательно

Указанные в табл. 6.3 ограничения на использование показателей на практике могут использоваться в качестве инструмента быстрой оценки адекватности вынесенного на утверждение проекта. Например, если вынесенный на утверждение проект относится к категории поддерживающих операционных изменений, а предполагаемые непосредственные результаты проекта не могут быть оценены финансовыми или количественными показателями, то такой проект практически не имеет шансов принести пользу для бизнеса компании и инвестиции в его осуществление необоснованны.

Для оперативного управления реформированием уже в ходе разработки Программы создается и опробуется в реальных делах Центр реформирования, который подчиняется непосредственно генеральному директору.

*В литературе по управлению реформированием рекомендуется активизация всего коллектива компании, создание различного рода руководящих комитетов, рабочих групп и временных целевых групп, в состав которых входят топ-менеджеры, руководители среднего звена и активные специалисты. Кроме того, членам комитетов и групп обещаются всякого рода «блага» за активное участие в реформировании.*

Практика же реформирования показывает следующее:

- успехи реформирования полностью определяются профессионализмом управленческой команды;
- команда реформирования должна быть мобильна и ее состав не должен превышать 7–10 управленцев высокой квалификации;
- к управлению реформированием ни в коем случае нельзя привлекать непрофессиональных и лично не заинтересованных руководителей компании вне зависимости от их чинов и прежних заслуг;
- аморально и разрушительно обещать «блага за активное участие» в управлении реформированием, а не за конкретные его результаты;

Таким образом, в состав этой команды необходимо включать исключительно компетентных и заинтересованных в изменениях топ-менеджеров компании и привлеченных консультантов по управлению.

### СХЕМА ОСНОВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ РЕФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕСА



### Подготовка реформирования, занимающая 2–3 месяца:

- организационная диагностика, на основе которой формируется целостная картина бизнеса и разрабатывается Программа реформирования;
- разработка Программы реформирования, в которой раскрываются способы достижения поставленных владельцами бизнеса целей;
- создание механизма реформирования, направленного на повышение эффективности бизнеса и улучшение финансово-экономических результатов деятельности компании;
- усиление службы персонала и реформирование ее работы;
- реформирование системы управления;
- информирование коллектива о начале реформирования бизнеса и составление первого «пакета работ»;
- развертывание инновационных проектов.

### Реформирование предприятия, занимающее не менее 9–10 месяцев

- совершенствование основных функциональных направлений и выполнение планов;
- реализация инновационных проектов с превращением их в новые направления бизнеса;
- управление человеческими ресурсами, включая формирование новой организационной культуры и стиля управления;
- выход на стабильную работу компании, обеспечивающую достижение поставленных целей.

Реформирование компаний осуществляется на основе выполнения ряда «пакетов» работ. В «пакеты» включают важнейшие задачи по реформированию бизнеса, которые решаются в течение квартала дополнительно к текущим работам по функционированию компании. Итоги выполнения работ «пакета» подводятся на расширенных совещаниях руководства компании.

## 6.3. Основные этапы реформирования

Известный российский консультант по управлению С.В. Хайниш при осуществлении преобразований делит весь процесс на этапы. Задачи, которые необходимо решить на каждом этапе, составляют «пакеты задач».

Как правило, каждый этап занимает 3 месяца. Это обусловлено следующими причинами:

- быстрее решить «серьезные задачи» не получается;
- бухгалтерская и иная отчетность чаще всего квартальная и не нужно специально дополнительно выстраивать «лишний» учет.

### Первый пакет задач реформирования (первый квартал)

Как показывает практика, первые два пакета работ целиком направлены на реформирование функционирования основных подразделений компании и на разработку инвестиционных проектов – это основная, наиболее сложная работа по совершенствованию бизнеса.

Начало работ по реформированию проходит на волне эмоционального подъема всего коллектива: компания приступает к реформированию и развитию бизнеса, впереди много работы и перспектива кадрового роста и повышения личного благосостояния. Но, как правило, благодушный настрой быстро проходит – планы реформирования весьма напряженные.

Уже в ходе работ по первому пакету выявляется реальная эффективность отдельных направлений бизнеса и подразделений компании, профессиональная компетентность сотрудников, определяется успешность инновационных проектов.

И коллектив компании начинает «расслаиваться». Выявляются подразделения, которые успешно справляются с задачами, а их коллективы активно поддерживают реформирование. Выявляются и подразделения, которые отстают и сдерживают движение компании в целом. В этих подразделениях нарастает раздражение складывающейся ситуацией и сопротивление изменениям.

На этом этапе у привлеченных специалистов по управлению две основные работы:

- помощь подразделениям в выполнении планов, включая консультации, обучение и практическую помощь на рабочих местах;
- установление истинной профессиональной компетентности руководителей и специалистов и преодоление сопротивления преобразованиям.

Следует отметить, что противодействие организуют руководители высшего и среднего уровня, зачастую родственники и протеже владельцев, используя «коллективное мнение» персонала отстающих подразделений. Работа осложняется вскрытием фактов злоупотреблений и прямого воровства.

### Второй пакет задач реформирования (второй квартал)

Итоги первого квартала работ подводятся на расширенном совещании руководства компании. На нем обсуждается практически все аспекты реформирования бизнеса, особое внимание уделяется работе отстающих подразделений.

Второй пакет задач обычно направлен на продолжение совершенствования работы функциональных подразделений и отдельных бизнес-направлений. Особенность второго пакета – неэффективным подразделениям

и сотрудникам предоставляется последний шанс для улучшения своей работы.

В ходе второго квартала окончательно наступает ясность с эффективностью подразделений, руководителей и специалистов, и приглашенным консультантам по управлению надо подготавливать предложения по закрытию неэффективных подразделений и увольнению некомпетентных и организующих сопротивление сотрудников.

К завершению второго квартала работ владельцам компании и генеральному директору необходимо принять основные решения по перестройке бизнеса. Владельцы компании, генеральный директор и привлеченные консультанты по управлению конфиденциально готовят план по закрытию ряда подразделений, открытию новых, перемещению персонала, увольнению неэффективных работников и набору новых. Основные исполнители плана – Центр реформирования, служба персонала и привлеченные консультанты по управлению.

Владельцы, генеральный директор и консультанты по управлению корректируют Программу реформирования.

### Третий пакет задач реформирования (третий квартал)

Третий квартал работ – это переход от реформирования и совершенствования компании к ее интенсивному развитию.

*Исключительным по важности является проведение совещания по подведению итогов выполнения двух первых пакетов работ. Важнейшая часть совещания – это объявление владельцами компании основных решений по перестройке бизнеса и презентация генеральным директором откорректированной «Программы реформирования и развития компании». На этом совещании принимается третий пакет работ, включающий осуществление основных и решительных действий по реструктуризации бизнеса.*

В третьем квартале необходимо выполнить следующие важнейшие работы:

- осуществить реструктуризацию бизнеса – закрыть неэффективные бизнес-направления;
- превратить работу проектных команд отобранных инвестиционных проектов в функционирование новых направлений бизнеса;
- решить кадровые вопросы по перемещению персонала, увольнению неэффективных работников и набору новых;
- завершить изменения в основных функциональных подразделениях и выстроить систему их эффективного взаимодействия.

Основные и решительные действия по реструктуризации бизнеса осуществляются при значительном участии консультантов по управлению, поскольку включают слишком много непопулярных действий:

- закрытие неэффективных бизнес-направлений и отдельных подразделений, что затрагивает интересы всех сотрудников этих подразделений;
- увольнение профессионально некомпетентных сотрудников;
- решение на деловой основе вопросов с родственниками и протеже высокопоставленных лиц;
- пресечение злоупотреблений и прямого воровства;
- выстраивание новой корпоративной культуры, направленной исключительно на развитие бизнеса.

По мере выполнения третьего пакета работ начинается постепенный отход консультантов по управлению от практических действий в организации и переход в позицию советников владельцев бизнеса, выполняющих:

- мониторинг ситуации на предприятии с целью минимизации отклонений от планов и предотвращения кризисных ситуаций;
- предотвращение «затухания» преобразований из-за текучки и не заинтересованности топ-менеджеров;
- постепенная передача участия в управлении предприятием топ-менеджерам;
- отчет перед владельцами бизнеса и проведение дополнительных работ по их указанию.

## 6.4. ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

Разработка Программы реформирования подготавливает коллектив компании к неизбежности предстоящих преобразований. Учитывая ожидания персонала, первоочередные мероприятия следует провести в не более чем месячный срок после утверждения владельцами Программы реформирования.

В состав первоочередных мероприятий, как правило, входят:

- усиление службы персонала и реформирование ее работы;
- принятие кадровых решений по результатам оценки профессиональной компетентности руководителей и ключевых специалистов компании;
- подготовка и проведение совещания-семинара по началу реформирования со всеми руководителями предприятия;
- информирование коллектива о содержании Программы реформирования и введении новых правил организационного поведения персонала.

Следует учитывать следующие важные положения:

1. Успешность реформирования определяет эффективность действий всего персонала компании, складывающаяся из следующих факторов:

– профессиональной компетентности руководителей и ключевых специалистов;

– инициативности и ответственности сотрудников;

– настроения коллектива на изменения.

В этих условиях резко возрастает роль службы персонала, которая должна **ориентироваться исключительно на цели реформирования.**

**Без эффективной работы службы персонала изменения в бизнесе с гарантией будут провалены.** Именно поэтому служба персонала должна быть усилена в первую очередь – начинать преобразования без уверенности в компетентности руководителя службы и профессионализме ее сотрудников нельзя.

*В российской практике консалтинга часто встречаются ситуации, когда руководитель службы персонала в организации действует, исходя из собственного представления о задачах службы, целесообразности ее действий и «чувства справедливости». Чаще всего служба персонала – это переименованный отдел кадров, у которого хорошо поставлены учетные кадровые функции, т.е. фиксируются уже произошедшие кадровые изменения, но значительно слабее поставлено управление персоналом, начиная с найма и заканчивая увольнением. Реально выполняется «уравнительная социалистическая» кадровая политика, ориентированная на «прошлые заслуги», а не на конкретные результаты работы сотрудников. На ответственных постах остаются уже профессионально некомпетентные специалисты. Замедлен рост перспективных новых кадров. Гипертрофированно велики социальные программы. В результате вся служба не работает на цели бизнеса, поставленные владельцами.*

*В таких случаях приходится начинать работу с подбора в службу нового руководителя и менеджеров, способных решать задачи реформирования.*

2. При реформировании бизнеса можно добиться только такого результата, на который способны руководители высшего звена управления. Поэтому в ходе разработки Программы привлеченными консультантами по управлению проводится аудит деятельности и оценка профессиональной компетентности руководителей и ключевых специалистов компании. В результате аудита устанавливается:

– уровень управленческих навыков и личных деловых качеств;

– соответствие занимаемой должности и масштабу поставленных задач реформирования.

Приступая к реформированию владельцам бизнеса необходимо принять кадровые решения – в случаях несоответствия руководителей и клю-



чевых специалистов целесообразно заменить их или ограничить их зоны ответственности. Возможны варианты, когда устанавливаются испытательные сроки для давно работающих в компании сотрудников.

Одним из результатов кадрового аудита является формирование настоящего кадрового резерва, а не установка «очереди на повышение». В процессе происходит также и предварительная проработка так называемых «кадровых маршрутов» – выработка проектов кадровых ротаций при разных предусмотренных вариантах развития событий при реформировании (в том числе предусматриваются «многоходовые» варианты, т.к. перемещение одного топ-менеджера может вызвать перемещение или найм нескольких сотрудников).

В процессе кадрового аудита применяются различные способы анкетирования и тестирования, которые помогают выявить возможности персонала. Сотрудники лучше знают о собственных возможностях (просто ранее это никого не интересовало), и задачей аудита и дальнейшего кадрового мониторинга является постоянное соотнесение выявленных возможностей сотрудников с потребностями самого предприятия.

Процесс соотнесения потребностей предприятия и возможностей сотрудников формирует политику найма, т.е. позволяет предприятию выдвигать уже собственные требования к кандидатам, фильтровать на начальном этапе и отслеживать по ходу адаптации новых сотрудников.

При формировании «кадровых маршрутов» следует учитывать не только возможности, предусматриваемые структурой предприятия, но и возможности т.н. «внедолжностной карьеры», при которой сотрудник исполняет обязанности, не предусмотренные квалификационными требованиями, а продиктованные интересами предприятия в ходе реформирования.

Особое внимание уделяется качествам кандидатов, которые уже сформированы у них трудовым стажем и житейским опытом. В процессе реформирования нет возможности долго и кропотливо «изменять» сотрудников, важно выдвигать не только привычные анкетные и квалификационные требования, но и такие, например, как профиль трудовой мотивации, способность работать в конфликтной среде, инновационность.

*Основной принцип кадровых решений: деловые качества ключевых сотрудников должны как минимум соответствовать уровню поставленных задач реформирования, а лучше чуть превышать. Следует учитывать, что время на приведение «в соответствие» кадрового потенциала при реформировании ограничено и обычно не превышает трех-четырех месяцев. Поэтому руководству предприятия следует быть готовым к жестким, а зачастую и жестоким решениям, что требует применения ими специальных навыков или привлечения консультантов по управлению.*

3. Создание Центра реформирования, возглавляемого менеджером в статусе помощника генерального директора и состоящего из 2–3 специалистов, хорошо знающих всю деятельность компании.

Основными задачами Центра становятся следующие:

- участие в формировании временных целевых групп (ВЦГ);
- организация действий по реформированию и мониторинг выполнения планов;
- организация разработки и освоения в производстве новой продукции и услуг;
- внедрение новых технологий производства;
- организация работы над инновационными проектами;
- управление конфликтами.

Следующим шагом реформирования является проведение совещания со всеми руководителями предприятия. К моменту его проведения:

- утверждена Программа реформирования;
- создан для оперативного управления Центр реформирования, работоспособность которого опробована в ходе создания Программы;
- усиливается служба персонала;
- владельцами приняты основные кадровые решения.

Подготовка совещания проводится силами Центра реформирования. В состав участников вводят всех руководителей компании, ключевых специалистов и «неформальных лидеров» организации. Наш опыт показывает, что эффективнее всего такое совещание проходит вне рабочих мест и рабочего времени, например, на базе отдыха предприятия в выходные дни.

Совещание включает следующие процедуры:

- выступление генерального директора/владельцев с информированием об утвержденных планах реформирования с представлением полного документа «Программа реформирования»;
- совместное обсуждение основных направлений реформирования, включая новые правила организационного поведения персонала;
- создание временных целевых групп (ВЦГ) для решения наиболее важных задач реформирования;
- ознакомление руководителей подразделений (или временных целевых групп) с технологией пакетного выполнения задач реформирования;
- составление на основе Программы первого «пакета» работ на три месяца с указанием задач, планируемых результатов, ответственных подразделений (или временных целевых групп) и перечнями необходимых ресурсов. Устанавливаются ответственные руководители и «контрольные точки» выполняемых работ;
- решение вопроса о порядке и сроке информирования всех членов коллектива компании.

4. Информирование сотрудников предприятия завершается проведением общего собрания коллектива. На этом совещании:

- генеральный директор информирует коллектив предприятия с Программой реформирования;
- проводится ознакомление персонала компании с первым «пакетом» работ по реформированию бизнеса;
- разъясняются новые правила организационного поведения персонала.

#### ПРИМЕР

##### Выдержки из обращения руководства компании «Логрус» к коллективу

Руководство компании в осуществлении планов реформирования бизнеса делает основную ставку на потенциал, заинтересованность, предпринимательский дух и внутреннюю удовлетворенность результатами своего труда персонала компании. На предстоящем этапе развития компании будут повышены полномочия и сферы компетенции руководителей подразделений и сотрудников.

Руководство компании крайне заинтересовано, чтобы в организации долго и плодотворно работали творческие, динамичные, нацеленные на конечный результат и профессиональное развитие руководители и сотрудники. Задача ставится таким образом, чтобы ни один «ценный» и «перспективный» руководитель и специалист не искал более выгодную работу на стороне.

Каждый сотрудник должен знать и ценить стоимость его рабочего места или минуты рабочего времени коллег или руководителей, четко понимать, как «прямо» или «косвенно» влияет неисполнение основных процедур на деятельность других подразделений и сотрудников компании. Рабочее время – это важнейший управленческий ресурс и его надо экономить.

Оценка эффективности труда и личного вклада все более будет зависеть как от результатов «командной», так и индивидуальной работы. Это означает, что никто не вправе «застывать или задерживаться» в плане своего профессионального и личностного развития, какими бы заслугами в прошлом этот человек не располагал.

В компании предусматривается создание кадрового резерва и системы взаимозаменяемости сотрудников. Отсутствие какого-либо сотрудника не должно сказываться на работе подразделения либо организации в целом.

Важная роль в этой работе отводится системе аттестации руководителей и сотрудников. По итогам аттестации те, кто эффективно трудится, заботится об экономии и должным образом относится к делу, вправе рассчитывать на дальнейший рост в организации. Для тех, кто не смог или не успел раскрыться в полную силу, это может означать временное или постоянное понижение в уровне оплаты труда.

Руководство компании не скрывает и следующего – ротация кадров в компании будет происходить. На определенных этапах развития организации она жизненно необходима. Требуются новые подходы, технологии, знания, специалисты.

Система мотивации будет строиться на основе «компонентной» схемы оплаты труда, учитывающей как «постоянную» часть, так и несколько «переменных» частей, определяемых результатами личной работы и работой подразделений и компании в целом. Предусматривается выделение «персональных» премий за выдающийся вклад, коммерческую идею, принесшую экономический эффект и т.п.

Те из руководителей и специалистов, которые проявят управленческие, организаторские и профессиональные таланты, безусловно, будут иметь возможность карьерного и должностного роста в рамках компании.

Однако все должны осознавать, что осуществить планы реформирования бизнеса возможно, только консолидировав все человеческие и управленческие ресурсы и добившись исключительно высокой доходности и прибыльности бизнеса.

Итак, подготовка к реформированию бизнеса завершена – начинается основная работа по преобразованию бизнеса.

### Реформирование системы управления

Сразу же после проведения совещания с коллективом руководители компании и привлеченные консультанты приступают к управлению преобразованиями. Эффективность управления обеспечивается:

- четкостью планов, изложенных в Программе реформирования, и перепланированием, осуществляемым консультантами по управлению;
- системой регулярной отчетности и анализа фактических показателей и тенденций;
- своевременностью реагирования, включая корректирующие действия.

По нашему опыту, в ходе этой работы начинает проявляться сопротивление изменениям, некомпетентность руководителей и сотрудников. Исключительно важно сразу же наладить совместные действия руководителей высшего и среднего звена по безусловному решению задач реформирования, ликвидации очагов сопротивления и управлению конфликтами. Ни у кого в компании не должно возникать сомнения в том, что задачи реформирования будут успешно выполнены. И каждый сотрудник должен понимать, что он имеет возможность либо принять участие в общей работе, либо покинуть компанию.

Исключительно важно управлять изменениями внутри бизнеса по установленным правилам. Поэтому целесообразно затратить две-три недели на разработку и введение в действие «упорядоченной» системы управления.

Эта система начинается с установления четкости в управлении и административной подчиненности руководителей и сотрудников структурных подразделений Компании. Соответствующее «Положение о системе управления компании» разрабатывают привлеченные консультанты по управлению совместно с генеральным директором и утверждают его решением владельцев бизнеса на Совете директоров.

Создаваемая система должна обеспечить достижение основных целей компании и развития бизнеса в наиболее перспективных направлениях. При реформировании предприятия эффективна иерархическая структура подчинения: Совет директоров – генеральный директор – руководитель отдела – руководитель службы – сотрудники.

*Различного рода соображения о том, что надо применить более прогрессивную организационную структуру, необходимо отвергнуть сразу же – при реформировании необходимо жесткое исполнение планов. В дальнейшем послереформенном развитии компании накапливаемый управленческий опыт естественным путем приведет к новым структурам управления.*

В Положении о системе управления компании:

- детально раскрывается иерархия управления компании;
- перечисляются основные и вспомогательные структурные подразделения с их основными функциями и обязанностями;
- четко формулируются полномочия Совета директоров, генерального директора, топ-менеджеров и руководителей среднего звена;
- указывается наличие совещательных органов (правление, экспертный совет, бюджетный комитет и др.), их предназначение и полномочия;
- приводится структура документационного обеспечения деятельности компании, включая основные виды организационно-распорядительных документов Компании;
- определяется порядок контроля исполнения планов, распоряжений руководителей и соблюдения исполнительской дисциплины. Также определяются меры воздействия на нарушителей, включая дисциплинарные взыскания;
- определяются основные права и обязанности сотрудников Компании;
- в Приложении приводятся перечень Положений, регламентов и инструкций, действующих в Компании.

«Положение о системе управления компании» доводится до сведения всего персонала и обязательно для исполнения. Все попытки игнорировать утвержденный порядок со ссылкой «у нас в компании всегда было принято действовать иначе» жестко пресекаются – вплоть до увольнения нарушителей.

## 6.5. Сопротивление изменениям

Некоторые организации уже привыкли совершать те или иные шаги. И Вы слышите, к примеру: «Это всегда шло именно так» или «Именно таким образом мы делаем это». И, если требуются перемены, люди становятся беспомощными, впадают в оцепенение от боли и теряют способность включиться в изменение.

*Jim Brolley,  
директор по организационному обучению  
и развитию Harley-Davidson*

Еще в 1999 году консалтинговая компания Deloitte&Touche провела опрос среди первых лиц организаций, входящих в список Fortune 500. Результаты его показали, что основным препятствием на пути любого типа организационных преобразований является сопротивление персонала. Оно может возникнуть на любом этапе – и при планировании изменений, и на этапе «первого шага», и позднее, вплоть до этапа закрепления достигнутых успехов.

Люди начинают что-то менять не столько потому, что они провели анализ, который изменил их мышление, сколько потому, что они увидели правду, которая изменила их чувства. Последовательность «увидеть – почувствовать – изменить» более эффективна, чем «проанализировать – продумать – изменить»<sup>82</sup>.

Какими бы привлекательным ни были будущие изменения, всегда планы перемен повышают неопределенность ситуации, в которой менеджеру придется действовать завтра. Прогнозирование возможного риска проявления сопротивления переменам и умение работать с этим явлением позволяет уменьшить степень неопределенности и более уверенно принимать управленческие решения.

Любое организационное изменение приводит к необходимости ломать стереотипы и шаблоны поведения, что дается не без труда и часто приводит к сопротивлению. Желание сохранить Status quo тем сильнее, чем деятельность организации успешнее; в этом состоит так называемый парадокс организационной трансформации.

Рик Маурер, автор книги «За стеной сопротивления», выделяет следующие типовые причины возникновения сопротивления человека переменам:

- **Недостаток информации.** Это касается как планов о переменах в организации, так и информации о том, как проходит изменение, об удачных и неудачных шагах и решениях и т.д. Любая информация о ходе изменения и

---

<sup>82</sup> Коттер Джон П., Коэн Дэн С. Суть перемен. Изд-во «Олимп-Бизнес».

планах приводит к уменьшению степени неопределенности, к большому комфорту работника и уверенности, что, если с ним делаются информацией, то он нужен организации и не останется «за бортом».

- **Психологическая и эмоциональная реакция на текущий процесс изменений.** Выражается, как правило, в боязни нового, страхе утраты обретенного статуса, привычных ценных символов, боязни утраты хороших отношений с коллегами/руководителем и др.

- **Третья группа причин не связана напрямую с конкретным процессом перемен в конкретной организации.** Это могут быть неудачи или ошибки, которые человек допустил, участвуя в других процессах изменений, общая усталость от постоянных изменений, участником которых приходится быть, организационные планы, идущие в разрез с личными ценностями участника изменения, культурные или расовые различия и др.

Что касается реализации непопулярных изменений, то ситуация здесь такова: еще в средние века, обращаясь к итальянским правителям, Макиавелли писал, что все «безобразия» князь должен сотворить сразу, дабы впоследствии подданные видели от него только добро, и правление его было безоблачным. Изменения с наращиванием давления и постоянным ухудшением условий для персонала встречают серьезное сопротивление, вплоть до прямого саботажа (сотрудник всегда способен «угробить» проект, даже буквально следуя инструкции). Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение «любимого» руководителя в организации с ярко выраженной патриархальной мотивацией, ужесточение требований к производительности и т.д.) даже с гарантиями не снижения зарплат, как правило, вызывает у персонала кратковременный (недельный) шок, но реально позволяет более четко контролировать ситуацию. Уменьшению негативных последствий введения жестких мер способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры компенсации – свободный доступ сотрудников к информации, консультации с руководством без ограничения времени и тем, благодарности и ценные подарки менеджерам, смещаемым из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям.

В теории управления изменениями хорошо известна **базовая модель К. Левина**<sup>83</sup>:

1. «Размораживание» – информирование о планируемом изменении; вовлечение в процесс всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям времени, необходимого, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

2. «Изменение» – осуществление изменения; оказание поддержки и обучение; мониторинг.

---

<sup>83</sup> Левин К. Теория поля.

3. «Замораживание» – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Перечисленные стадии должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях.

Не менее известной и цитируемой является **8-этапная схема удачных крупномасштабных перемен, предложенная Коттером и Коэном** (рис. 6.2).

Эта модель помогает разработать программу преобразований, спланировать и провести организационные изменения, а также выбрать конкретные инструменты, советы, шаблоны и идеи, которые могут стать катализаторами содержательного обсуждения, а также действий, гарантирующих успех.

Практические исследования авторов показали, что 8 шагов целесообразно объединять в 3 основных этапа трансформации:

- 1) создание необходимого для перемен организационного климата;
- 2) привлечение всех сотрудников компании и создание условий для их активного участия в процессе;
- 3) проведение преобразований и сохранение их результатов.



Рис. 6.2. Схема программы преобразований по Коттеру и Коэну<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Джон Коттер, Дэн С. Коэн. Суть перемен. М.:Олимп-Бизнес, 2004.



Последовательность действий при крупномасштабных преобразованиях представлена в табл. 6.4.

Т а б л и ц а 6 . 4

Восемь этапов успешных крупномасштабных перемен

Этап	Действие	Новое поведение
1	Внушить ощущение необходимости срочных перемен	Люди начинают говорить друг другу: «Давайте же. Нам нужно многое изменить!»
2	Собрать группу лидеров	Группа людей, облеченных достаточными полномочиями, чтобы провести большие преобразования, сформирована, и они успешно работают вместе
3	Разработать правильное видение	Группа лидеров разрабатывает видение и стратегию попытки проведения изменений
4	Информировать о своих планах, чтобы привлечь сторонников	Люди начинают проникаться идеей перемен, и это проявляется в их поведении
5	Дать полномочия к действию	Все больше людей чувствуют себя готовыми действовать, и они реализуют видение
6	Добиваться скорых побед	В ходе реализации видения рождается воля к победе, и противников перемен становится все меньше
7	Не останавливаться на достигнутом, углублять реформы	Люди добиваются перемен шаг за шагом, пока не реализуется видение
8	Заставить переменны прижиться	Новая форма поведения победителя укореняется, несмотря на груз традиций, отход от дела реформаторов и так далее

Основная трудность всех восьми этапов – изменить поведение людей. Стратегия, системы и организационная культура не представляют собой главную проблему реформ. Все они, как и многие другие компоненты, могут быть очень важны, но, вне всякого сомнения, ключевым вопросом является поведение, то есть, как поступают люди и что конкретно нужно изменить.

Наиболее успешные компании знают, как подавить «антитела», которые сопротивляются всему новому. Они умеют пользоваться представившимися возможностями и избегать опасностей. Эти компании понимают, что большим победам часто сопутствуют большие трудности.

Люди учатся работать как сплоченная команда, взаимно доверяя и морально поддерживая друг друга. Менее удачливые полагаются на одного человека, часто лишь на себя, а также на слабые группы и комитеты или на сложные властные структуры, не имеющие способностей, полномочий или сил для выполнения задачи. Деловой ландшафт засорен специальными

группами, плохо приспособленными для осуществления нужных преобразований.

В лучшем случае лидерская группа создает реальное, ясное, простое и воодушевляющее видение и разрабатывает правильные стратегии. В менее удачных примерах реформ либо есть лишь детальные планы и бюджеты, которые при всей своей важности недостаточны – дела бывают гораздо важнее слов. Символы говорят сами за себя. Главное – чаще повторять. В менее удачных случаях либо имеет место недостаточная пропаганда перемен, либо люди слышат слова, но не воспринимают их.

При анализе самых удачных ситуаций вы обнаружите, что сотрудникам были переданы изрядные дополнительные полномочия. Главная задача состоит в том, чтобы устранить препятствия, а не раздать всем полномочия. Нельзя пускать власть на ветер.

Победы необходимы. Они внушают окружающим доверие, привлекают новые ресурсы и стимулируют общие усилия.

У процесса преобразований есть несколько тонкостей: его этапы могут не последовательно сменять друг друга, а частично пересекаться, лидерские группы – возникать на разных уровнях организации, приходится управлять множественными циклами перемен и так далее.

Руководитель службы начинает неотложную реформу с эффектной презентации. Сначала люди испытывают потрясение, но потом привычное самодовольство исчезает и растет ощущение необходимости срочных действий. Именно образ, от которого трудно отмахнуться, вызывает ощущение необходимости что-то сделать.

Руководители «разрушают» свои офисы, делая их менее королевскими, чем поражают своих сотрудников и усиливают их доверие к менеджерам высшего звена и предлагаемому видению.

Изменения часто происходят самопроизвольно, их может легко инициировать любой руководитель, а часто – и рядовой сотрудник, но провести нужные изменения и получить запланированный результат как было, так и осталось сверхсложной задачей, несмотря на изобилие источников информации по проблеме.

Хьюберт Рамперсад приводит перечень реплик, которые отличают человека, противящегося переменам, от сторонника перемен (табл. 6.5).

Типовые подходы к уменьшению сопротивления изменениям:

- обучение, информирование и доверительное общение;
- сотрудничество/вовлечение персонала в процесс планирования и воплощения в жизнь изменений;
- поддержка и помощь;
- переговоры и убеждение на базе четких и полных доказательств, обосновывающих необходимость изменений;

- изменение ряда операционных стратегий (мотивации, компенсации, коммуникации и др.);
- явное и неявное принуждение;
- манипуляция и другие политические приемы.

Т а б л и ц а 6.5

Перечень типовых фраз, используемых сторонниками  
и противниками перемен

Реакция человека, сопротивляющегося переменам	Реакция сторонника перемен
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Давайте же будем реалистами, стоящими твердо на земле...</li> <li>▪ Мне непонятно, почему нам нужно что-то менять, и так все идет хорошо...</li> <li>▪ У нас все и так хорошо получается – почему надо что-то менять?</li> <li>▪ Мы уже – лидеры рынка...</li> <li>▪ С организационной точки зрения это абсолютно невозможно...</li> <li>▪ Мы всегда работали именно так, и у нас не было никаких проблем...</li> <li>▪ Сейчас мы слишком загружены, чтобы затевать еще и это...</li> <li>▪ Нам это дорого обойдется – есть ли у нас для этого ресурсы?</li> <li>▪ Разве это необходимо? Мы уже много раз это пробовали, и ничего не получалось...</li> <li>▪ Это никогда не будет работать...</li> <li>▪ Это ничем не обосновано...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Когда мы собираемся начать?</li> <li>▪ Как можно больше узнать об этом?</li> <li>▪ Мы можем попробовать сделать это по-другому.</li> <li>▪ О чем мы забыли?</li> <li>▪ Как мы сможем оценить результаты?</li> <li>▪ Давайте подумаем об альтернативных решениях...</li> </ul>

Политический подход к работе с сопротивлением персонала состоит в том, что для получения эффекта перемен необходима власть, причем большая, чем у Ваших политических противников. Для лидера перемен – политика – крайне важно:

- определить наиболее значимые источники власти в Вашей организации и понять, как их можно обратить в свою пользу;
- знать/чувствовать, как именно обретаются властные полномочия в конкретной компании, это особенно значимо для управленцев, работающих в компании недавно;
- разработать тактику и политику использования личной власти и власти других влиятельных лиц.

## 6.6. Зачем при реформировании нужны консультанты

Наш опыт работы с успешными компаниями России показывает, что при наличии слаженной команды профессионально компетентных топ-менеджеров полностью исключено возникновение потребности в реформировании, вызванном недостаточной эффективностью бизнеса или возникновением кризисной ситуации. В успешных компаниях на повестке дня стоят вопросы реорганизации, вызванные отставанием существующих структур или бизнес-процессов от достигнутого уровня развития бизнеса.

***Если возникла необходимость глубокого реформирования бизнеса, то, как правило, имеющиеся топ-менеджеры самостоятельно не справятся и необходимо прибегать к приглашению специалистов «со стороны», обладающих опытом реформирования и достаточными ресурсами для выполнения длительной высокопрофессиональной работы.***

Цели реформирования могут быть определены только при совместной работе владельцев и топ-менеджеров с консультантами по управлению:

- как правило, при общих декларациях знания положения дел на предприятии ни владельцы, ни топ-менеджеры не имеют достоверной и целостной «картинки» организации;
- владельцы обычно ставят завышенные требования к результатам и срокам реформирования, топ-менеджеры, наоборот, заниженные;
- владельцы и руководители не имеют опыта преобразований и не представляют, что реально можно сделать и что нельзя, и за какой срок.

Приступая к реформированию, владельцам бизнеса необходимо принять кадровые решения – в случаях несоответствия руководителей и ключевых специалистов целесообразно заменить их или ограничить их зоны ответственности. Возможны варианты, когда устанавливаются испытательные сроки для давно работающих в компании сотрудников.

***Требования к консультантам по управлению, привлекаемым для реформирования:***

- берутся только за те работы, в которых можно достигнуть необходимый для заказчика результат, и финансово отвечают за результат работы. Оплата консультантов зависит от результатов работы в целом (среднерыночная зарплата консультанта + бонус по результатам работы, который составляет прибыль группы консультантов);
- имеют подтвержденный практический опыт реформирования предприятий, длительный профессиональный опыт (конкретный для каждого) и составляют единую команду консультантов в основных функциональных направлениях: управление, маркетинг-продажи, финансы, управление персоналом;
- сопровождают внедрение разработок длительное время (часто год-два) и последовательно (по мере роста профессионализма топ-менед-

жеров) повышают уровень сложности и эффективности профессиональной деятельности.

**Специфика: консультанты по управлению должны «видеть» весь бизнес и организацию в нем, и понимать, какие действия реально можно осуществить и к чему это приведет. И что важно, не браться за работы, которые нельзя успешно выполнить или которые не дадут практических результатов.**

### Выбор консультантов для реформирования предприятия

В текущей российской ситуации основными источниками привлечения дополнительного управленческого потенциала являются:

- зарубежные консалтинговые компании;
- крупные, средние и малые российские консалтинговые компании;
- индивидуальные консультанты (фрилансеры).

По нашему мнению, при серьезном реформировании среднего бизнеса (до трех тысяч сотрудников) предпочтение целесообразно оказывать средним и малым российским компаниям (табл. 6.6), выбирая их по критериям:

- профессионализм команд консультантов, подтвержденный значительным числом успешных проектов;
- наличие ресурсов (наличие консультантов в основных направлениях бизнеса и возможность ведения длительных работ);
- оптимальное для Компании соотношение цена / качество работы консультантов.

Т а б л и ц а . 6 . 6

Сравнение разных вариантов приглашения консультантов для проведения комплексных изменений в Компании

Консультанты	«Плюсы» для реформирования	«Минусы» для реформирования
1	2	3
Зарубежные консалтинговые компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Престижно для Владельцев (влияет на капитализацию бизнеса)</li> <li>• Возможность задействования больших ресурсов</li> <li>• Привлечение зарубежного опыта, в том числе применение бенчмаркетинга</li> <li>• Хорошо проработанные концептуальные проекты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень дорого (порядка нескольких сот тысяч долларов)</li> <li>• Часто отсутствует «авторский надзор» и длительное сопровождения</li> <li>• Некоторые рекомендации иногда трудно выполнимы в специфических российских условиях</li> <li>• «Четкие договорные условия» – работа «от и до»</li> <li>• Слишком «теоретичные» проекты, которые не учитывают реальный уровень топ-менеджеров компании-заказчиков</li> </ul>

Окончание табл. 6.6

1	2	3
Крупные российские консалтинговые компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание специфики</li> <li>• Психологическая «уверенность» собственников в результате</li> <li>• Наличие относительно больших ресурсов</li> <li>• Хорошо проработанные концептуальные проекты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дорого (десятки и сотни тысяч долларов)</li> <li>• Ориентация на большие и «престижные» проекты, содержащие концепции развития бизнеса для топ-менеджеров с высокой профессиональной подготовкой</li> <li>• Компании редко создают команды консультантов, которые могли бы длительно и на высоком уровне сопровождать внедрение разработок</li> <li>• «Четкие договорные условия» – работа «от и до»</li> <li>• Привлечение для работы большого числа молодых специалистов, имеющих теоретические знания и малый практический опыт</li> </ul>
Средние российские консалтинговые компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разумные цены</li> <li>• Практично составленные проекты</li> <li>• Возможность сопровождения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на «престижные» проекты, реализуемые на предприятии в основном силами топ-менеджеров с достаточной профессиональной подготовкой</li> <li>• Привлечение для работы большого числа молодых специалистов, имеющих теоретические знания и малый практический опыт</li> </ul>
Малые российские консалтинговые компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимальные цены</li> <li>• Практично составленные проекты</li> <li>• Возможность сопровождения</li> <li>• Глубокая специализация в отдельных вопросах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малые компания ведут, как правило, небольшое число проектов и имеют ограниченные ресурсы</li> <li>• Высокая гибкость при выполнении заказа</li> <li>• Глубокая специализация в отдельных вопросах (иногда страдает широта решения проблем)</li> <li>• Требуется тщательная проверка Заказчиком профессионального уровня консультантов</li> </ul>
Индивидуальные консультанты (фрилансеры)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дешево и сердито</li> <li>• Могут работать у Заказчика практически все время</li> <li>• Учет всей специфики клиента</li> <li>• Способность очень гибко подстраиваться под заказчика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень ограниченные возможности привлекать дополнительных специалистов</li> <li>• Требуется тщательная проверка Заказчиком профессионального уровня консультантов</li> <li>• Высокая гибкость при выполнении заказа</li> <li>• Могут «остановить» работу на объекте Заказчика по различным причинам</li> </ul>

При осуществлении «крупных проектов» владельцам важно учитывать имиджевую составляющую и работать с крупными отечественными и зарубежными компаниями.

Т а б л и ц а 6 . 7

Вопросы, возникающие при слияниях и поглощениях

<p><b>1. Культура и стратегия</b></p>	<p>Каковы ключевые факторы деятельности, влияющие на реализацию выбранной компанией стратегии?          В чем состоит существенное отличие одной компании от другой в рассматриваемом сегменте рынка?          Как в компании пропагандируется видение, миссия и корпоративные ценности?</p>
<p><b>2. Ключевые показатели деятельности</b></p>	<p>Что именно оценивается в компании и почему, как выявляются те самые параметры деятельности, которые надо оценивать?          Насколько компания удовлетворяет потребности своих клиентов?</p>
<p><b>3. Процедуры управления</b></p>	<p>Как взаимосвязаны между собой отдельные подразделения и работники?          Какой подход к управлению доминирует – процессный либо функциональный?          Насколько менеджеры разных ступеней организационной иерархии ориентированы на удовлетворение нужд клиентов?          Как реализуются основные коммуникации, есть ли кроссфункциональные потоки информации?</p>
<p><b>4. Планирование и контроль</b></p>	<p>Есть ли в компании формальные процедуры контроля и как они выполняются?          Какому виду контроля отдается предпочтение – формальному или неформальному?          Вовлекаются ли в процесс стратегического планирования и бюджетирования линейные менеджеры?          Какова процедура принятия управленческих решений, есть ли процедурные отличия для рутинных и стратегических решений?          Насколько самостоятельны менеджеры в принятии различных типов управленческих решений?          Задokumentированы ли правила принятия решений или к данному вопросу компания подходит гибко?</p>
<p><b>5. Организация труда</b></p>	<p>Насколько распространены коллективные/проектные формы организации труда, коллективная /индивидуальная ответственность за результаты труда?          Есть ли традиции формирования кроссфункциональных команд?          Если да, то с какой целью?          Насколько самостоятельны/регулярно контролируются сотрудники в решении ежедневных задач (действия, качество, выбор инструментов и решений)?          Существует ли связь задач работников со стратегией компании, если да, то каким образом это реализуется? Принимают ли работники участие в мероприятиях, комитетах, проектах, не связанных непосредственно с их обязанностями?</p>

<b>6. Политики использования ИТ</b>	Какие информационные технологии используются в обеих компаниях, как они способствуют повышению результативности труда? Используется ли активно е-общение (электронная почта, видеоконференции и т.д.)? Какие базы данных и иные ИТ-ресурсы и насколько активно и регулярно используются персоналом?
<b>7. Система распространения информации</b>	Насколько компания информационно открыта для сотрудников? Какая информация распространяется наиболее часто? Что считается конфиденциальной информацией? Какие каналы передачи информации используются?
<b>8. Повседневное общение</b>	Каков стиль повседневного общения работников – формальный или неформальный? Доводятся ли приказы, инструкции, рекомендации до работников в письменном или устном виде? Основные принятые способы коммуникаций начальник-подчиненный? Существуют ли корпоративные требования к имиджу сотрудников? Есть ли возможность свободно перемещаться по офису? Как влияет стиль общения работников на выполнение ими своих обязанностей?
<b>9. Стиль поведения топ-менеджеров и лидеров</b>	Какой стиль принятия решений свойственен компании – партнерский, делегирования полномочий на нижние уровни управления или жестко административный? Какой тип отношений начальник-подчиненный считается общепринятым?
<b>10. Человеческий капитал</b>	Является ли служба по управлению персоналом стратегически значимым подразделением? Ориентированы ли программы мотивации на поощрение желаемого типа поведения работников? Как можно охарактеризовать отношение компании к своим работникам? Подчеркивает ли компания их ценность, если да, то как именно? Является ли развитие сотрудников одной из задач руководителя?
<b>11. ... и т.д.</b>	

### Контрольные вопросы

1. Что такое «Программа реформирования» и каково ее предназначение?
2. Из каких пунктов состоит минимальный формат описания стратегических целей?



3. Перечислите четыре основных категории проектов организационных изменений.
4. Что такое Центр реформирования, и в чем состоят его задачи?
5. В чем заключается суть модели К. Левина?
6. Какова последовательность этапов схемы преобразований Коттера и Коэна?
7. В чем состоят типовые подходы к уменьшению сопротивления реформированию Компании?
8. Роль консультантов при осуществлении реформирования.

## Глава 7. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧИ РЕФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор.

*Генри Форд*

Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?

*Конфуций*

- ✚ Коммерческий блок (маркетинг, продажи, закупки)
- ✚ Финансы
- ✚ Управление проектами
- ✚ Реформирование производства
- ✚ Реформирование в условиях кризиса
- ✚ Система владельческого контроля

### 7.1. Коммерческий блок (маркетинг, продажи, закупки)

Эффективность действий коммерческих подразделений определяет успешность бизнеса. Именно они разрабатывают направления и способы продвижения продукции предприятия, осуществляют материально-техническое снабжение производства и продают продукцию компании. В их состав обычно входят:

- служба маркетинга;
- служба продаж;
- отдел снабжения;
- складские и транспортные подразделения.

Эти подразделения выполняют основные логистические функции бизнеса, однако на реформируемых предприятиях часто отсутствует единая логистическая система – система материальных, информационных, финансовых, кадровых и других потоков, обеспечивающая эффективность бизнеса.

Именно в этих подразделениях встречается недостаточный уровень профессиональной компетентности сотрудников, что реально приводит к большим материальным и финансовым потерям.

#### Реформирование службы маркетинга

Пока что достаточно редко встречаешь маркетинговую службу, укомплектованную профессионалами и выполняющую действительно маркетинговые функции. Обычно сотрудники службы – «доморощенные маркетингологи, начитавшиеся теоретических книг».

Нередко встречается ситуация, когда явно производственно-ориентированное предприятие директивным образом образует у себя службу маркетинга, которое в этом случае обречено на выполнение вторичных и обслуживающих функций. А поскольку туда попадают случайные и слабо подготовленные люди, которые, тем не менее, дорожат своим рабочим местом, то это приводит к тому, что такая служба маркетинга берется за любое задание, «спущенное» сверху, но и выполняет его в меру своей компетентности, т.е. слабо.

Поэтому нередко встречается такое вульгарное толкование маркетинга: маркетинг – это все то, за что не берутся другие подразделения, даже аппарат секретарей и помощников. А внутрифирменный фольклор определяет службу маркетинга как «барышни по вызову», которым можно поручить любое задание, начиная от заказа гостиницы для высоких гостей до анализа перспектив развития рынков на международном уровне, установив любые сроки исполнения.

Весь трагизм ситуации заключается в том, что, как это часто бывает, неудачная реализация дискредитирует основную очень правильную маркетинговую идею и формирует у всех сотрудников абсолютно искаженное представление о маркетинге вообще и маркетинговой службе как подразделении, обслуживающем всех и вся.

Кроме того, необходимо отметить, что обширная маркетинговая литература напрямую мало применима к российской действительности. Предлагаемые идеи и методы можно использовать, только перерабатывая и адаптируя их к рыночным реалиям.

Обычно основные выполняемые функции службы маркетинга – это реклама, элементы PR-компании, организация и проведение выставок. Этого, конечно, мало. Да и ограничены эти функции рамками выделяемого бюджета, который формируется исходя не из количества и качества функций службы маркетинга, а либо директивно формируются «сверху», либо по остаточному принципу.

Важно отметить, что среди перечисленных функций не присутствуют функции экономического характера, например разработка и реализация ценовой политики, анализ ассортимента с применением инструментов маркетинга (например матрица БКГ). В результате служба маркетинга не оказывает влияния на экономику предприятия и становится одним из видов «накладных расходов».

Как минимум служба маркетинга должна выполнять следующие функции:

- в сфере стратегического маркетинга:
  - анализ развития рынка профильной продукции и составление маркетинговых прогнозов;
  - анализ деятельности существующих и потенциальных конкурентов и разработка предложений по адекватным рыночным действиям;
  - активное участие в развертывании инновационных проектов в составе проектных групп;

- в сфере оперативного маркетинга:
  - контроль действий существующей системы снабжения (закупки сырья, оборудования и комплектующих);
  - контроль над действиями подразделения продаж и разработка новых методов продвижения продукции и услуг компании;
  - определяющее участие в планировании производства и продаж продукции;
  - корректировки ценовой политики совместно с финансово-экономическими подразделениями;
  - установление рациональных условий работы с клиентами (скидки, отсрочки платежа, нормирование дебиторской задолженности);
  - сбор информации о претензиях клиентов и потребителей к ассортименту и качеству продукции, работе службы продаж;
  - осуществление эффективного медиапланирования (определение бюджета рекламы, форм рекламной деятельности, анализ эффективности рекламных каналов).

Выход из сложившейся ситуации достаточно типовой:

- 1) укрепление маркетинговой службы временно привлеченным специалистом-маркетологом;
- 2) при необходимости подбор нового руководителя маркетинговой службы с использованием кадровых агентств;
- 3) ревизия существующих функций и задач маркетинговой службы, выделение основных, базовых функций;
- 4) диагностика квалификационных маркетинговых и менеджерских дефицитов персонала, постоянное обучение персонала маркетинговой службы на рабочих местах;
- 5) ускоренная ротация персонала подразделения с отбором наиболее профессиональных специалистов.

Надеяться на то, что непрофессионалы научатся эффективно работать в короткие сроки реформирования, абсолютно бесполезно.

### Реформирование службы продаж

Как показывает наш опыт, эффективная служба продаж – это не менее половины общего успеха процесса реформирования. Основные работы в этой службе не являются какими-либо откровениями:

- 1) аудит деятельности персонала с последующими кадровыми решениями и ротацией;
- 2) повышение эффективности процесса продаж;
- 3) оптимизация планирования (эта задача сильно связана с управлением финансами);
- 4) коррекция или полное изменение системы мотивации.

Рассмотрим типичную службу продаж. В ней примерно от 20 до 25 % продавцов – это лучшие специалисты, около 50 % – это специалисты среднего уровня и около 25 % процентов – это просто «балласт». В настоящее время профессия менеджера по продажам и не уникальна и не дефицитна – поэтому целесообразно избавляться от «балласта», набирая новых продавцов и ротирруя их. В то же время необходимо создать все условия для эффективной работы лучших продавцов и повышения их профессионального уровня – это выгодно с финансовой точки зрения, и это развивает профессиональную культуру в службе.

Вне зависимости от того, чем торгует компания – компьютерами или пельменями – процесс продаж выглядит одинаково и может быть разделен на три ключевых этапа: поиск новых клиентов, собственно продажи и документальное оформление сделки.

Во многих компаниях до сих пор не разделяют эти функции внутри службы продаж. Поэтому при реформировании мы разделяем функции персонала следующим образом:

- главная и единственная задача менеджера по продажам – продавать. Менеджеры по продажам делятся по территориям продаж и/или типам клиентуры (реже по другим характеристикам). При этом могут быть выделены менеджеры по VIP-клиентам, например по работе с розничными сетями;

- подготовкой документов должны заниматься ассистенты менеджеров по продажам. Они сильно «разгружают» менеджеров от рутинной работы. При этом:

- они могут принять заказы от клиентов в отсутствие менеджера по продажам;

- могут осуществлять некоторый простейший контроль условий сделки (при наличии соответствующих регламентов) и сигнализировать менеджеру или руководителю о возможных ошибках;

- эти сотрудники «дешевы» для компании;

- являются лучшим кадровым резервом (в случае ухода менеджера): им не потребуется время на «вхождение» в коллектив и они уже знают, как функционирует процесс продаж в Вашей компании;

- поиском новых клиентов должны заниматься ассы-переговорщики. Их можно назвать менеджерами по развитию продаж (у одного из клиентов их называли «спецназом»). Как правило, это самые «дорогие» сотрудники в службе продаж. К счастью, для бюджета компании их требуется немного. Их функционал состоит из поиска новых клиентов и «пробуждения спящих» клиентов, прекративших или сильно уменьшивших закупки в вашей компании. Менеджер по развитию продаж после «успешных» переговоров с клиентами передает их менеджерам, осуществляющим регулярные продажи, контролирует первые несколько сделок и после этого с определенными интервалами осуществляет мониторинг работы с этими клиентами.

Основа планирования производства и продаж продукции компании – это годовые планы; оперативное планирование основано на «скользящих планах» – на квартальных и месячных планах, учитывающих изменения на рынке и сезонность продаж. Оперативные планы продаж составляют руководители маркетинга, производства и финансовых служб при учете обоснованных доводов службы продаж.

Выполнение планов продаж должна стимулировать система мотивации персонала. Требования к системе мотивации в службе продаж:

- система должна быть ориентирована на напряженное выполнение обязанностей каждой категорией персонала службы продаж, разные категории имеют разные схемы мотивации;

- система мотивации должна включать денежные и моральные элементы;

- система должна быть простой и легкой для подсчетов самими менеджерами.

Система мотивации должна учитывать индивидуальный «профиль трудовой мотивации» каждого менеджера.

При разработке математической модели системы мотивации наиболее распространенными, как ни странно, являются следующие заведомо плохо работающие модели:

- 1) простая формула с фиксированным базовым окладом и переменной частью, зависящей от оборота сделок конкретного менеджера. Такая система стимулирует менеджера на «вал» без учета доходности сделок, подталкивают на раздачу скидок, для него главное – отгрузка. Менеджеры конкурируют между собой за дефицитный ассортимент и логистические ресурсы;

- 2) крайне сложные формулы и системы расчета ФЗП и ФМП, пытающиеся учитывать вклад как конкретного менеджера, так и подразделений. В результате рождается «монстр», механизм работы которого известен только бухгалтерии, а сами сотрудники ничего заранее предвидеть не могут. Теряется важная составляющая системы мотивации – возможность прогноза ФМП и влияния на него, учитывая необходимость достижения и плановых показателей.

Работы по реформированию службы продаж выполняются под исключительным контролем привлеченных консультантов по управлению. Причины:

- необходимость получения «быстрых результатов» при обоснованности и реалистичности поставленных планов продаж;

- повышенная скорость ротации персонала и отбора профессиональных продавцов;

- необходимость предотвращения саботажа продаж и устраивания «итальянских забастовок».

## Реформирование отделов снабжения и служб закупок

Служба снабжения (или закупки) – часто самое проблемное и «непрозрачное» подразделение большинства компаний.

В компаниях встречаешься с двумя типами снабженческих подразделений:

- отдел снабжения, занимающийся материально-техническим обеспечением собственного производства;

- служба закупок торгового предприятия, поставляющая товары для последующей оптовой или розничной продажи.

В деятельности этих подразделений много общего, но есть и существенное отличие:

- закупщики торгового предприятия активно и самостоятельно ищут новые возможности поставки продукции, как уже имеющейся в ассортименте компании, так и новой;

- снабженцы производственного предприятия обеспечивают бесперебойную поставку сырья, материалов, комплектующих изделий, соответствующую планам производства.

Основные функции подразделений снабжения и необходимая оперативная информация приведены в табл. 7.1.

Т а б л и ц а 7 . 1

Основные функции подразделений снабжения  
и необходимая оперативная информация

Компания	Основные функции подразделений снабжения и закупок	Необходимая оперативная информация
Производственная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– составление планов материально-технического снабжения предприятия</li> <li>– поиск, переговоры и выбор поставщиков, заключение договоров</li> <li>– заказ у поставщиков сырья материалов и комплектующих</li> <li>– организация доставки продукции и сырья в соответствии с планами производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– текущая потребность в сырье, материалах, комплектующих изделий и т.д.</li> <li>– объем запасов сырья и материалов на складе</li> <li>– сроки выполнения текущих заказов</li> <li>– положение дел у основных производителей сырья, материалов и комплектующих</li> <li>– оптовые цены поставщиков, формы оплаты и условия поставки на основные виды сырья и материалов</li> </ul>
Торговая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поиск новых поставщиков профильной продукции, заключение договоров</li> <li>– организация поставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– положение дел у поставщиков</li> <li>– планы подразделений продаж</li> <li>– объем запасов продукции на складе</li> <li>– сроки выполнения заказов клиентов</li> <li>– оптовые цены поставщиков, формы оплаты и условия поставки</li> </ul>

При работе с этими подразделениями мы постоянно встречаемся:

- с «непрозрачностью» переговоров, выбора поставщиков и условий заключенных договоров;
- с неоптимальностью закупочных цен, условий и форм оплаты на основные поставки;
- с нарушением планов материально-технического снабжения предприятия;
- с несвоевременностью подачи заказов на очередные партии продукции, сырья и комплектующих;
- с ростом объемов складских запасов неходовой продукции, превышением норм запасов сырья и материалов;
- с накопившимися проблемами во взаимоотношениях с основными поставщиками;
- с нарастанием кредиторской задолженности;
- со сбоями в организации поставок;
- с фактами применения «откатных схем» и с прямым воровством.

Наши действия в этих подразделениях определяют:

- прямое влияние цены закупаемой продукции и сырья на уровень рентабельности продукции компании;
- ориентированность большого числа снабженцев на дополнительные личные доходы за счет компании;
- ограниченность времени, отпущенного на реформирование предприятия.

Обычно в реформируемой компании мы перераспределяем функции закупок и снабжения, а также проводим кадровые изменения в этих подразделениях. Приведем пример в табл. 7.2.

Т а б л и ц а 7.2

Перераспределение функций закупок и снабжения  
в реформируемой компании

Основные функции подразделений снабжения и закупок	Новое распределение исполнения функций
– сбор оперативной информации о поставщиках и условиях их работы, поиск новых поставщиков	– служба маркетинга
– переговоры и выбор поставщиков, заключение договоров, решение «откатных» вопросов	– доверенные лица владельцев компании на постоянной основе
– составление планов закупок продукции, сырья и материалов	– осуществляется в ходе составления производственных планов и составлении бюджетов подразделений
– поддержание взаимоотношений с поставщиками, организация доставки продукции и сырья	– отдел снабжения
– обеспечение своевременной оплаты закупок – контроль закупочных цен и условий	– финансовая служба



## ПРАКТИКА

### Памятка по работе с отчетом по продажам

#### 1. Слежение за динамикой продаж клиентов по всем клиентам

##### а. Рост продаж.

Проверить, не нужно ли переводить клиента в следующую группу скидков для дальнейшего стимулирования сбыта (особенно если клиент не очень доволен и есть угроза потери). **Не каждого клиента переводим!**

Иногда звонок клиенту с целью установления более тесных партнерских отношений и поддержания позитивной динамики. («Все ли устраивает клиента?»)

##### б. Прекращение работы с клиентом.

Незамедлительное разбирательство с курирующим менеджером и личный звонок клиенту.

Нужно быть готовым объяснить ситуацию высшему руководству компании.

##### с. Резкое падение продаж (за 3 месяца более чем на 50 %).

Исключение сезонного фактора.

Посмотреть дополнительно, как работают клиенты по ассортименту (для оптового отдела). Что перестали брать.

Незамедлительное разбирательство с курирующим менеджером и личный звонок клиенту.

Нужно быть готовым объяснить ситуацию высшему руководству компании.

##### д. Падение продаж (за 3 месяца до 30 %).

Исключение сезонного фактора.

Плановое (в течение месяца) разбирательство с курирующим менеджером и при необходимости личный звонок клиенту.

##### е. Стабильные продажи (отклонения в пределах 10–20 %).

Постановка задач курирующему менеджеру с целью увеличения продаж. Периодическая проверка (особенно актуально для новых клиентов).

#### 2. Слежение за 5–10 крупными клиентами

а. Оперативное знание продаж и проплат (еженедельно – отгрузка/оплата).

б. Поддержание личных контактов (это должны быть клиенты компании, а не менеджера).

#### 3. Оперативное отслеживание новых клиентов и изменений их продаж (1 раз в две недели). Постановка задач менеджерам.

#### 4. Слежение за проплатами клиентов

а. Проверка неоплат клиентов.

б. Проверка соответствия условий по отсрочкам клиентам с принятыми нормативами.

## 5. Слежение за «хвостами»

- а. Просмотр неоплаченных заказов при прекращении работы с клиентом.

## 7.2. Финансы

Реформировать предприятие без получения финансово-экономической информации о результатах деятельности подразделений и компании в целом не представляется возможным. Без этой информации нельзя принимать управленческие решения – одно и то же решение может быть «...и панацеей, и ядом». Поэтому к работе финансово-экономической службы компании должен быть подключен привлеченный специалист по финансам.

При проведении реформы компании часто приходится проводить следующие мероприятия в области управления финансами:

- переговоры с кредиторами по реструктуризации задолженности;
- постановка или корректировка системы бюджетирования и финансового планирования;
- комплексный анализ ассортимента;
- постановка или доработка системы управленческого учета (управление оборотными средствами, затратами, кредиторской и дебиторской задолженностью);
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятий для собственников и инвесторов.

Хуже дело обстоит тогда, когда в компании нет финансовой службы, а есть только бухгалтерия. Основные отличия бухгалтерской и управленческой отчетности приведены в табл. 7.3.

Т а б л и ц а 7.3

### Отличие бухгалтерской и управленческой отчетности

	Бухгалтерская отчетность	Управленческая отчетность
1	2	3
Цель ведения	Предназначена для внешних пользователей	Предназначена для принятия решений руководством
Формат	Имеет жесткий определенный извне формат	По усмотрению руководства. Важна ценность информации
По времени	Имеет дело исключительно с прошлым, является системой т.н. «посмертного учета»	Имеет дело с прошлым, настоящим и будущим
Периодичность	Год, квартал, (месяц)	Год, квартал, месяц, неделя, день

## Окончание табл. 7.3

1	2	3
<b>Точность</b>	Максимально точная	Ослабление требования в пользу оперативности
<b>Объект учета</b>	Организация целиком	Организация целиком, подразделения, виды деятельности
<b>Тип информации</b>	Денежное выражение	И денежное выражение, и натуральные единицы
<b>Пользователи</b>	Государственные органы, кредитные организации, акционеры. Требования стандартны	Руководители, менеджеры среднего звена, отдельные подразделения. Запросы специфичны
<b>Характер требований</b>	Требования стандартны	Запросы специфичны

Во многих российских компаниях планирование денежных потоков чаще всего сводится к определению остатка денежных средств на счетах утром текущего дня и быстрому оперативному распределению их для оплаты накопившихся счетов. Анализ денежных потоков отсутствует и компании реально не управляет своим финансовым положением, а только реагирует на «внешние раздражения». Поэтому приходится в кратчайшие сроки с участием генерального и финансового директоров разрабатывать и внедрять систему финансового планирования (табл. 7.4).

Т а б л и ц а 7 . 4

Примерный план разработки и внедрения системы  
финансового планирования

№	Наименование	Результат
1	2	3
1	Определение целей и задач системы	1. Положение о целях и задачах системы 2. Назначение ответственного за процесс
2	Определение пользователей информации	Список менеджеров, использующих информацию финансового планирования по уровням управления
3	Анализ плановой информации. Определение плановой информации	1. Содержание плановой информации 2. Перечень принимаемых решений
4	Определение участков планирования (бюджетирования): подразделения, проекты, сотрудники. Формирование структуры плановых показателей	1. Финансовая структура предприятия (схема участков планирования) 2. Схема консолидации финансовых планов (бюджетов)
5	Разработка основных видов финансовых планов (для различных участков)	1. Формы финансовых планов по участкам планирования 2. Перечень менеджеров, ответственных за строки плана на каждом участке

## Окончание табл. 7.4

1	2	3
6	Разработка укрупненной технологии финансового планирования и контроля	Описание технологии с приложением форм документов
7	Разработка регламентов планирования с привязкой к подразделениям, рабочим местам, структуре данных и т.п.	1. Детальные описания процессов планирования 2. Описание дополнительных задач и функций 3. Дополнения к должностным инструкциям
8	Документирование	1. Положение о финансовом планировании. 2. Единый словарь (гlossарий). 3. Система документооборота
9	Обучение	Подготовка менеджеров, понимание ими процесса финансового планирования
10	Проведение пробных расчетов	Начальные варианты планов (бюджетов)
11	Анализ исполнения бюджетов	1. Анализ исполнения бюджетов. 2. Технология проведения анализа. 3. Поощрения/наказания ответственных
12	Автоматизация процесса финансового планирования	1. Требования к системе 2. Выбор системы автоматизации 3. Приобретение системы 4. Настройка системы 5. Обучение сотрудников 6. Реорганизация управленческих процессов

Иногда в результате финансово-экономической оценки деятельности бизнеса выявляется необходимость реструктуризации предприятия, т.е. разделения имущественного комплекса или выделения структурных подразделений в ряд самостоятельных юридических лиц. Подобная реструктуризация часто упрощает переговоры с кредиторами, инвесторами, покупателями непрофильных активов.

### Разработка инвестиционной политики предприятия

Успешность реформирования компании в значительной степени определяется тем, насколько эффективно она способна произвести изменения, соответствующие быстро изменяющимся рыночным условиям. Эти изменения, как правило, выполняются в форме инвестиционных проектов по развитию новых направлений бизнеса и модернизации уже действующих.

Уже в ходе разработки Программы реформирования начинается разработка новых направлений бизнеса в форме инновационных проектов, выполняемых инициативными проектными командами. Совершенствование и модернизация производства также требуют подготовки инвестиционных проектов.

Поэтому целесообразно разработать инвестиционную политику компании, сбалансированную относительно имеющихся ресурсов и надежно обеспечивающую получение необходимых экономических результатов.

Эта работа выполняется в групповых работах ключевых руководителей и менеджеров компании, организуемых привлеченными консультантами по управлению. Обязательно участие ведущих маркетологов, продавцов, производителей и финансистов.

При определении инвестиционной политики необходимо как минимум учесть:

- отраслевую специализацию предприятия, преимущества технологии производства и оборудования, техническую и экономическую безопасность предприятия;
- состояние рынка продукции, производимой предприятием, объем ее реализации, качество и цену;
- финансово-экономическое положение предприятия, наличие собственных и заемных финансовых ресурсов;
- технический уровень производства предприятия, наличие у него незавершенного строительства и не установленного оборудования, возможность получения предприятием оборудования по лизингу;
- возможные риски и компенсационные мероприятия.

Каждое выдвигаемое предложение оценивается по разработанным для компании критериям, например:

- перспективность для развития бизнеса;
- ожидаемый экономический эффект;
- сроки реализации;
- наличие финансовых ресурсов;
- сроки окупаемости;
- вероятность успеха и практической реализации;
- уровень риска.

Необходимо реально оценить источники финансирования и возможные объемы получаемых средств. Такими источниками у реформируемых компаний, как правило, являются:

- увеличение объемов продаж и выручки денежных средств от реализации выпускаемой продукции и увеличения оказываемых услуг;
- собственные накопления компании;
- снижение затрат всех видов, реализация программ экономии сырья и энергоресурсов;
- кредиты банков;
- федеральные и региональные инвестиционные программы.

Инвестиционные проекты предприятия целесообразно согласовывать между собой по объемам выделяемых ресурсов и срокам реализации, исхо-

дя из критерия достижения максимального общего экономического эффекта, ориентируясь на предпочтительное использование собственных средств. **Исключительно важно соотносить общий объем инвестиций с объемом активов, чтобы не утратить права собственности на предприятие в случае неудачной реализации проектов.**

### 7.3. Управление проектами

Так или иначе, реформирование вызвано неудовлетворительным для владельцев состоянием бизнеса – существующие направления бизнеса и система управления недостаточно эффективны. В ходе разработки Программы выделяются новые направления бизнеса и оцениваются их перспективы.

Успешность реформирования компании в значительной степени определяется тем, насколько адекватно, быстро и эффективно она способна произвести изменения, соответствующие быстро изменяющимся рыночным условиям. Поэтому чрезвычайно важно не теряя времени начать разработку новых направлений бизнеса, которые либо дополнят существующие, либо полностью заменят неэффективные направления бизнеса.

Центр реформирования осуществляет оперативное курирование инновационных проектов. По мере накопления практического опыта в компании все большая доля работ должна выполняться как проекты.

В большинстве компаний, в которых мы работали, не существовало навыков проектной работы. И поэтому с самого начала приходится заниматься обучением руководителей и членов проектных команд практическому управлению проектами. Как минимум, приходится уделять внимание таким аспектам, как:

- организация управления проектами;
- планирование ресурсов;
- управление рисками;
- управление стоимостью проекта;
- управление качеством проекта;
- разработка корпоративного стандарта управления проектами.

Следует отметить, что множество книг и публикаций посвящено проектной форме работы, однако большинство из них являются «теоретическими изысканиями», а не практическими, адаптированными к реалиям России работами.

Для успешной реализации важных для развития бизнеса инновационных проектов консультантам по управлению требуется постоянно «выращивать» эффективные проектные команды. Как правило, именно эти проекты определяет успех всего реформирования.

## 7.4. РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Каждое производство уникально, однако, по нашему опыту реформирования промышленных предприятий, можно выделить общие направления работ.

### Разработка ассортиментной политики

Для определения подхода к совершенствованию ассортимента необходимо оценить перспективы производства как уже изготавливаемой продукции, так и новой, уже готовой к выпуску. Эту экспертную оценку выполняют наиболее опытные руководители и менеджеры в групповой работе, проводимой привлеченными консультантами по управлению. В этой работе обязательно участие маркетологов, продавцов, производственников и финансистов.

Также необходимо произвести маржинальный анализ ассортимента. Маржинальная рентабельность определяет, какой доход получает предприятие на вложенный рубль в прямые затраты. Удельная маржинальная рентабельность учитывает оборачиваемость продукции и имеет смысл доходности за период (за месяц, за день).

Основной критерий для анализа: прибыль от реализации, получаемая предприятием.

**С точки зрения маржинальной прибыли можно выделить следующие группы товаров:**

1. **Сверхдоходная продукция.** Продукция с очень высокой маржинальной рентабельностью – 100 % и выше.

2. **Приоритетная продукция.** К этой группе относится продукция с высокой маржинальной рентабельностью (80–100 %), обеспечивающая основную часть маржинальной прибыли предприятия.

3. **Продукция с высокой маржинальной рентабельностью** (в пределах 60–80 %), обеспечивающая по 1–5 % от общего объема маржинальной прибыли предприятия.

4. **Продукция с невысокой маржинальной рентабельностью** (20–60 %) и небольшой массой маржинальной прибыли.

5. **Убыточная продукция,** приносящая отрицательную маржу.

Следует отметить, что практически всегда на реформируемых предприятиях расчеты маржинальной рентабельности продукции производили привлеченные консультанты по управлению.

На основе экспертной оценки перспективности продукции и расчетов ее маржинальной рентабельности составляют планы мероприятия для расширения производства и обновления ассортимента выпускаемой продукции.

## Организация производства и техническая политика

Это направление работ мы раскроем на основе примера Красноярского химического завода.

Основные направления организации производства и технической политики Химзавода на 2002–2005 годы были разработаны под руководством генерального директора и главного инженера завода. Приведем основные направления работ:

- поддержание в работоспособном состоянии действующего производственного оборудования (профилактика и ремонт);
- модернизация и совершенствование производственных (технологических) систем;
- высвобождение производственных площадей для размещения новых производств;
- освоение новых технологий и производств, организация производства новой продукции;
- внедрение энергосберегающих технологий;
- развитие информационных технологий – создание информационной сети управления заводом и системы автоматизированного проектирования;
- привлечение технических и инструментальных служб завода для собственного изготовления сложного и высокоточного оборудования, инструмента и оснастки;
- объединение проектных групп в инженерный центр для решения сложных долговременных проектных задач.

Были созданы и утверждены ежегодные планы организационного и технического развития завода и перечни отдельных мероприятий. Практически все эти планы были выполнены, что в значительной степени обеспечило успех реформирования Химзавода.

## Управление качеством

По мере освоения нового ассортимента и роста объемов выпускаемой продукции закономерно обостряется проблема качества, и это требует выполнения дополнительных работ по совершенствованию производства. Приведем перечень неотложных мероприятий, выполненных на Красноярском химическом заводе:

- наведение порядка по всей технологической цепочке: повышение качества конструкторского сопровождения, а также качества покупных комплектующих изделий (ПКИ), соблюдение технологии и повышение ритмичности в процессе производства, выходной контроль, эксплуатация;
- постановка задач технико-технологического перевооружения и использование ряда новых технологических решений, ориентированных, прежде всего, на повышение уровня качества;



- повышение эффективности и качества инженерно-технологического и конструкторского сопровождения;
- проработка бизнес-процессов управления качеством, оптимизация ключевых бизнес-процессов;
- дальнейшая работа по сбору и обработке статистической информации, в том числе – формирование банка данных по качеству, использование статистических методов, факторного анализа;
- разработка специальной подпрограммы управления качеством для новых изделий и модификаций;
- повышение ритмичности производства, переход на недельный график планирования и оплаты труда финансово-экономического центра, снабжения, производства и сбыта;
- развитие системы работы с поставщиками материалов и комплектующих;
- дальнейшее развитие службы качества, переход к концепции тотального управления качеством и повышения клиентной ориентации;
- разработка эффективной дифференцированной системы премирования и депремирования за качество выпускаемой продукции по разным категориям работников: рабочим, ИТР и технологам, за работу с личным клеймом и др.;
- усиление работы с персоналом предприятия по повышению качества (матрица ответственности, круглые столы, непрерывное повышение квалификации, эффективное стимулирование, гласность).

### **Комментарий**

На большинстве предприятий, реформируемых с нашим участием, руководители производственных подразделений самостоятельно справились с возложенными на них задачами. И основными задачами привлеченных консультантов были:

- помощь в постановке системы управления качеством;
- описание и совершенствование основных бизнес-процессов производства, в отдельных случаях – реинжиниринг;
- обучение руководителей и специалистов основам менеджмента.

Основные причины, которые могут привести к невыполнению производственных задач:

- низкий управленческий и профессиональный уровень главного инженера и руководителей основных подразделений (цехов и служб);
- прямое противодействие руководителей реформированию предприятия, вызванное желанием сохранить «старые порядки» и низкоквалифицированных (но «своих») работников;
- уверенность в том, что во всем виновата служба продаж, а не качество и себестоимость продукции;

– низкая квалификация большей части руководителей среднего звена и специалистов.

В этих случаях приходилось:

– подключать к управлению производством одного из привлеченных консультантов (с полной загрузкой) для помощи существующим руководителям производства;

– дополнительно нагружать генерального директора и других топ-менеджеров вопросами производства;

– срочно заменять руководителей производства, используя кадровые агентства;

– помогать новым руководителям быстро войти в курс дел.

Это всегда приводило к затягиванию процесса реформирования и, естественно, к дополнительным затратам и кризисной ситуации для всего бизнеса.

### Совершенствование корпоративных информационных технологий

Реформирование предприятия невозможно без применения информационных технологий, рациональных схем управления, построения системы управленческого учета, информационной поддержки бизнес-процессов, поддержки и развития коммуникаций.

В настоящее время рекламируются и продвигаются комплексные информационные системы (КИС) как серьезный инструмент вывода предприятий из кризиса, поиска внутренних резервов. Реально, устанавливая такую систему, тратишь массу драгоценного времени практически всех руководителей и специалистов, платишь очень большие деньги и ничего не получаешь, кроме убытков и сбоев в управленческом и, главное, бухгалтерском учете. Почему?

Потому что большие информационные системы построены на современной организационной культуре (зачастую зарубежной), которой не обладает подавляющее большинство российских предприятий. Внедрение комплексной информационной системы на крупном предприятии – это сложный процесс совершенствования менеджмента предприятия-заказчика и адаптирования программного продукта компанией-поставщиком.

**Предприятия, подвергающиеся реформированию, никогда не обладают высокой организационной культурой, достаточно длительным временем для внедрения новой КИС и большими свободными финансовыми ресурсами.**

Наше мнение – совершенствование существующей КИС начинается не с установки и внедрения новых программных продуктов, а с реформирования системы управления компании. Следует совершенствовать КИС по частям, т.е. идти по пути создания системы управления предприятия из настраиваемых стандартных программных модулей и разработок собствен-

ных IT-специалистов – возможна временная интеграция входящих в систему модулей с существующими на предприятии локальными решениями.

В результате получается замкнутая интегрированная система, которая реализует стандартный управленческий цикл: сбор информации, анализ, выработка решения, организация, контроль, регулирование. Это реальная по затратам времени руководителей и специалистов работа, причем стоимость такой системы на порядок дешевле «монстров» систем комплексной автоматизации.

Что же касается установки современных КИС в будущем, то предприятие методически ее обеспечивает, создавая бизнес-модели системы управления и устанавливая регламенты действий персонала.

## 7.5. Реформирование в условиях кризиса

Управление в условиях кризиса нацелено как на выживание компании в кризисных ситуациях, так и на предотвращение повторных кризисов путем создания принципиально новой эффективной управленческой команды.

Кризис – это значительное снижение эффективности бизнеса или даже угроза банкротства.

Кризисная ситуация начинается с незначительных сбоях в деятельности компании, которые нарастают и постепенно переходят в катастрофические. Последствия развития кризиса:

- резкое уменьшение продаж продукции компании, уменьшение доли рынка, снижение прибыли;
- существенный рост дебиторской задолженности;
- серьезная нехватка собственных оборотных средств, происходит рост кредиторской задолженности компании – в условиях невозможности получения кредитов;
- нехватка сырья и материалов, приостановка поставщиками продаж в кредит;
- сокращение масштабов основной деятельности, возникновение проблем с качеством производимой продукции;
- сокращение численности персонала, потеря ведущих специалистов.

### Причины возникновения кризисов

По мере развития экономики РФ изменились причины возникновения кризисов. В 1991–2000 годах основными причинами кризисов и банкротств были:

- разрушение социалистических плановых механизмов, потеря традиционных заказчиков и покупателей основной продукции предприятия;
- отсутствие у руководителей предприятий опыта работы в рыночных условиях;

- устаревшие, не пользующиеся спросом продукция и услуги, их низкое качество в условиях прихода на российский рынок зарубежной продукции;
- практическое отсутствие маркетинга и низкий уровень квалификации персонала подразделений продаж;
- хронический дефицит оборотных средств;
- недостаточный технологический уровень производства, избыточная и устаревшая инфраструктура предприятия, высокие затраты на содержание социальной сферы;
- частые изменения законодательства РФ и региональной практики его применения, безответственная конверсия оборонных производств, дефолт 1998-го года.

В 2001–2006 годах, по нашему опыту, основными причинами кризисов стали:

- уверенность владельцев и топ-менеджеров в том, что они являются носителями стратегии бизнеса и непогрешимы в определении путей стратегического развития компании;
- недооценка значимости маркетингового анализа рынка и разработки маркетинговой стратегии, приводящая к снижению конкурентоспособности продукции и услуг;
- пренебрежение владельцев и топ-менеджеров стратегическим планированием, определяющим деятельность компании в целом и ее подразделений;
- ориентация на решение оперативных и текущих задач;
- развертывание непродуманных и необоснованных проектов развития бизнеса с чрезмерными затратами, которые просто разрушают существующий бизнес;
- воровство в крупных размерах;
- отсутствие «политических» договоренностей с властью;
- рейдерские захваты.

**Обобщение частных случаев из практики привело к пониманию, что:**

- к возникновению кризисов приводят необоснованные действия владельцев и недостаточный профессионализм топ-менеджеров;
- существующая команда топ-менеджеров не сможет преодолеть развитие кризиса;
- требуется радикальное изменение порядка управления бизнесом и замена части топ-менеджеров.

### Выявление кризисной ситуации

К решению владельцев о необходимости реформирования бизнеса приводит обнаружение следующих типичных признаков:

- тенденции ухудшения основных финансовых показателей;
- негативная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов,

банков, потребителей продукции на действия, проводимые компанией (например структурные реорганизации, открытие или закрытие подразделений компании, сомнительные изменения в стратегии компании, попытки выхода на новые рынки и др.);

- угрожающий рост задолженности компании поставщикам и кредиторам;
- снижение стоимости акций компании;
- внеочередные проверки компании, ограничение коммерческой деятельности компании органами власти, отмена и изъятие лицензий;
- и т.д.

Как правило, и владельцы, и топ-менеджеры не умеют осуществить раннюю идентификацию кризисной ситуации, когда еще деятельность компании полностью находится под их контролем. Необходимо применение специальных методик раннего распознавания кризиса «по тонким сигналам», которые позволяют разработать предупреждающие мероприятия.

В развитии кризиса всегда бывает критическая точка, переход через которую определяет будущее: успешное преодоление кризиса либо возникновение значительного или катастрофического ущерба. Следует отметить, что реально владельцы и топ-менеджеры зачастую не могут определить ее наступление и антикризисные мероприятия уже оказываются безрезультатными.

Если владельцам удалось осуществить идентификацию кризисной ситуации, то возможен успешный выход из кризисной ситуации, осуществимый на основе антикризисного управления компанией. В случае если критическая точка пройдена и результаты анализа финансового состояния компании свидетельствуют об отсутствии реальной возможности восстановить ее платежеспособность, то представляется возможным минимизировать ущерб и сохранить значительную часть активов.

### Организация антикризисных действий

Зачастую в литературе и учебных курсах система антикризисного менеджмента представляется как процедура банкротства в компании. Мы вкладываем в понятие управления в условиях кризиса (антикризисный менеджмент) иное содержание.

Коренные преобразования предприятия – задача комплексная, сложная и рискованная. Реструктурирование, как любое серьезное изменение, связано с риском, но на него надо идти, если нет приемлемой альтернативы. Промедление только усугубляет и без того очень тяжелую ситуацию.

Одновременно необходимо заниматься и перестройкой системы управления и вкладывать имеющиеся средства в новые перспективные направления.

**Если у владельцев возникло лишь смутное ощущение будущего кризиса, то для «проверки предположений» необходимо срочно при-**

глашать специалистов, обладающих опытом анализа системы управления и реформирования в кризисных условиях.

При реформировании исключительно важна опора на отработанный и проверенный практикой опыт привлеченных консультантов по управлению, который может уменьшить риски, позволить избежать многих ошибок, сократить временные и финансовые затраты, связанные с наработкой собственного опыта через экспериментирование топ-менеджеров Компании.

Для вывода компании из кризиса необходимо разработать и реализовать комплекс организационных мер по оздоровлению финансового положения компании – перемещения управленческих кадров, реструктуризации компании, ликвидации неэффективно работающих подразделений, привлечения новых источников финансирования и т.д.

Главной целью управления бизнесом в условиях нарастания кризисной ситуации является ускоренное реформирование компании в соответствии с потребностями рынка. При этом основной принцип реформирования – защита интересов владельцев бизнеса.

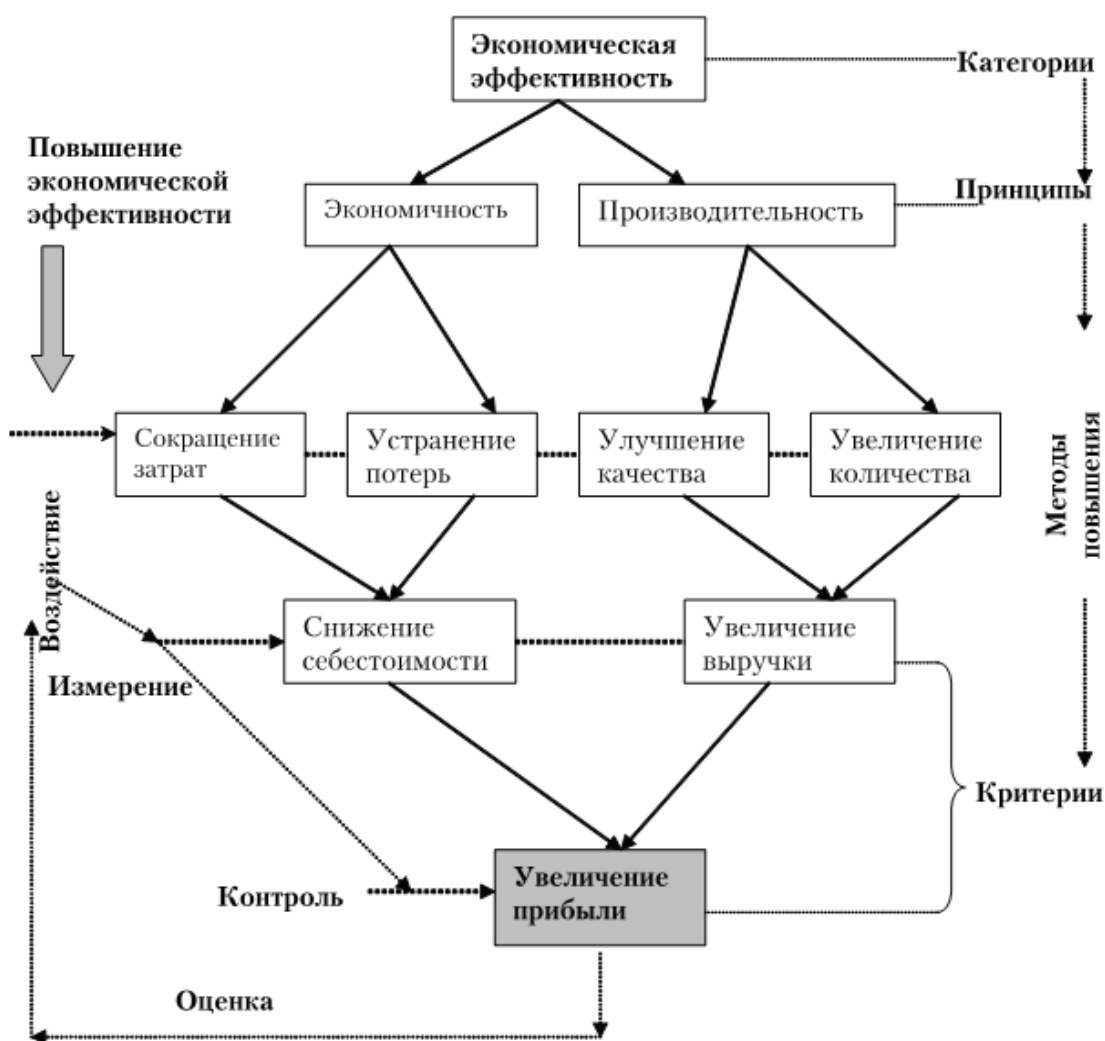


Рис. 7.1. Схема повышения экономической эффективности

Часто для вывода Компании из кризиса применяются следующие меры:

- существенные изменения в топ-менеджменте;
- пересмотр краткосрочных целей и задач компании (в условиях кризиса разговор о какой-либо серьезной стратегии компании является чисто умозрительным) и порядка управления;
  - в сжатые сроки разрабатываются мероприятия финансового, производственного и кадрового оздоровления, которые позволяют стабилизировать ситуацию;
  - анализируется и корректируется ассортимент;
  - пересматриваются производственные программы и проводится минимально-необходимая модернизация производства;
  - проведение ресурсосберегающих мероприятий;
  - корректировка системы мотивации руководителей и, главное, сбытовых подразделений.

Успех преобразований, в первую очередь, зависит от того, насколько Владельцы могут адекватно оценить реальные трудности, связанные с планируемыми изменениями и, соответственно, скорректировать свои подходы к управлению. Провалы попыток реформирования обычно порождены неготовностью владельцев принимать адекватные создавшейся кризисной ситуации действия.

При реформировании бизнеса в условиях развивающегося кризиса на первый план выходят вопросы ускоренной оптимизации кадрового состава, которые, по нашему опыту, включают:

- выбор кадровой структуры, в наибольшей степени отвечающей сложившейся ситуации (предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, обращая внимание на укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства компании);
  - привлечение в компанию высококвалифицированных руководителей и специалистов;
  - внедрение нацеленных на результат систем мотивации;
  - учет взаимозависимости подразделений и бизнес-единиц при проведении сокращений части персонала;
  - оценку профессиональной компетенции и отношения к работе персонала на всех уровнях компании с целью укрепления кадрового ядра, а также для удаления некомпетентных и нелояльных сотрудников;
  - командную работу, а не индивидуальные усилия – формирование рабочих групп, команд (как между отделами, так и в различных подразделениях компании);
  - привлечение к руководству перспективных менеджеров среднего звена и ключевых специалистов.

Необходимо учитывать, что наиболее ценные работники сами уходят из компании. Этим сотрудников надо всеми приемлемыми способами удержать и в дальнейшем активно использовать.

Соппротивление быстрым и радикальным изменениям организуют руководители высшего и среднего уровня, зачастую родственники и протеже Владельцев, используя «коллективное мнение» персонала отстающих подразделений. Работа часто осложняется вскрытием фактов злоупотреблений и прямого воровства.

Исключительно важно сразу же организовать совместные действия руководителей высшего и среднего звена по ликвидации очагов сопротивления и управлению конфликтами. Каждый сотрудник должен знать, что он имеет возможность либо принять участие в общей работе по выходу из кризиса, либо покинуть компанию.

**В условиях кризиса способ решения такого рода вопросов – «хирургический», то есть сокращение неэффективных подразделений и удаление из компании некомпетентных и сопротивляющихся изменениям сотрудников (табл. 7.5).**

Т а б л и ц а 7.5

Примеры принятия некоторых кадровых решений применительно к конкретным ситуациям

Ситуация	Кадровое решение
Сотрудник имеет достаточную квалификацию и хочет работать, соблюдая новые правила организационного поведения	Сотрудник включается в кадровое ядро компании, ему поручаются наиболее ответственные задания, предоставляются возможности профессионального и карьерного роста
Сотрудник хочет работать, соблюдая новые правила организационного поведения, но не имеет достаточной квалификации (должность сотрудника дефицитна на региональном рынке труда)	Сотрудник переводится на должность, соответствующую его квалификации, либо уменьшается зона его ответственности
Сотрудник хочет работать, соблюдая новые правила организационного поведения, но не имеет достаточной квалификации (сотруднику легко найти замену)	Сотрудник переводится на должность, соответствующую его квалификации
Сотрудник имеет достаточную квалификацию, но не хочет работать, соблюдая новые правила организационного поведения	После собеседования с сотрудником принимается решение о продолжении его работы в компании или увольнении
Сотрудник не имеет достаточной квалификации и не хочет работать, соблюдая новые правила организационного поведения	Такой сотрудник подлежит немедленно увольнению из компании с обязательным доведением до всего коллектива причин увольнения
Сотрудник имеет достаточную квалификацию, но активно сопротивляется исполнению новых правил организационного поведения	



Подчеркнем, что в условиях оптимизации кадрового состава желательно соблюдать нормы трудового права.

## ПРАКТИКА

### Увольнение сотрудника<sup>85</sup>

Говоря об увольнении работников по инициативе работодателя, прежде всего следует отметить, что перечень оснований, установленный Трудовым кодексом, является исчерпывающим (т.е. в трудовом договоре нельзя предусмотреть иные основания для увольнения сотрудника, чем те, которые перечислены в Трудовом кодексе РФ). Но из этого правила есть и исключения – по основаниям, предусмотренным соглашением сторон, могут быть уволены руководители организаций (п. 3 ст. 278 Трудового кодекса РФ); работники, занятые у работодателей – физических лиц (ст. 307 Трудового кодекса РФ); надомники (ст. 312 Трудового кодекса РФ); работники, занятые в религиозной организации (ст. 347 Трудового кодекса РФ).

Статья 81 Трудового кодекса РФ дает общий перечень оснований для увольнения работников по инициативе работодателя. Большинство пунктов (пп. 1–3, 5, 6, 11, 12) применимы ко всем без исключения работникам, пункты 4, 7–10, 13 статьи 81 Трудового кодекса РФ закрепили дополнительные основания, применимые лишь к отдельным категориям сотрудников (увольнение генерального директора (руководителя организации), увольнение главного бухгалтера и др.). Мы рассмотрим лишь те основания для увольнения работников, которые распространяются на всех сотрудников.

Все основания для увольнения можно подразделить на две большие группы – связанные с виновными действиями работника и не зависящие от наличия вины в его действиях.

Остановимся подробнее на второй группе.

#### **Увольнение сотрудника при отсутствии его вины**

1. ***Несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе*** (п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

Работник может не соответствовать своей должности по состоянию здоровья либо вследствие недостаточной квалификации, если это препятствует надлежащему исполнению им своих трудовых обязанностей. Недостаточный уровень квалификации должен быть подтвержден результатами аттестации, проведенной в порядке, предусмотренном федеральным законом или иным нормативным правовым актом, либо в порядке, закрепленном в локальном нормативном акте организации. По данному основанию в

---

<sup>85</sup> URL: <http://www.juryev.ru/publikacii/trudovoe-pravo/104-kak-uvolit-rabotnika>

принципе можно уволить практически любого неугодного сотрудника, если он по каким-либо причинам не хочет оставлять свое рабочее место. Мы не раз помогали своим клиентам в проведении и правильном оформлении подобных аттестаций.

Процедура проведения аттестации предполагает следующее:

- наличие положения об аттестации;
- аттестация производится специальной аттестационной комиссией, созданной в порядке, установленном положением об аттестации;
- аттестация должна проводиться в отношении всех работников определенной категории (за исключениями, установленными положением);
- аттестация должна носить периодичный (например раз в квартал), а не чрезвычайный характер;
- результаты аттестации в отношении каждого работника оформляются соответствующим заключением, которое и дает работодателю право расторгнуть трудовой договор по своей инициативе.

Соблюдение этих несложных правил поможет работодателю избежать возможных осложнений с увольнением сотрудника.

**2. Ликвидация организации либо прекращение деятельности работодателя – физического лица** (п. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

**3. Сокращение численности или штата работников** (п. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

С численностью все более или менее понятно – это общее число работников, обусловленное применяемым в организации технологическим процессом и потребностями обслуживания деятельности предприятия. Под штатом понимается совокупность руководящих и административных должностей различного уровня, а также специалистов. Штат, как правило, определяется руководителем предприятия путем издания штатного расписания.

Об увольнении при сокращении штата (а также ликвидации организации) работодатель обязан предупредить работников предприятия под расписку за 2 месяца и в тот же срок довести до сведения местного органа службы занятости данные о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации и заработной платы. Опять-таки за два месяца до увольнения работников по данным основаниям работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом профсоюзному органу, а если предстоит массовое увольнение – за три месяца до предстоящих мероприятий.

Чтобы провести правильное увольнение по данному основанию, необходимо принять: 1) приказ о сокращении штата; 2) приказы об увольнении работников (в отношении каждого из них). При этом следует учитывать преимущественное право некоторых работников на оставление на работе

при прочих равных условиях: работников, имеющих двух и более нетрудоспособных членов семьи, инвалидов Великой Отечественной войны и др.

Не следует забывать, что недопустимо (под страхом последующего восстановления работника и разнообразных штрафных санкций) увольнение сотрудника в период его нетрудоспособности и во время отпуска (ч. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ), а также увольнение беременных женщин, за исключением увольнения при ликвидации организации (ч. 1 ст. 261 Трудового кодекса РФ).

Выходное пособие в размере среднего месячного заработка выплачивается при увольнении работников по состоянию здоровья или результатам аттестации, при ликвидации, а также при сокращении численности или штата организации.

### **Порядок увольнения (форма увольнения)**

Прекращение трудового договора оформляется приказом работодателя, на основании которого вносится запись в трудовую книжку увольняемого работника. В трудовой книжке должна быть указана точная причина увольнения. Записи производятся в точном соответствии с формулировками трудового кодекса (со ссылкой на соответствующий пункт и статью) и без сокращений. Правила ведения трудовых книжек утверждены Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках».

### **Как уволить сотрудника и сделать это достойно (Ю. Карпинская)<sup>86</sup>**

Советы Ю. Карпинской предназначены для HR-служб и руководителей, уполномоченных увольнять сотрудников, когда те становятся не нужны компании в кризисной ситуации (процесс сначала называют оптимизацией численности персонала) или при смене деятельности компании, что случается значительно чаще, чем кризисы.

Увольнение следует проводить с минимальными отрицательными эмоциями, чтобы «без обид» из этой процедуры вышли и тот, кого увольняют (назовем его «увольняемый») и тот, кто увольняет («увольняющий»).

Будем считать, что руководство компании приняло решение расстаться с сотрудником «по закону»: выплатить выходное пособие, написать положительную рекомендацию.

#### **Что должен сделать «увольняющий»?**

- **во-первых**, донести сотруднику решение руководства о выплате пособия, обязательно помочь сотруднику правильно написать рекомендацию (это не секрет, что такую бумагу пишет эйчар);

<sup>86</sup> URL: Карпинская Ю. <http://free-consulters.ru/?p=852>

- *во-вторых*, нужно с сотрудником правильно и позитивно и много разговаривать («а поговорить» никто не отменял).

### ***Зачем, спросите Вы?***

Отступление в тему: я на рынке и покупаю фрукты-овощи. Краем глаза я вижу, что продавец меня и обвешивает и подкладывает фрукты с гнильцой. Но я, видя все это безобразие, не бросаюсь на него с требованием исправить замеченное. А все потому, что он так меня без остановки хвалит, желает все самого хорошего мне и семье, хотя и не знает, есть ли она у меня, делает в моих глазах меня «королевной» и я уйду вовсе не обиженная тем, что он на мне чуть больше заработал, а окрыленная этой лестью.

Так и увольняя сотрудника, нужно создать положительную эмоциональную атмосферу, чтобы уволенный сотрудник ушел, если и обиженным на компанию (никогда не подставляй под удар себя), но не униженным и не потерявшим веру в себя.

### **Время и место беседы**

В каждой компании существует своя традиция увольнения, она выстраивается в зависимости от установок владельца или автором ее является эйчар этой компании.

Я помню, что в компании FMCG, где мне довелось поработать несколько лет, не было в традиции расставаться с сотрудниками с выплатой пособия (исключение делалось для директоров направлений, которых владелец мог несколько раз уволить и несколько раз вернуть на работу за 3–4 года формирования компании). Так вот, как только владелец компании переставал разговаривать с сотрудником офиса и не общался с ним больше месяца, то это служило мне сигналом на увольнение этого сотрудника. И тогда я начинала процесс выведения сотрудника из компании.

В высокотехнологичных компаниях западного типа, где работа порой дублируется сотрудниками и информация – достояние Компании (а не сотрудника), передача дел может занимать не более 1 дня, стараются с увольнением не тянуть. Готовят конверт с выходным пособием, размер которого прописан в контракте сотрудника и не должен им обсуждаться при увольнении. В таких компаниях увольняют по пятницам, задерживают *увольняемого* после работы и в опустевшем офисе проводят беседу.

**Плюсы:** сотрудник после беседы не несет отрицательное настроение на коллег, которые уже вне офиса. И сам за выходные дни восстанавливает свое настроение.

В творческих российских компаниях о технологиях увольнения говорить не приходится, так как в них каждый руководитель – хозяин положения, и сотрудник от него может уходить через 1 день, 2 недели, несколько месяцев. И при этом офис будет гудеть по этому поводу, как пчелиный рой.

Если увольняемый «проблемный» сотрудник (нелоялен к компании, отстаивает свои права по трудовому законодательству, не готов добровольно уйти), то готовьтесь к нескольким встречам с увольняемым (и хорошо, чтобы они были только в офисе, а не в суде). Первую встречу следует провести втроем: увольняемый, его непосредственный руководитель и представитель кадровой службы, который впоследствии будет оформлять договоренности и завершать процедуру увольнения.

Местом проведения переговоров должна быть переговорная комната, где никто посторонний не будет вас отвлекать и позволит *увольняемому* выразить эмоции от полученной информации.

#### **Как это происходит у меня:**

Обычно я сообщаю увольняемому о решении руководства с ним расстаться и очень осторожно сообщаю ему причину. Здесь надо следить за каждым словом, потому что эти слова в дальнейшем *увольняемым* по своему интерпретируются и доносятся до коллег. Далее я даю право сотруднику самостоятельно принять решение: как и когда ему хотелось бы уйти из компании. Я не тороплю его с ответом на заданные вопросы, прошу пойти и подумать несколько дней.

Следующую беседу «организует» сам *увольняемый*, ее недолго приходится ждать, но она самая продолжительная и самая тяжелая, т.к. человек в свойственной ему культурной манере изливает душу и сообщает при каких условиях он бы ушел из компании (здесь самое главное не торопить его и все выслушать, т.к. дальше пойдет конструктив).

Возможны еще несколько встреч, но если процесс затягивается, то приходится быть жестким и устанавливать сроки самостоятельно.

#### **Какие слова следует говорить «на прощание», а какие нет**

К беседе с каждым увольняемым сотрудником я готовлюсь. В беседе отмечаю его «заслуги перед Отечеством», его сильные качества. А далее, и это главное, даю понять ему, что увольнение не конец, а только начало или продолжение его карьеры, что он заслуживает лучшего, чего компания в данный момент не может ему предложить.

Не напоминайте ему о былых ошибках, их не исправить, а настроение и бодрость духа это напоминание не придаст сотруднику. Больше хвалите его за успехи, благодарите за то, что сделано им для конторы.

Даже если я немного лукавлю и знаю, что уровень подготовки сотрудника ниже требований компании, то ему это надо сообщить так, что существуют другие компании, которым именно этот уровень знаний и компетенций необходим и достаточен.

#### **Рекомендации о сотруднике**

Я знаю, что по законодательству сотрудник кадровой службы не имеет право давать устные рекомендации на бывшего сотрудника, только по

письменному запросу. Но большинство эйчаров это правило нарушает и отвечает на телефонные запросы коллег.

Рекомендации надо давать осторожно и, самое главное, доброжелательно; я заметила, что в России (возможно, только в Москве) на вопросы о сотруднике начинают не с его успехов, а скорее с неудач.

**Будьте осторожны в рекомендациях.** О плохом надо говорить только, если сотрудник действительно нарушил договоренности по контракту: выдал коммерческую тайну конкуренту, украл собственности компании, что-то подобное очень серьезное. В связи с этим мне нравится китайская поговорка: «...не спеши хвалить человека с прекрасной репутацией, пока сам не познакомишься с ним поближе – он может оказаться подлецом, скрывающим свое лицо. Не спеши бранить человека с дурной репутацией, пока не узнаешь его ближе – он может оказаться жертвой клеветы».

### **Увольнение нерядовых сотрудников**

К «нерядовым» я отношу топ-менеджеров, юристов, ведущих финансистов, сотрудников службы безопасности, если она есть в компании. Эти сотрудники чаще всего обладают информацией, которая может быть интересна конкурентам или проверяющим госорганам.

Если руководство решило расстаться с таким сотрудником, то делать это надо **решиительно, деликатно и оперативно.**

Я не рассматриваю случай, когда данный сотрудник проявил нелояльность к компании. Тогда проводят показательную акцию: в присутствии сотрудников службы безопасности **увольняемого** выводят из офиса в одночасье, позволяя забрать только личные вещи.

Речь идет об успешных сотрудниках, с которым ситуация (жизнь) требует расстаться.

- Если у увольняемого топ-менеджера было заключено дополнительное соглашение к стандартному трудовому договору, то следует, если возможно, выполнить обязательства этого соглашения, тогда в дальнейшем (мир тесен) с уволенным сотрудником можно будет иметь деловые отношения, ведь он уходит не на пенсию и, скорее всего, будет трудиться в компании этого же бизнеса.

- Если финансовые условия жестко не прописаны, то следует выплатить увольняемому премию (не скупитесь, если сотрудник проработал в компании более 3 лет) и перед коллективом компании поблагодарить уходящего сотрудника за работу в компании.

- Беседу с таким сотрудником о выходе из компании следует вести в духе партнерской договоренности.

Идеально, если вы приглашаете в конце рабочего дня к себе в кабинет уходящего сотрудника (этот уровень не следует при сотрудниках называть **увольняемым**, так как, если сотрудник был эффективен в работе, то вы

потеряете авторитет в глазах коллег). Перед Вами конверт с премией и почетная грамота, а также письмо благодарности ему за работу для информационного портала компании.

Передача дел должна быть спланирована и проведена вами заранее.

Вы прощаетесь с сотрудником в одночасье и все довольны, т.е. претензии остались вне офиса.

Для чего я все это подробно описала, какие цели я преследую, так сложно прощаясь с сотрудниками?

**Первое, на мой взгляд, очень важное** – если с сотрудником расстанутся хорошо, даже имея обиду, он не будет с коллегами в курилке или в кафе после работы «чернить» компанию и способствовать созданию нездоровой рабочей обстановке в офисе.

**Второе, не менее важное** – я преследую цель сохранить контакт со специалистом, с которым вынуждены проститься, чтобы в дальнейшем его найти и пригласить в развивающуюся компанию (может даже в ту, из которой он был уволен).

У меня бывали случаи, когда шла резкая перестройка компании и «летели щепки», я их собирала в лукошко, т.е. свою БД специалистов, и в дальнейшем находила им работу, да и они мне звонили без обид, напоминали о себе.

**Третье**, сохранить на профильном рынке, на котором работает компания, хороший имидж о ней; в противном случае, в нее в дальнейшем не пойдут работать специалисты.

**И последнее:** это не имеет практического значения, но все-таки мы люди и должны беречь себя и сотрудников от стрессов.

Специфика реформирования бизнеса в условиях нарастающего кризиса:

- ограниченность времени, в течение которого можно проводить изменения;
- сильное давление на компанию извне (кредиторы, государственные органы);
- серьезные ресурсные ограничения;
- обязательное приглашение консультантов по управлению с предоставлением им достаточно «широких полномочий» (на это владельцам нужно еще решиться);
- «тяжелая» для владельцев расстановка приоритетов – что необходимо «спасти», а чем можно «пожертвовать»;
- необходимость постоянного мониторинга состояния бизнеса и оперативного реагирования, часто в условиях нехватки информации;
- одновременное осуществление множества мероприятий для вывода бизнеса из кризиса с не всегда понятными приоритетами;

- полная, практически без выходных, загрузка работой топ-менеджеров компании и приглашенных консультантов;
- длительное «балансирование бизнеса» около «критической точки», за которой наступают катастрофические последствия для компании;
- решительные и зачастую безжалостные управленческие действия;
- организация бизнеса по принципу автономных герметичных отсеков, сохраняющих свою жизнеспособность при уничтожении других бизнесов;
- высокая централизация принятия решений и высокие риски, связанные с непринятием необходимых решений;
- сокращение уровней управленческой иерархии;
- централизованное управление финансовыми потоками;
- короткоживущие проекты, с быстрым перетеканием персонала из одного в другие;
- необходимость быстрого перехода к оценке персонала по результату, а не по «патриотичности» и стажу работы.

### Кризис как шанс использования новых возможностей

При всех опасностях и отрицательных моментах кризиса у него есть одна позитивная составляющая – кризисная ситуация позволяет через реформирование бизнеса использовать шанс на такое обновление предприятия, которое в обычных условиях не востребовано. Часто владельцем устраивает ситуация, когда предприятие дает небольшой, но доход, а то, что предприятие на самом деле находится в предкризисном состоянии, не видится.

Кризис просто вынуждает владельцев и топ-менеджмент к активным действиям и чаще всего в этой совместной с консультантами по управлению работе наступает «прозрение» по отношению к бизнес-процессам, показателям и, самое главное, к сотрудникам. Таким образом, можно сказать, что происходит «ревизия» бизнеса в части переоценки основных ресурсов бизнеса, в том числе – человеческого ресурса, самого главного в любом деле.

Реформирование бизнеса обязательно приводит к реформированию кадровой политики, которое выражается в следующем:

– лидеры предыдущего периода либо проходят проверку на «прочность» и подтверждают свой статус и укрепляют лидирующие позиции, либо уступают место новым лидерам.

– выявляются новые лидеры из числа сотрудников или привлекаются внешние консультанты по управлению в качестве новых временных лидеров.



– выявляются сотрудники, чья лояльность к предприятию выражается в готовности разделить трудности периода реформирования, и это решение носит сознательный характер.

– сотрудники, до этого бывшие «лидерами лояльности», проявляют свое истинное лицо и покидают предприятие (ситуация «крысы покидают тонущий корабль»).

– владельцы бизнеса пересматривают свое отношение к персоналу и вырабатывают новые требования к найму и расстановке персонала.

Все это приводит к тому, что формируется новая команда управления, которая может дать шанс не только выхода из кризисной ситуации, но и построения совершенно нового бизнеса – организации с гораздо большими возможностями.

Поэтому очень полезно кроме разработки антикризисной программы пересмотреть возможности организации (например через SWOT-анализ) и выявить новые перспективы развития бизнеса.

В противном случае есть большой риск ухода наиболее активных менеджеров, для которых кризисная ситуация является персональным шансом на выдвижение или продвижение. Поэтому они ожидают от владельцев не «стабильности положения», а серьезных изменений и реформ, в которых им была бы предоставлена возможность показать себя с таких сторон, которые в предыдущей деятельности не могли проявиться.

В этом и заключается позитивная сторона кризиса, который вынуждает «оздоровить» бизнес и вдохнуть новую жизнь в обновленную организацию.

## 7.6. Система владельческого контроля

На любой стадии процесса управления неизбежны отклонения фактического состояния объекта управления от планируемого. Для своевременной информации о качестве и содержании таких отклонений необходим внутренний контроль.

Квалифицированные консультанты в процессе работы с организацией должны наладить постоянный мониторинг за процессом реформирования, т.к. любая «бумажная» программа при внедрении неизбежно будет подвергаться изменениям и корректировкам. И никакой предшествующий опыт консультантов и менеджеров, как правило, не может предусмотреть всех возможных вариантов развития событий.

Консультанты рано или поздно заканчивают проект и, выражаясь языком Курта Левина, должны «заморозить» систему в новом состоянии. Но собственникам предприятия необходим механизм получения информации о состоянии дел в организации – обратные связи. Выстраивать эти меха-

низмы можно по-разному, но мы рассмотрим вариант, наиболее подходящий для компании из 100–150 сотрудников. Это создание отдела внутреннего контроля. Причем в небольших компаниях это может быть и один специалист.

Причем к любому контролю нужно подходить очень разумно, понимая, что полный контроль над менеджером невозможен и неэффективен. Затраты собственника на получение полной информации зачастую оказываются выше улучшения финансового результата, который собственник от этого получит.

Внутренний аудит является составной частью внутреннего контроля и проводится на предприятии (организации) в интересах его собственников. При этом цель внутреннего аудита заключается в снабжении информацией руководства и совета директоров предприятия в основном по таким направлениям, как:

- анализ системы учёта;
- анализ статей затрат, остатков на бухгалтерских счётах;
- прогноз прибылей и продаж;
- финансовый анализ.

Выбор формы внутреннего контроля зависит от:

- сложности организационной структуры;
- правовой формы Компании;
- видов и масштабов деятельности;
- целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности;
- отношения руководства организации к контролю.

Для чего же собственникам необходимо создавать подобный функционал?<sup>87</sup>

Во-первых, внутренние аудиторы осуществляют контроль за наличием и сохранностью активов.

Во-вторых, внутренний аудит направлен не только на обнаружение слабых мест и недостатков, но и на выявление внутренних резервов предприятия и определение путей их эффективного использования.

В-третьих, аудиторы анализируют соответствие должностных инструкций и внутренних процедур требованиям производственного процесса, контролируют их реальное выполнение. Во многих случаях первопричиной больших экономических потерь является неправильное распределение или отсутствие четкого распределения обязанностей.

В-четвертых, особая потребность в создании отдела внутреннего аудита возникает на крупных предприятиях с различными видами деятельности, со сложной, разветвленной структурой и большим количеством терри-

---

<sup>87</sup> Ксения Пятницкая Цели и задачи внутреннего аудита. М. Институт внутренних аудиторов.

ториально удаленных филиалов, дочерних и зависимых обществ. В подобных компаниях работа специалистов отдела внутреннего аудита начинается с унификации и стандартизации учетных процессов для целей правильного формирования сводной и (или) консолидированной отчетности.

В-пятых, специалисты отдела внутреннего аудита могут оказывать консультационную поддержку по вопросам действующего законодательства.

В ходе внутренних проверок аудиторы анализируют договорные отношения, проверяют их на соответствие действующему законодательству. Особое внимание при этом уделяется проверке условий поставки и оплаты продукции, контролю за наличием в контрактах штрафных санкций за несоблюдение договорных отношений. Зачастую в ходе аудита обнаруживается, что по каким-либо причинам в договорах на реализацию продукции предусматривается неоправданно большая отсрочка платежа, что приводит к росту дебиторской задолженности. В ряде случаев не предусматриваются санкции за просрочку платежа или поставки.

## ПРАКТИКА

### Положение о службе внутреннего аудита

#### 1. Общая часть.

1.1. Внутренний аудитор подчиняется непосредственно акционерам группы компании.

1.2. В своей деятельности внутренний аудитор руководствуется: настоящим Положением, правилами торговли, другими нормами законодательства РФ, устными и письменными приказами и распоряжениями акционеров.

1.3. Внутренний аудитор должен знать и выполнять правила внутреннего трудового распорядка, правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

1.4. Субъекты контроля службы внутреннего аудита – все предприятия, входящие в группу компаний.

#### 2. Функции и задачи.

**Главной задачей** внутренних аудиторов является обеспечение потребностей акционеров в части предоставления контрольной информации по различным интересующим их вопросам.

*Основными задачами внутреннего аудита являются:*

- Контроль качества исполнения бизнес-процессов по обеспечению сохранности товарно-материальных ценностей и финансовых ресурсов группы компаний.
- Обеспечение защиты активов и собственности.

- Повышение эффективности использования ресурсов группы компаний.
- Организация постоянного и периодического контроля соответствия совершенных финансовых и хозяйственных операций интересам акционеров.
- Выявление и оценка рисков в бизнес-процессах.
- Создание и внедрение контрольных процедур, позволяющих минимизировать или ликвидировать риски в бизнес-процессах с учетом экономической целесообразности применяемых процедур.
- Обеспечение надежности и достоверности информации.
- Помощь менеджерам в достижении целей и задач группы компаний.

## **2.1. Контрольные функции в сфере продаж.**

2.1.1. Контроль за ценообразованием в отдельных бизнесах, в том числе контроль правильности предоставления скидок клиентам.

2.1.2. Контроль за правильностью оформления документов при отпуске продукции (товара).

2.1.3. Контроль за проведением сверок с клиентами, в том числе проведение выборочных сверок.

2.1.4. Контроль выполнения технологии учета оборотной тары (кеги, паллеты...).

## **2.2. Контрольные функции в сфере финансов.**

2.2.1. Контроль состояния дебиторской задолженности. Сравнение с нормативами.

2.2.2. Выявление неоплаченных накладных и просроченной дебиторской задолженности.

2.2.3. Контроль и аудит платежей по расчетным счетам и кассам предприятий.

2.2.4. Контроль за проведением сверок с контрагентами, в том числе проведение выборочных сверок.

2.2.5. Аудит и оценка инвестиционной деятельности.

2.2.6. Анализ правомерности затрат.

## **2.3. Контрольные функции по складским операциям**

2.3.1. Контроль проведения плановых и внеплановых инвентаризаций, в том числе проведение инвентаризаций.

2.3.2. Контроль складских остатков по сверхнормативным излишкам.

2.3.3. Аудит процесса оприходования товара и сырья. Выборочный контроль за оприходованием по грузоприемочным накладным.

## **2.4. Контрольные функции в сфере закупок.**

2.4.1. Проведение анализа рыночных цен по закупаемому сырью и товарам.

2.4.2. Контроль динамики кредиторской задолженности по поставщикам.

### **3. Полномочия службы.**

Сотрудники службы внутреннего аудита имеют право:

3.1. Запрашивать и получать беспрепятственный доступ к любым активам, документам, бухгалтерским записям и другой информации о деятельности предприятий, необходимой для выполнения функциональных обязанностей аудиторов.

3.2. Делать копии необходимых документов.

3.3. Доступа ко всем базам данных и отчетам.

3.4. Проверки любых складов в любое время.

3.5. Назначения полной внеплановой инвентаризации на любом складе по согласованию с генеральным директором соответствующего предприятия.

3.6. Запрашивать и получать необходимую помощь сотрудников подразделений, в которых проводится аудит, а также помощь сотрудников других подразделений/функций Компании.

3.7. Ставить вопрос перед акционерами по привлечению сторонних аудиторов, экспертов, консультантов по проведению углубленных специализированных проверок.

3.8. Проведения периодических «учений» по различным кризисным ситуациям.

### **4. Система отчетности и регламентов.**

**4.1. Отчеты службы составляются по форме, разработанной по согласованию с акционерами. В общем случае такие отчеты, кроме необходимых показателей, должны содержать:**

- перечень выявленных отклонений, превышающих допуск;
- перечень обстоятельств, при которых эти отклонения были выявлены;
- оценку выявленных отклонений с точки зрения их влияния на организацию;
- рекомендации по возможному устранению данных отклонений;
- оценку данных рекомендаций в плане их возможного влияния на организацию;
- конструктивные предложения (при их наличии) по совершенствованию различных аспектов функционирования организации, имеющих отношение к проведенной работе.

### **4.2. Отчеты по продажам.**

4.2.1. Отчет о предоставляемых скидках по отделам продаж в разрезе клиентов и сравнение с отчетом о наценке по клиентам (ежемесячно).

4.2.2. Отчет о результатах сверок с клиентами по предприятиям. Входящим в группу компаний. Результаты выборочных сверок (ежемесячно).

4.2.3. Отчет по результатам проверки технологии учета оборотной тары (еженедельно)

4.2.4. Отчет по результатам проверки правильности оформления документов на отпуск продукции (ежеквартально или по требованию).

#### **4.3. Финансовые отчеты.**

4.3.1. Отчет о состоянии дебиторской задолженности (сводный) с разбивкой по предприятиям (еженедельно).

4.3.2. Отчет о состоянии дебиторской задолженности по клиентам по торговым подразделениям с выделением просроченной задолженности (еженедельно факт/норматив).

4.3.3. Отчет по результатам аудита платежей по предприятиям (еженедельно).

4.3.4. Отчеты по результатам аудита инвестиционной деятельности и расходов (по требованию).

#### **4.4. Товарные отчеты.**

4.4.1. Отчет по излишним товарам – остатки превышают 3-месячную потребность (ежеквартально).

4.4.2. Отчет по неликвидным позициям – не продаются более 3 месяцев (ежемесячно).

4.4.3. Отчеты о проведенных плановых и внеплановых инвентаризациях (ежемесячно).

#### **4.5. Отчеты по закупкам.**

4.5.1. Кредиторская задолженность по поставщикам (ежемесячно).

4.5.2. Анализ рыночных цен по товару или сырью (по требованию).

### **5. Ответственность.**

5.1.1. Внутренние аудиторы несут ответственность только перед акционерами за качество и своевременность выполнения должностных обязанностей, а также за превышение собственных полномочий.

Построение системы внутреннего аудита в холдинге в любой его функциональной форме, включая аудит формирования и использования финансовых ресурсов, целесообразно осуществлять в соответствии с такими принципами:

**1. Направленность системы внутреннего аудита на реализацию разработанной стратегии холдинга.** Эффективность внутреннего аудита капитала обеспечивается стратегичностью его характера, отражением основных приоритетов развития холдинга. Реализация этого принципа означает целенаправленное ограничение количества контролируемых хозяйств-

венных операций, поскольку контроль над всеми текущими операциями нецелесообразен, потому что будет лишь отвлекать от более важных.

**2. Многофункциональность внутреннего аудита.** Этот принцип предусматривает, что контроль приоритетных показателей развития должен осуществляться не только в целом по холдингу, но и в разрезе отдельных его дочерних предприятий, центров ответственности, а также в сравнении контролируемых показателей со среднеотраслевыми. Важным является обеспечение взаимосвязи контролируемых показателей формирования и использования финансовых ресурсов с другими важнейшими показателями хозяйственной деятельности холдинга.

**3. Ориентация внутреннего аудита на количественные стандарты.** Этот принцип означает, что эффективность аудита значительно возрастает, если контролируемые стандарты деятельности выражены конкретными количественными показателями. Практически это достигается с помощью выражения качественных аспектов в системе количественных стандартов, благодаря чему исключается возможность разного их толкования.

**4. Соответствие методов внутреннего аудита специфике учетной, аналитической и плановой методик, которые используются в холдинге.** Реализация этого принципа предусматривает ориентацию внутреннего контроля на системы и методы планирования использования финансовых ресурсов (при подготовке стандартов контроля), его учета и анализа (при подготовке показателей, которые отражают фактически достигнутые результаты, и выявлении причин их отклонений от стандартов).

**5. Своевременность операций внутреннего аудита.** Реализация этого принципа заключается в том, что он должен носить характер раннего предупреждения кризисного финансового состояния, устранять текущие отклонения раньше, чем они примут серьезный характер. На успех в достижении такой цели влияет адекватность периодов контрольных действий периоду осуществления отдельных операций, связанных с формированием и использованием финансовых ресурсов.

**6. Гибкость внутреннего аудита.** Внутренний контроль должен строиться с учетом возможности приспособления к новым финансовым инструментам; к новым формам и видам осуществления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности холдинга; к новым технологиям и методам осуществления хозяйственных операций.

**7. Простота построения внутреннего аудита.** Формы и методы внутреннего контроля должны быть простыми, поскольку это упрощает деятельность аудитора и уменьшает его усилие, а также содействует экономии затрат на аудит. Невыполнение этого принципа может привести к непонятности и отказу от поддержки операторов, существенного увеличения информационного потока для проведения аудита.

**8. Экономичность внутреннего аудита.** Этот принцип предусматривает, что затраты на осуществление внутреннего аудита целесообразно минимизировать из позиции их адекватности полученному эффекту: объем затрат по организации внутреннего аудита не должен превышать размера того эффекта (снижение затрат, прироста доходов, увеличение прибыли и т.п.), что достигается в процессе его осуществления.

Практическое применение указанных принципов в холдинговой компании позволяет упорядочить контроль над процессами формирования и использования финансовых ресурсов, оценить правильность построения учета этих процессов, проанализировать оптимальность структуры капитала.

#### Пример из практики

В качестве примера приведем зоны контроля службы внутреннего контроля в крупном торгово-промышленном холдинге (табл. 7.6).

Т а б л и ц а 7 . 6

#### Зоны контроля службы внутреннего контроля в крупном торгово-промышленном холдинге

Зона контроля	Технология контроля	Приоритет
1	2	3
<i>Продажи</i>		
Ценообразование, в том числе размер предоставляемых скидок	Анализ отчетов по продажам по соблюдению регламентов и размеров скидок	Высокий
Отгрузки товара (реальность контрагентов, правильность документов)	Анализ договоров и накладных, физическое посещение клиентов	Средний
Работы с клиентами	Анализ отчетов, избирательные проверки. Прямые контакты с клиентами	Дальний
Эффективность использования торгового оборудования	Анализ отчетов	Дальний
Контроль технологии учета оборотная тара		Высокий
Соблюдение правил (регламентов) отгрузки	Нарушение правил отгрузки (проверка ранга решения и примечаний по решению)	Средний
Контроль за проведением сверок		Высокий
Учет маркетинговых регламентов (их нужно разработать маркетингу)	Проверка наличие процедур учета	Средний
Документальное оформление отпусков товара	Наблюдение за процессом Упорядочение процесса	Высокий



Продолжение табл. 7.6

1	2	3
<b>Склад</b>		
Проверка технологии инвентаризации (в т.ч. выборочные внеплановые инвентаризации)	Прямое наблюдение за процессом Организация инвентаризаций	Высокий
Анализ списаний	Анализ документации	Средний
Анализ по срокам реализации (с акцентом на предотвращение хищений)	Анализ по отчетам Выборочный контроль	Дальний
Аудит процесса оприходования товара или сырья (получение товара без накладных и отпуск в производство)	Аудит и запуск процесса оприходования Выборочный входной контроль	Высокий
Анализ технологии работы с возвратами товара	Анализ отчетов по возвратам Наблюдение за работой персонала	Дальний
<b>Производство</b>		
Анализ соответствия объемов выпуска и норм списания материала	Анализ отчетов по списанию и выборочная проверка соответствия норм списания	Средний
Анализ норм брака		Средний
Анализ норм расхода запчастей		Средний
Анализ норм расхода малоценки		Средний
<b>Финансы (деньги)</b>		
Технология работы с дебиторской задолженностью; динамика и просрочки	Анализ отчетов по дебиторке	Высокий
Контроль платежей (расходы с расчетного счета и из касс)	Анализ платежного календаря	Высокий
Динамика постоянных расходов	Анализ отчетов	Средний
<i>В перспективе бюджетная дисциплина и отклонения от бюджета</i>		Дальний
Проверка соблюдения внутренних регламентов, в т.ч. лимитирования полномочий относительно распоряжения финансовыми ресурсами	Составление списка операций, которые попадают под лимитирование (проверка знаний собственников об этих операциях)	Дальний
Проверка наличия активов	Сравнение данных бухгалтерии с фактическим состоянием	Средний
Выборочные сверки с контрагентами	Проведение сверок как с клиентами, так и с поставщиками	Высокий

## Окончание табл. 7.6

1	2	3
<b>Транспорт</b>		
Эффективность рейса (с точки зрения пользователей услуг)	Анализ стоимости рейсов Проверка соответствия рынку	Дальний
Контроль расходов (ГСМ, шины, запчасти)		Дальний
<b>Закупки</b>		
Процесс выбора поставщика	«Погружение» в работу компании, опрос, беседы с сотрудниками всех рангов.	Средний
Цены, в том числе анализ рынка	Анализ отчетов, проведение исследований	Высокий
Условия договоров	Юридическо-экономический анализ договоров	Средний
Инициирование проверок качества закупаемого сырья (соответствие спецификациям)	Запросы в лабораторию, в том числе внешние анализы	Дальний
Затоваривание (отсутствие движения по ассортиментной позиции или сырью)	Анализ отчетов по выявлению явных проблем с оборачиваемостью	Средний
<b>Управленческий аудит</b>		
Анализ экономических обоснований по закупкам оборудования	По требованию собственников – анализ фактической эффективности закупленного оборудования	Дальний
Прогноз продаж и прибылей (убытков) по компаниям	Анализ отчетности и выявление тенденций, построение модели бизнеса	Дальний
Моделирование возможных схем хищений и разработка мероприятий по их предотвращению		Дальний
Разработка интегральных показателей работы бизнесов и контроль их динамики	Пример – «выработка на сотрудника»	Дальний
Качество учета кадров		Дальний
Качество бухгалтерского учета		Дальний
<b>Технический аудит</b>		
Анализ аварий на заводах и базе (внешние специалисты)		Дальний
Анализ документации (внешние специалисты – наличие формальной документации)		Дальний

## Контрольные вопросы

1. Какие основные функции выполняются службой маркетинга на предприятии?
2. Назовите основные рекомендации, способствующие более эффективной работе службы маркетинга на предприятии.
3. Охарактеризуйте типичную службу продаж любого предприятия.
4. В чем заключаются основные функции персонала службы продаж?
5. Что является основой планирования производства и продаж продукции компании?
6. В чем заключаются основные требования к системе мотивации в службе продаж?
7. Чем отличается бухгалтерская отчетность предприятия от управленческой отчетности?
8. Что необходимо учитывать при определении инвестиционной политики организации?
9. Как можно классифицировать продукцию Компании с точки зрения маржинальной прибыли?
10. Назовите основные причины, которые могут привести к невыполнению производственных задач.
11. В чем заключаются основные причины и последствия кризиса?

## Часть 4. КОНСУЛЬТАНТЫ И ПЕРСОНАЛ

Лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки.

*П. Друкер*

### Глава 8. РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.

*Ли Якокка*

- ✚ Работа с персоналом при реализации Программы реформирования
- ✚ Случай 1. Как берут власть в банке
- ✚ Случай 2. Цена развода
- ✚ Организационное поведение и трудовая мотивация

Работу с персоналом организации мы решили выделить в отдельную главу, так как это наиболее важный блок в проведении всего процесса реформирования.

В этой главе мы не будем рассматривать вопросы кадрового учета и делопроизводства, а также юридические аспекты управления персоналом – на предприятиях всегда существуют (или их можно пригласить) юристы, которые должны грамотно оформлять разработанные принципиальные положения.

Реализация как стратегических задач и целей, так и краткосрочных планов любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, совокупность которых можно назвать производственным поведением. Основной смысл и цель управления персоналом предприятия (организации) состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Эффективность использования человеческих ресурсов в организации зависит как от способности или потенциала сотрудников, так и от их желания работать, т.е. от уровня трудовой мотивации (рис. 8.1).

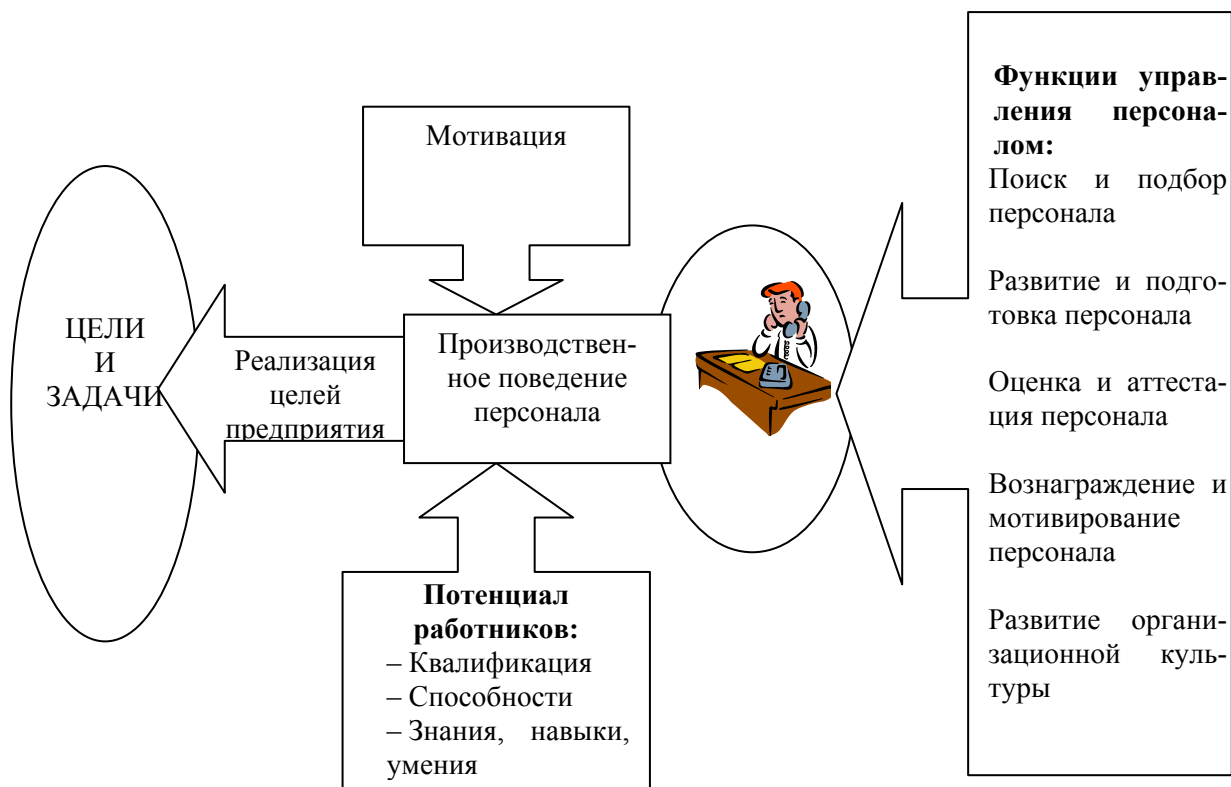


Рис. 8.1. Содержание и функции управления персоналом организации

В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает следующие основные задачи в управлении своим персоналом<sup>88</sup>:

1. Каждая организация привлекает необходимое количество сотрудников по определенным качественным требованиям к ним. Способы и методы поиска и подбора персонала могут быть разными, но суть остается единой – заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные возможности и профессиональные навыки (компетенции) на определенное время в обмен на различного рода вознаграждения со стороны организации.

2. Все организации проводят адаптацию, обучение и развитие своих сотрудников, т.е. приводят в соответствие навыки и умения сотрудников со стоящими перед организацией целями и задачами. Способы и формы такого обучения могут быть разными, но они присутствуют всегда.

3. Организация осуществляет оценку производственного поведения своих сотрудников, их вклад в достижение целей организации. Формы оценки разнообразны – от простой похвалы до сложных систем аттестации.

4. Каждая организация вознаграждает своих сотрудников, т.е. компенсирует им затраты времени, энергии, интеллекта потраченные сотрудника-

<sup>88</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. 336 с.

ми на достижение целей организации, мотивируя их на «правильное» производственное поведение.

5. Каждая организация имеет свою корпоративную культуру, которую она стремится тем или иным способом развивать, обеспечивая заинтересованность сотрудников в работе в данной организации.

## 8.1. Работа с персоналом при реализации программы реформирования

Основной целью управления персоналом при проведении преобразований является исключительно обеспечение выполнения планов реформирования. Эту работу совместными усилиями выполняют привлеченные консультанты по управлению и служба персонала.

*На эту тему написано чрезвычайное количество книг и статей, в которых «основной целью управления персоналом в любой организации, а особенно в реформируемом предприятии, является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой»<sup>89</sup>. Мы считаем, что это демагогические и отвлекающие от работы цели, а выдвигающие их кадровые работники должны быть удалены из реформируемой компании.*

Главной задачей управления организацией является создание системы надежного достижения поставленных владельцами и руководителями целей. Наиболее важным ресурсом в любой организации является персонал, и эффективное управление его деятельностью определяет успех бизнеса. Четко определенная система реалистичных (но обязательно напряженных) целей и построенная для их достижения структура оплаты труда является залогом успеха. При реформировании на первый план выходят вопросы оптимизации кадрового состава, которые включают:

- оценку профессиональной компетенции и отношения к работе персонала на всех уровнях компании с целью выявления и сохранения кадрового ядра, а также для удаления некомпетентных и нелояльных сотрудников;
- привлечение в компанию квалифицированных руководителей и специалистов, зачастую вместо тех, кто довел Компанию до необходимости радикальных реформ;
- поддержку профессионального роста сотрудников, основываясь на достигнутых личных успехах в достижении целей реформирования;
- мотивацию персонала на выполнения планов реформирования, изме-

---

<sup>89</sup> Собираетельное определение из разных источников.

нение структуры оплаты труда и структуры льгот;

– организацию адресного дополнительного обучения и повышения квалификации ключевых специалистов.

В условиях оптимизации кадрового состава должны, насколько это возможно, соблюдаться нормы законодательства о труде, чтобы компания смогла избежать массовых судебных разбирательств и не понести имиджевые потери.

Это постоянная на протяжении всего срока реформирования, сложная и чреватая конфликтами работа, результаты которой обеспечивают создание основного ресурса компании – профессионального и боеспособного коллектива.

## ПРАКТИКА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ Руководитель и кризис<sup>90</sup>

Мюнхаузен: «Вот вы говорите, охота!»

Охотники: «Мы говорим?»

Мюнхаузен: «Ну не говорите, думаете...»

*«Тот самый Мюнхаузен»*

Работа консультанта в организации всегда несет в себе элементы антикризисного управления, точнее, элементы работы с кризисными явлениями в организации.

Здесь описаны два случая, когда консультантам пришлось работать с серьезными внутрифирменными конфликтами, которые грозили разрушением организации. Эти конфликты создавали запутанный клубок личных и групповых отношений, темный омут интриг, интересов, противоречий, в который приходилось «нырять» консультанту, чтобы сохранить организацию и помочь ей выйти на нормальный режим функционирования. Нам интересны не столько методы управления кризисом, а человеческое, этическое измерение поведения людей в кризисе, в особенности, поведение первых лиц в организации, ее руководителей (или руководителя).

### Практическая ситуация 1. Как берут власть в банке

Несколько лет назад, под очередной Новый год, позвонил наш давний знакомый консультант и предложил принять участие в совместном проекте в его команде. Заказчиком был банкир, хорошо знакомый нашему коллеге по прошлым проектам, и который с месяц назад был назначен президентом

<sup>90</sup> Сосновы А.П. Руководитель и кризис. Случаи из практики консультирования // Управление персоналом. 2003. №12.

банка. Перед банкиром акционеры поставили жесткую задачу – в течение шести месяцев полностью взять банк под контроль, навести в банке порядок (стратегическое и финансовое планирование, учет и бюджетирование по стандартам головной финансово-промышленной группы), расширить инфраструктуру (открыть новые филиалы и отделения по всему региону), перевести на расчетно-кассовое обслуживание большинство крупнейших в регионе предприятий топливно-энергетического комплекса.

Поработать в банке мне было интересно, и в конце января мы выехали на объект проводить диагностику ситуации.

В течение трех недель мы проводили интервью с менеджерами и специалистами банка, изучали документы, проводили экспрес-оценку руководителей подразделений и ведущих сотрудников банка, и перед нами стала вырисовываться не особо радужная картина внутренней ситуации в клиентской организации – в банке тлел, как торфяной пожар, внутрифирменный конфликт между двумя группами. Условно мы эти группы назвали: «старая команда» и «новая команда».

Предыстория этого конфликта была такова: жил-был банк, маленький, «карманный», и все в нем было хорошо, он работал с предприятиями акционеров банка, понемножку зарабатывал деньги на обслуживании своих постоянных клиентов. Но владельцам-акционерам этого стало мало, поэтому они пригласили в банк «новую команду» для реструктуризации и развития этой кредитной организации. Возглавляла «новую команду» молодая, энергичная женщина (назовем ее госпожа Маслова), высокопрофессиональный банкир и жесткий руководитель. К сожалению, в «новой команде» больше не нашлось специалистов ее уровня, видимо подбор осуществлялся по принципу личной лояльности и личного знакомства. Пришедшая «новая команда» начала «реструктуризацию»: одни из прежних руководителей подразделений были уволены, на их места были назначены «свои» люди из «новой команды», другие не были уволены (кто бы тогда остался работать), но над ними вводились новые (вышестоящие) должности с соответствующими окладами, все ключевые места в банке заняли члены «новой команды». Новая оргструктура банка стала весьма громоздкой для организации в 120 человек – была изобретена пятизвенная структура управления, в некоторых подразделениях на одного (!!) ведущего специалиста приходилось до восьми начальников разного уровня.

Однако «новой команде» не дали окончательно «реструктуризировать» банк – акционеры продали свой банк крупной российской финансово-промышленной группе. И новые владельцы бывшего «карманного» банка поставили своего банкира (назовем его господином Холминым) на должность президента. Г-н Холмин прибыл на новое место работы один, без собственной команды специалистов. Со сложной задачей – превратить «покупку» в нормальную, крупную и эффективно действующую кредит-



ную организацию. При этом г-жа Маслова, лидер «новой команды», стала первым заместителем президента банка, а ее люди продолжали занимать посты вице-президентов. В организации сложилась ситуация двоевластия, совсем новый президент, «новые» ключевые топ-менеджеры, «старые» специалисты (и некоторые руководители подразделений). И жесткое противостояние: «новая команда» стала «играть» против президента, «старая команда» была сильно обижена на «новую», а рядовые сотрудники заняли выжидательную позицию. Потом в отчете мы дали следующую характеристику ситуации в организации:

- *«Слуга двух господ» – исполнитель имеет возможность сам решить, какое распоряжение выполнять (г-на Холмина или г-жи Масловой) – разрушение исполнительской дисциплины.*

- *«Скрытый мелкий саботаж» – исполнитель (или руководитель) пользуется возможностью «затянуть вопрос», затянуть выполнение задания или указания, или технологическую операцию для сотрудника «чужой» команды – страдает при этом в конечном итоге клиент Банка.*

- *«Переключение энергии» – энергия переключается на истинные или мнимые обиды друг на друга, на обсуждение конфликтных ситуаций, на слухи, интриги и т.д., а на работу сил уже не остается.*

- *«Разрушение коммуникативного пространства» – затруднено обсуждение острых и неоднозначных производственных вопросов, нет согласованности в действиях и решениях.*

- *«Обсуждение справедливости-несправедливости» – поднимается вопрос о справедливости или несправедливости оплаты труда, о неравенстве зарплаты одних перед другими – демотивация «несправедливо» обиженных.*

Поэтому вновь назначенный президент через месяц работы в банке обратился к нам, консультантам, с просьбой помочь в решении стратегических задач банка и, самое главное, оказать помощь даже не в разрешении конфликта, а в его полном устранении.

В результате анализа ситуации мы пришли к выводу, что в первую очередь надо решать следующие задачи:

- увольнять лидеров «новой команды» – они не желали лояльно и конструктивно работать с новым президентом;

- «прореживать» весь кадровый состав банка – оценка кадрового потенциала руководителей и ведущих специалистов показала невысокую управленческую квалификацию многих руководителей подразделений;

- проводить оптимизацию и упрощение организационной структуры – сокращать начальственные должности;

- разрабатывать новую систему оплаты труда – приводить в соответствие зарплату и значимость должностей и рабочих мест;

- обновлять состав руководителей и специалистов банка – нанимать новых сотрудников на принципе профессионализма, а не «семейственности»;
- разрабатывать и внедрять в практику определенные управленческие процедуры – планирование, контроль, проведение совещаний, регламенты исполнения распоряжений и т.д.;
- начать формировать единую команду на базе и «старой» и «новой», укреплять новую культуру организации с ориентацией на поставленные стратегические задачи.

И все это на фоне разработки стратегической программы развития, формирования годового бизнес-плана и реорганизации работы правления банка.

Стало понятно, что консультанты призваны выполнить тяжелую, я бы сказал, «грязную» работу: любой пункт плана работ сильно задевал интересы как руководителей банка, так и специалистов. При этом президент банка (наш Заказчик) оставался как бы в стороне (во всяком случае, в стороне от жестких решений по увольнению, сокращению зарплат и понижений в должности), и если бы ситуация стала бы выходить из-под контроля и неудовольствие сотрудников превысило бы некую норму, президент всегда бы мог «перевести стрелки» на «зарвавшихся» консультантов, которые пришли и сделали не то, что он хотел. В общем, консультанты должны были сыграть роль «организационного громоотвода», если бы ситуация стала слишком напряженной.

Мы эту позицию и роль приняли, такова была особенность данного заказа. Была разработана программа антикризисных мер, реструктуризации и обновления кадрового состава банка и правил внутрифирменной работы.

Президент г-н Холмин занялся внешними делами банка, мы же, заняв места антикризисных менеджеров, занялись внутренними делами – наведением организационного порядка, координацией и управлением стратегическим планированием, управлением человеческими ресурсами.

Нам как консультантам по управлению персоналом пришлось разрабатывать мероприятия по обновлению кадрового состава, в первую очередь – вести переговоры с лидером «новой команды» г-жой Масловой об их уходе из банка, желательно бесконфликтном, за определенную компенсацию. Г-жа Маслова, умная женщина, тогда сказала мне, что «президент ведет себя не по-мужски, перекладывая неприятную работу на консультантов», что «такой руководитель не сможет создать и сплотить вокруг себя эффективную команду, которая выведет банк на лидерские позиции в банковском секторе». Они ушли из банка, но я потом часто вспоминал слова г-жи Масловой о позиции руководителя и его ответственности за собственные действия в сложных и кризисных ситуациях, о позиции настоящего лидера организации. Мы, консультанты, приняли на себя ответственность и риск не-

приятных решений и действий, но были ли мы правы, освобождая первого руководителя, лидера (по определению) организации от «грязной» работы? Тогда мне казалось, что это было правильным решением, теперь все чаще сомневаюсь в том, что мы поступили правильно в стратегическом смысле.

Как бы то ни было, мы выполнили заказ – была разработана стратегическая программа банка на 5 лет, разработан и утвержден в головной компании бизнес-план на текущий год, проведена внутренняя реструктуризация, создана новая штатная структура, проведена ротация руководителей и специалистов (было сокращено около 30 % персонала, многие руководители были понижены в должности – в соответствии с реальным функционалом, разработана и внедрена новая система оплаты труда на основе тарифно-разрядной сетки. Три месяца тяжелейшей (в психологическом смысле) работы по 14 часов в день без выходных и праздников. К концу мая в разговорах друг с другом мы себя уже называли «зондеркомандой»; никогда не думал, что так тяжело проводить мероприятия, уклончиво называемое на «птичьем» языке HR-менеджеров аутплейсментом.

События этих трех месяцев слились в непрерывное действие – ночные обсуждения и споры с коллегами, пять дней (и ночей) семинара по разработке стратегической программы развития банка, приглашение на семинар в функции «раскола» «новой команды» (кого-то пригласили, кого-то нет – отсутствие приглашения как «черная метка»), увольнение в полном составе отдела маркетинга – за непрофессионализм, звонки родственникам и «доброжелателей», которые заступались за увольняемых сотрудников (в форме угроз), бесконечные собеседования с работниками банка, выброс негативных эмоций на консультантов – на беседу с сотрудниками приходилось брать валокордин, не для них, – для себя.

В конце мая мы уезжали с чувством выполненного заказа – утвержден бизнес-план, подобраны специалисты в ключевые управления, найден и начал работу HR-директор, банк открыл два новых филиала, наконец-то в мае месяце пошла прибыль, несколько крупнейших предприятий региона перевели свои счета в банк, новое правление банка результативно работало уже несколько недель по новым правилам и регламентам...

## Практическая ситуация 2.

### Цена развода

На этот раз нашим клиентом стала страховая компания, руководитель которой пригласил нас разобраться с корпоративной культурой компании, с персоналом, провести оценку социально-психологического климата и порекомендовать комплекс мер, направленных на улучшение работы сотрудников с клиентами компании, на создание атмосферы единства в коллективе и укрепление организационной культуры. Приблизительно так звучал заказ из уст генерального директора компании г-на Тяжлова.

Мы договорились о проведении диагностики в течение 10 дней, по итогам которой мы обязались предоставить подробный отчет и программу действий по заявленным проблемам.

Снова пошла работа по известной технологии: интервью с руководителями, работа с документами, выезд в филиалы, анкетирование сотрудников компании. Уже на второй день проведения диагностики мы недоумевали – что мы тут делаем? Зачем нас позвали?

Страховая компания была в прекрасном состоянии, она входила в пятерку крупнейших в своем регионе, менеджмент компании был поставлен на хорошем уровне, компания динамично развивалась все это время, молодые, профессиональные сотрудники с интересом и удовольствием работали в компании. Мы впервые видели компанию, где генерального директора подчиненные не просто уважали, но по-человечески любили, и даже ревновали его друг к другу (в особенности женская часть персонала компании). Конечно, были определенные недостатки и проблемы, но они естественны для быстро и устойчиво растущего организма предприятия. Сам генеральный директор уклончиво отвечал на наши вопросы, смысл его ответов повторял первоначальный заказ.

На четвертый день мы догадались, в чем суть заказа. В компании был конфликт в среде топ-менеджеров, в совете директоров. И этот конфликт грозил пройти линией раскола через всю компанию. Причем конфликт носил не столько межличностный характер, сколько идеологический. Столкнулись две линии, две идеологии управления компанией, две тенденции менеджмента: одну олицетворял генеральный директор (европейская ориентация, демократический стиль управления, интеллигентность и культура в бизнесе, с элементами партисипативного менеджмента, уважение к сотрудникам, убеждение их в правильности принимаемых решений и т.д.), другую линию проводил руководитель одного из ключевых департаментов, член совета директоров г-н Казаков. Авторитарность и грубость с подчиненными резко контрастировала со стилем, принятым в компании. Отрывок из нашего отчета: *«На наш взгляд, причина такой ситуации в Департаменте – непрофессионализм и низкая управленческая компетенция руководителя Департамента, умноженная на амбиции и непонимание людей. Главное непонимание – в том, что для руководства специалистами интеллектуального труда категорически запрещено применять давление, окрики, публичные наказания, унижение и прочие методы из арсенала авторитарного стиля управления. В качестве причин внутренних конфликтов сотрудники назвали: 73 % – грубость начальства с подчиненными, 54 % – некомпетентность руководителей, 71 % – необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных, 57 % – частые переработки и сверхурочные работы».*

Линия противостояния прошла не только через высшее руководство, но начала разделять рядовых сотрудников, когда отношения друг с другом начинали портиться только потому, что сотрудники были в разных подразделениях: *«Дальнейшее существование Департамента в неизменном виде и при существующих его руководителях приведет только к углублению отчужденности сотрудников Департамента и остальной части коллектива Компании. Невозможно выстроить Компанию с едиными принципами, единой философией и едиными стандартами, когда конфликт разделяет не только топ-менеджеров, но уже и разделяет рядовых сотрудников по принципу принадлежности к определенному структурному подразделению. Причем отчужденность подразделения явно исходит от руководителей Департамента. Дальнейшее присутствие данных руководителей угрожает существованию Компании как единой организации».*

Дальше было просто – мы поняли, что генеральный директор внутренне уже давно принял решение расстаться с г-ном Казаковым, но для полной уверенности пригласил московских консультантов еще раз выверить созревшее у него решение. Данное решение далось ему нелегко, г-н Казаков был тем человеком, который очень многому научил нашего клиента в страховом бизнесе, их связывали хорошие дружеские отношения, но жизненные и деловые ценности противоположной направленности развели их.

Представив отчет, мы с некоторым напряжением ждали дальнейших действий клиента, в памяти еще были свежи события в банке и мы опасались, что и сейчас нам придется выступить в роли «зондеркоманды». Однако генеральный директор все последующие действия по выводу г-на Казакова из своего бизнеса взял на себя. Он сам провел тяжелый для него разговор и сообщил г-ну Казакову о принятом решении, не взваливая на консультантов свою работу и ответственность.

Нас поразило тот факт, что нашему клиенту пришлось заплатить (в прямом смысле в деньгах) весьма большие суммы за цивилизованный «развод» со своим топ-менеджером – он оплатил пребывание московских консультантов, он оплатил последовавший после диагностики пятидневный инновационный семинар (крайне дорогое удовольствие), который прошел в компании через месяц после описываемых событий (хотя по большому счету этот семинар нашему клиенту и всей компании особенно и не был нужен), клиент выплатил г-ну Казакову внушительную сумму компенсации (правда, разделив ее на две части – первую половину компенсации выплатил сразу после увольнения, вторую – заплатил через три месяца, гарантируя неприменение со стороны г-на Казакова войны компроматов и «черного пиара» в бизнес-сообществе).

Этот проект принес нам истинное удовольствие от хорошо проделанной работы, хотя вроде бы результаты не были такими внушительными, как в некоторых других проектах. Однако знакомство с интеллигентным стилем в ведении бизнеса, с образованным и умным клиентом дорого стоит.

## 8.2. Организационное поведение и трудовая мотивация

Смысл управления персоналом – в реализации работниками целей и задач, стоящих перед компанией.

Для этого сотрудники компании должны быть заинтересованы в эффективной и результативной работе на компанию, с одной стороны, а с другой – быть в состоянии по своим профессиональным и личностным качествам эффективно реализовывать производственные, корпоративные задачи.

Таким образом, функции управления персоналом связаны с мотивацией сотрудников, а также с развитием их потенциала (квалификация, способности, знания, умения и навыки).

Воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе<sup>91</sup>.

Исторически *первым направлением*, безусловно, может считаться тот раздел научного менеджмента, который посвящен стимулированию работников к повышенной производительности и предложен во всемирно известных методиках Ф.Тейлора. Исследования природы мотивации этого направления представлены довольно скудно, но они подкреплены богатой эмпирической базой материального стимулирования. Большая ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена в психотехническом подходе (В. Штерн, Г. Мюнстерберг).

*Второе направление* в определенной мере близко тейлоризму в части ограниченности представлений о внутренней природе мотивации. Оно связано с традицией поведенческого подхода (У. Уотсон, Р. Скиннер, А. Эллис) и в разных модификациях активно развивается вплоть до настоящего времени, все более пополняясь данными о психологических составляющих мотивации. Его современный вариант вполне психологичен. Это так называемый когнитивный подход в менеджменте (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р.Л. Солсо).

*Третье направление* в гораздо большей степени основывается на представлениях о природе мотивов, потребностей и ценностей человека. Его развитие сопровождало общемировые тенденции к повышению уровня гуманизма в общественных и производственных отношениях. Здесь во главу

---

<sup>91</sup> Моргунов Е.Б. Мотивы работника и их стимулирование.

угла ставится гуманистический подход к человеку и его мотивации (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц). В психологии получило развитие так называемое гуманистическое направление, а в менеджменте – школа «человеческих отношений».

Для выделения **четвертого направления** развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к мотивации технологический критерий. Именно применение современных информационных технологий приводит к усиливающейся индивидуализации работы, при которой мотивация работника может быть также глубоко индивидуализирована (А. Тоффлер). Настало время постмодернизма (Бауман), не признающего общих схем и общих оценок и демонстрирующего, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам.

Известно, что на рубеже XIX и XX вв. американская промышленность была чрезвычайно экстенсивной и малопродуктивной. Ощущалась острая потребность в преобразованиях, и на предприятиях были развернуты исследования с целью понять причину непроизводительного труда рабочих и служащих. Одним из первых систему взглядов на исследование труда в организациях предложил Фредерик Тейлор (1911).

*Стимулирование производительности труда по Ф. Тейлору*<sup>92</sup>

Ведущая заслуга Тейлора, признаваемая во всем мире, состоит в принесении научного метода, до этого используемого в естественных науках, в исследования труда и управления. Реже отмечается другой его вклад – разработка метода рационального вознаграждения работающих за результат их труда.

Тейлор выделял как минимум три причины низкой производительности труда у рабочих:

- классовую солидарность: рабочие были уверены, что, повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест;
- природную склонность человека работать медленно;
- низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы. Преимущественное распространение имело лишь самообучение с помощью наблюдения за работой других рабочих.

Важнейшей целью рациональной организации труда, с точки зрения Ф. Тейлора, должна быть максимизация прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Необходимо было создать такие условия, при которых работник был бы заинтересован работать быстрее и качественнее.

---

<sup>92</sup> Моргунов Е.Б. Мотивы работника и их стимулирование.

Тейлор сформулировал основные принципы научной организации труда:

1. Изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками. Поиск самых эффективных стратегий.

2. Тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех несправляющихся.

3. Материальное поощрение скорости и точности работы.

4. Сотрудничество рабочих и администрации. Равное разделение труда между рабочими и администрацией. Каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются.

Тейлор ввел понятие «урока» как формы оплаты труда, которая должна прийти на смену другим формам оплаты (поденной, сдельной, премиальной). Урок представляет собой строго определенное ежедневное задание, норму выработки (по аналогии со школьными уроками). То, что Тейлор считал «нормальной выработкой» и «хорошим рабочим днем», на деле являлось максимальной выработкой, которую выполняли лишь самые выносливые рабочие. Всех остальных рабочих он предлагал переучивать или увольнять.

При переноске чугуна рабочие по системе Тейлора повысили производительность с 12,5 до 47 тонн в день при повышении зарплаты на 64 %. Излюбленным примером, к которому он постоянно возвращался в своих статьях, был рабочий Шмидт – тупой и медленный парень, готовый на все ради дополнительного заработка. Понятно, что в понимании Шмидта и администрации предприятия выгоды от системы стимулирования производительности труда, разрабатываемой Тейлором, по своему содержанию отнюдь не совпадали. Тем не менее, сам Тейлор испытывал определенную гордость от того, что ему удавалось существенно повысить заработную плату рабочих, и они могли приобрести, например, новый дом или дать образование детям.

### Психотехнический подход к стимулированию<sup>93</sup>

Наряду с традицией научного менеджмента в начале XX в. в консультировании начала складываться психотехническая традиция. Сам термин «психотехника» был предложен в 1903 г. В.Штерном. Сочетание «психо» и «техника» означало любую практическую направленность психологических знаний, в отличие от академической психологии. Если тейлоризм исходил из непосредственного соотношения технологии и производительности человека, то психотехника, возникшая независимо от него, предлагала при совершенствовании труда основываться на психологических закономерностях.

---

<sup>93</sup> Моргунов Е.Б. Мотивы работника и их стимулирование.



Один из основоположников психотехники Гуго Мюнстерберг выделял социальную, медицинскую, хозяйственную и правовую ветви психотехники. Затем закрепилось два понимания психотехники: психология труда в узком смысле и прикладная психология в широком смысле слова.

В 1914 г. в книге «Основы психотехники» Г. Мюнстерберг писал: «В современной научной жизни научная работа сосредоточена на изучении машин, товаров, средств обмена, короче, на всевозможных физических условиях экономического успеха, но при этом не принимается во внимание, что в конце концов, никакая плодотворная хозяйственная *работа не может быть выполнена без участия человека, без его деятельности и что психофизический аппарат* человека, конечно, требует самого серьезного внимания и самого тщательного исследования с точки зрения хозяйственных интересов... точного исследования психических процессов, посредством которых работник вступает в качестве действующего члена в великий хозяйственный механизм» (Г. Мюнстерберг, 1922, с. 3–4). Основной вопрос психотехники, с его точки зрения: каким образом мы можем использовать психологические факты для того, чтобы оказать содействие осуществлению экономически ценных задач?

Мюнстерберг выделял три основные задачи психотехники:

- выбор подходящих людей;
- достижение наивысшей производительности труда;
- достижение желаемых психических эффектов.

Все указанные задачи в той или иной мере связаны с проблемами диагностики и совершенствования мотивации работников. Во-первых, работодатель должен найти сотрудников с высокой мотивированностью на успех и высокую производительность, во-вторых, теми или иными методами он обязан так организовать их деятельность, чтобы получить высокую производительность и, в-третьих, мотивация должна не ослабевать, а в идеале даже повышаться в процессе выполнения работы.

Мюнстерберг наметил обширную программу психологического изучения трудовой деятельности, которая включает опрос руководителей, наблюдение за работой, экспериментальное изучение успешных и неуспешных рабочих, исследование изменчивости психических функций (в том числе мотивации) в зависимости от разных условий деятельности и т.п.

В области повышения производительности труда исследователь подробно рассматривал закономерности упражнения и обучения. Он изучил вопросы формирования навыков в зависимости от сложности их структуры, постепенного объединения нескольких движений в единый импульс, образования плато на кривых обучения, процесса автоматизации и переноса навыка и др. В области изучения утомления было отмечено отличие субъективного чувства усталости от объективных показателей снижения

работоспособности, подчеркивалась комплексность этого явления и необходимость совместного его изучения психологами и физиологами.

Концепции Ф. Тейлора и Г. Мюнстерберга объединяет одно очень важное обстоятельство: в обеих из них предложены необычайно важные программы исследования и оптимизации трудовой деятельности. И того, и другого меньше всего заботило, как будет называться предложенная ими дисциплина. В их работах присутствовали компоненты, которые в настоящее время могли бы быть названы «психология труда», «организационное поведение», «менеджмент проекта», «инженерная психология», «индустриальная социология». Границы между всеми этими дисциплинами были обозначены позднее. Отцов-основателей более интересовало само живое преобразование действительности, базирующееся на рациональных основаниях.

### Потребности и самоактуализация по А. Маслоу<sup>94</sup>

Признанной заслугой А. Маслоу считается разработка *иерархической модели потребностей* человека, нашедшей широкое применение в практике менеджмента. В дальнейшем эта модель была неоднократно пересмотрена последователями Маслоу – К. Альдерфером и Ф. Герцбергом. Меньшую популярность среди менеджеров-практиков приобрел раздел концепции Маслоу, детализирующий понятие «самоактуализация» как одну из высших потребностей человека. Вместе с тем объяснительный потенциал этого понятия еще далеко не выяснен. Более того, оно становится все актуальнее в связи с растущей компьютеризацией и индивидуализацией профессиональной деятельности.

*Самоактуализация* личности означает полное, живое и бескорыстное переживание жизни с полным сосредоточением и погруженностью. Это – момент, когда «Я» человека реализует самое себя.

В основе *самоактуализации* лежит служение человека *Б-ценностям* (бытийным ценностям) – предельным ценностям, которые не могут быть сведены к чему-то более высокому. Их не так уж и много: истина, красота, добро древних, совершенство, простота, всесторонность, целостность, живость, уникальность, порядок и ряд других. Присвоенные человеком Б-ценности становятся его потребностями, которые А. Маслоу (1970) назвал *метапотребностями*. Все другие ценности получили наименование *Д-ценности* (дефицитарные ценности), переживаемые как потребности в еде, воде, безопасности и т.п.

---

<sup>94</sup> Моргунов Е.Б. Мотивы работника и их стимулирование.

## Потребности, мотивы и ценности<sup>95</sup>

Углубленные исследования психологического содержания мотивации требуют более детального различения процессов и структур, входящих в круг «регуляторов деятельности». В большем уровне различения нуждаются понятия «потребность», «мотив» и «ценность».

По одной из наиболее популярных точек зрения, потребности – это непосредственные жизненные отношения человека с миром. Они действуют здесь и теперь, отражают текущее состояние указанных отношений. Личностные ценности – подобны «консервированным» отношениям с миром, обобщенные и переработанные совокупным опытом социальной группы. Они мало зависят от ситуативных факторов.

Через потребности человек переживает свои отношения с миром «один на один». Посредством ценностей человек переживает свою принадлежность к социальному целому. В потребностях человек всегда одинок, в ценностях – всегда не один. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом: по мере удовлетворения одних из них становятся актуальными другие. Иерархия ценностей находится в неизменном индивидуальном положении.

Е.Б. Моргунов, ссылаясь на Клакхольма (1951), пишет, что без ценностей «...функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не могли бы получить от других то, что им нужно в плане личных и эмоциональных отношений; они бы также не чувствовали в себе необходимую меру порядка и общности целей»<sup>96</sup>.

Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей больших социальных групп, в том числе общечеловеческих ценностей.

Ряд исследователей различают две группы ценностей: а) ценности – цели жизнедеятельности или предельные ценности; б) ценности – принципы жизнедеятельности или инструментальные ценности. Первые обладают смещающим, корректирующим влиянием на мотивы, вторые – на возникновение актуальных мотивов.

---

<sup>95</sup> Моргунов Е.Б. Мотивы работника и их стимулирование.

<sup>96</sup> Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учеб. пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. М.: Изд-во ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. 464 с.

## Теория потребностей Ф. Герцберга<sup>97</sup>

Известные исследователи менеджмента Г. Кунц и С.О'Доннел писали: «Если подчиненный руководствуется только правилами и потребностями, установленными руководством, он может работать примерно на 60 или 65 % своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Это достигается с помощью различных средств, причем в основе их всех лежат потребности подчиненных» (цит.по: Попов, 1991).

Отталкиваясь от популярной концепции А.Маслоу, Герцберг провел серию исследований, выявивших различный характер влияния потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем собственно на удовлетворенность. К этой группе можно отнести практически все *Д-потребности* по Маслоу. Если потребность из этого круга не удовлетворяется, человек испытывает неудобство, в острых случаях – страдает. Но даже полное удовлетворение *Д-потребностей* не ведет к отчетливому чувству психологического удовлетворения, удовольствия. В отношении таких потребностей вряд ли стоит говорить, обсуждая проблему самоактуализации. Герцберг назвал их потребностями «здоровья».

Удовлетворение других же потребностей, чаще из круга *Б-потребностей*, ведет к отчетливому субъективному ощущению психологического удовлетворения, радости, ощущению личного достижения. Герцберг назвал их мотивирующими. Среди них: достижение, признание, ответственность, продвижение, возможность роста, содержательность работы. При условии более или менее полной удовлетворенности потребностей «здоровья» основная работа руководителя по обеспечению продуктивности труда подчиненных может базироваться на учете именно мотивирующих потребностей. Однако то, что в теории подразделяется, на практике может быть проинтегрировано. Так, если сама по себе заработная плата, скорее, может быть отнесена к группе «здоровья», вполне допустимо ее включение в группу мотивирующих потребностей. Зарботная плата может обсуждаться, ее размер колебаться в зависимости от значимых успехов отдельного сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, в приведенном примере заработная плата превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в разряд мотивирующих потребностей.

Герцбергом была разработана система мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы. Эта система получила

---

<sup>97</sup> Моргунов Е.Б. Мотивы работника и их стимулирование.

название «система обогащения труда». Идеология «обогащения» труда направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей. В такой ситуации человек выступает не в многообразии своих мотивов и целей, а как функционал, которому не доступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной была бы ситуация, в которой человек мог бы быть востребован полностью. Но, к сожалению, это возможно только в отдельных видах профессиональных деятельностей. Такие профессии чаще всего называются творческими, и человек может полностью использовать свой творческий потенциал, самостоятельно планируя цели и достигая их. Тем не менее, в большинстве других профессий также возможно более или менее полное включение не только исполнительских, но познавательных возможностей человека.

Фредериком Герцбергом впервые был предложен ряд технологий «обогащения» труда, которые и до сих пор активно используются в консалтинге:

- *партисипативный менеджмент* – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по увеличению степени участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;
- *автономные рабочие группы* – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты своей совместной деятельности;
- *расширение должностных обязанностей и ответственности*, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;
- *ротация* – перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели, технология, не столько расширяющая полномочия сотрудников, сколько разнообразяющая характер выполняемой ими деятельности;
- *гибкий рабочий график* – свободный выбор времени начала и конца рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки в часах в неделю, а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);
- *периодические профессиональные перемещения* – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или специальностях;
- *совмещение смежных профессий* – овладение одним человеком навыками работы в нескольких специальностях усиливает мотивацию сотрудника к расширению познавательной деятельности, профессионала – к самосовершенствованию;
- *внутреннее совместительство* – работа одного человека на нескольких рабочих местах;

- *компенсаторные методы* – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

## Контрольные вопросы

1. Какова основная цель управления персоналом при проведении преобразований?
2. Назовите главные вопросы оптимизации кадрового состава.
3. Назовите основные направления, связанные с мотивацией сотрудников и развитием их потенциала.
4. В чем состоит заслуга Тейлора? Каковы были причины низкой производительности труда у рабочих?
5. Какие основные задачи психотехники выделял Г. Мюнстерберг?
6. Что общего между концепциями Ф. Тейлора и Г. Мюнстерберга?
7. Что такое самоактуализация личности?
8. Какое название получила система мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы?
9. Назовите технологии «обогащения» труда, предложенные Ф. Герцбергом.

## Глава 9. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

В целом, люди работают напряженнее и более инновационно, если их не принуждают, совсем другая картина там, где им строго указывают, что делать.

*Соичиро Хонда*

Деньгами и добрым словом от работника можно добиться гораздо большего, чем просто добрым словом.

*Приписывается Г.Форду*

- ✚ Основные задачи системы мотивации
- ✚ Подходы к разработке системы мотивации
- ✚ Содержание и структура компенсационного пакета
- ✚ Разработка и упорядочивание постоянной части денежного вознаграждения
- ✚ Разработка переменной части денежного вознаграждения
- ✚ Социальные льготы
- ✚ Особенности внедрения систем мотивации и мониторинг эффективности

### 9.1. Основные задачи системы мотивации

Обозначим основные задачи, стоящие перед консультантами и службой персонала при разработке и совершенствовании системы мотивации и стимулирования эффективного производственного поведения<sup>98</sup>.

**Привлечение персонала в организацию.** Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

**Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности.** Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации.

---

<sup>98</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. 336 с.

**Стимулирование производительного поведения.** Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему мотивации.

**Контроль за издержками на рабочую силу.** Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

**Административная эффективность и простота.** Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

### 9.1.1. Подходы к разработке системы мотивации

Разработка фирменной системы оплаты труда (СОТ) и в целом компенсационной политики компании не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, абсолютно или мало связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по формулированию основных принципов, на основе которых должны разрабатываться системы денежного вознаграждения в компании.

Каковы же основные вопросы, на которые нужно иметь ответы до того, как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации?

#### 1. Как долго будет действовать новая система мотивации?

- Краткосрочная разработка (до года).
- Долгосрочная перспектива (от двух лет и более).
- До момента существенного изменения внутренней или внешней ситуации на предприятии (изменились цели, ситуация на рынке, общая экономическая ситуация и т.д.).

#### 2. Сколько будет применяться схем СОТ?

- Одна для всех сотрудников компании.
- Несколько различных для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала.
- Много схем, приближаясь к индивидуализации вознаграждения – своя схема для каждого сотрудника.

- Некий баланс между унификацией и индивидуализацией.

#### 3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда?

- Финансово-экономические службы.



- Служба персонала (отдел компенсаций).
- Внешние привлеченные консультанты по компенсациям.
- Некоторое сочетание указанных субъектов.

**4. Какова позиция компании при определении уровня оплаты труда своих работников?**

- Ниже рыночного уровня.
- На уровне рынка зарплат в данной отрасли и регионе.
- Выше уровня рыночных ставок (готова ли компания платить более высокое вознаграждения за эффективный труд всем сотрудникам).
- Некоторое сочетание – нужно определить, какие категории персонала на каком уровне будут получать вознаграждение.

**5. Какова ситуация на рынке труда?**

- Какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые задействованы в вашей компании?
- Какие требования к ним предъявляются?
- Какого уровня пакет социальных льгот для них предлагается в вашем регионе, в вашей отрасли?

**6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить на испытательном сроке)?**

- Полную зарплату, включая премии и льготы.
- Меньшую зарплату, включая ограничения по получению премий и льгот.

**7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами)?**

- Нужно определить процентное соотношение между различными частями денежного вознаграждения в зависимости от категории персонала.

**8. Является ли зарплатная политика секретной или публичной?**

- Все сведения о денежном вознаграждении засекречены, разговоры на тему зарплаты считаются нарушением коммерческой тайны.
- Все сведения о зарплате полностью открыты для любого сотрудника.
- Принципы зарплатной политики открыты, размеры заработной платы конкретных сотрудников закрыты.

Для изменения существующего в компании положения с оплатой труда обычно применяется следующая технология разработки и оптимизации денежного вознаграждения, представленная на рис. 9.1.

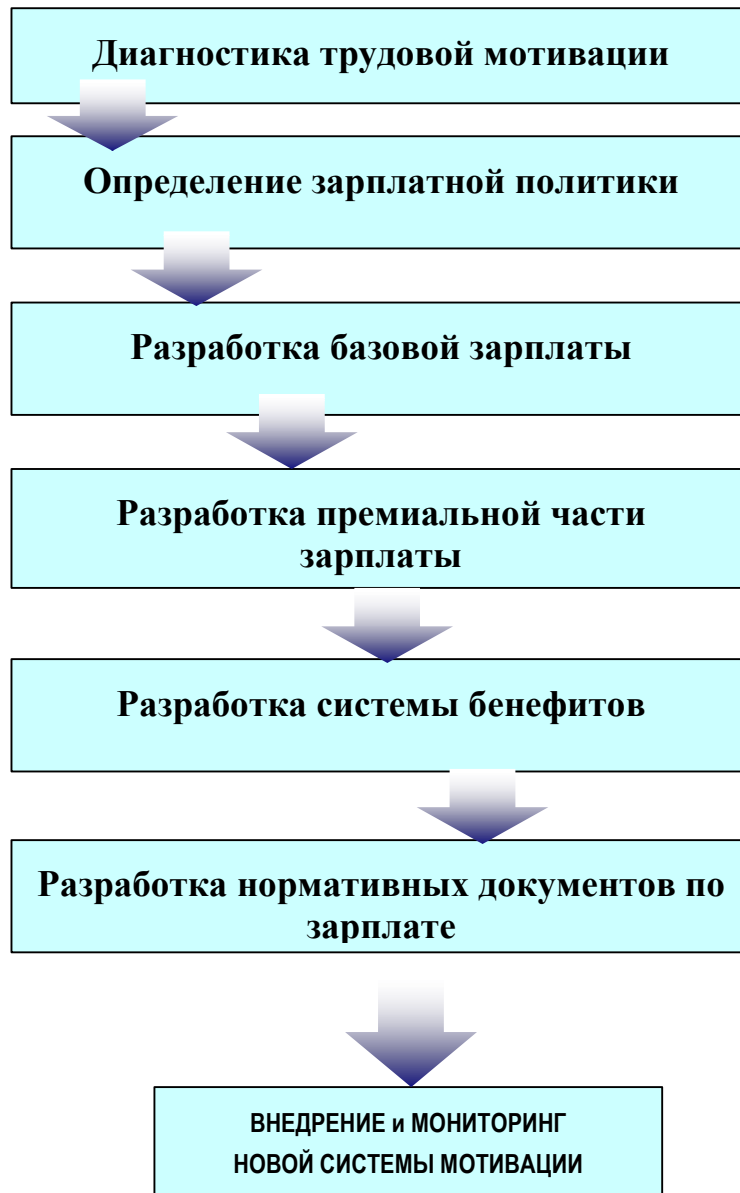


Рис. 9.1. Этапы разработки (оптимизации) системы мотивации персонала

### 9.1.2. Содержание и структура компенсационного пакета

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов: основная оплата труда (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения) и социальные выплаты или льготы (бенефиты) (рис. 9.2).

*Базовая заработная плата* есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, ко-

которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Базовая зарплата остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

*Бонусы или побудительные выплаты* (переменная часть денежного вознаграждения) обычно связаны с вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

*Бенефиты или социальные пособия* рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

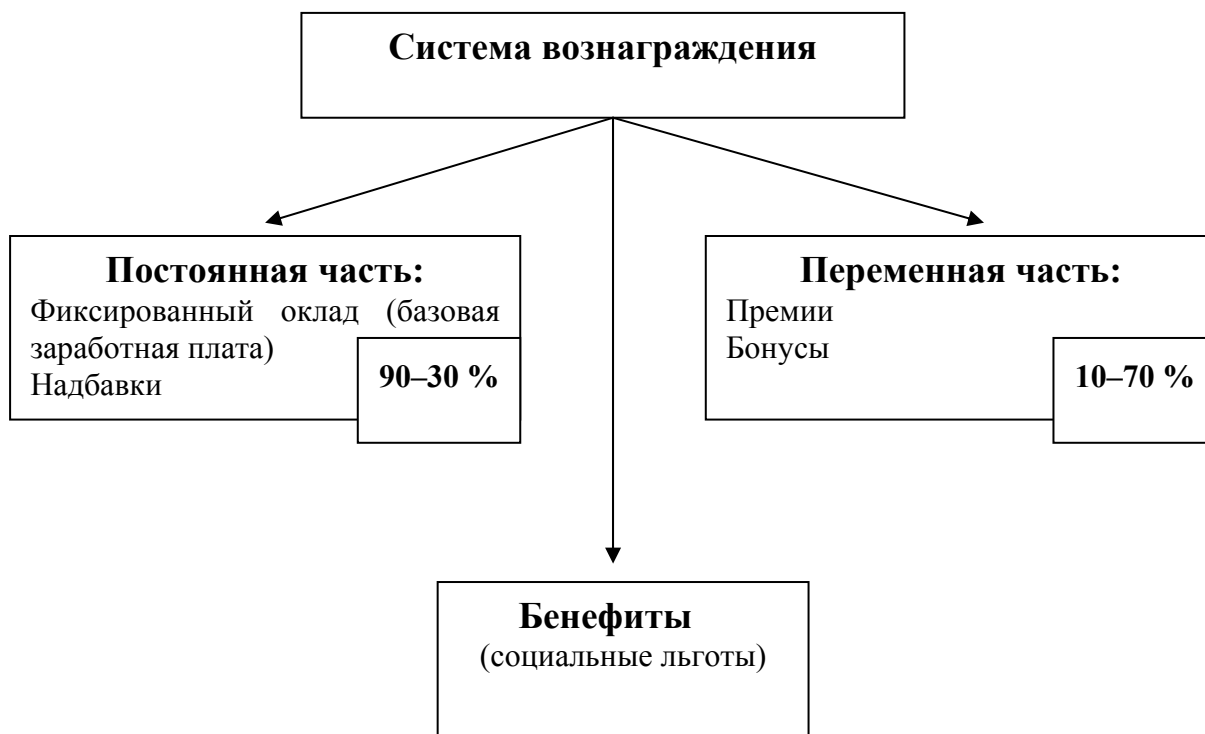


Рис. 9.2. Структура компенсационного пакета организации

## 9.2. Разработка и упорядочивание постоянной части денежного вознаграждения

Традиционное представление о структуре материальной компенсации предполагает разделение денежного вознаграждения работников на постоянную (фиксированная зарплата, базовый оклад) и переменную (премии, бонусы) части.

При этом базовый оклад является гарантированным вознаграждением работнику за исполнение им должностных обязанностей на его рабочем месте. Фактически оклад отражает ценность (важность) данного рабочего места или должности для компании, а также отражает баланс спроса и предложения на рынке труда для данной специальности. Оклад, как правило, выполняет следующие функции:

- гарантирует стабильность оплаты работника в компании (удержание рабочей силы);
- стимулирует рост квалификации сотрудника (профессиональное развитие рабочей силы);
- является оценкой профессионализма и ценности сотрудника (стимулирование карьерного роста и повышение профессионального и личного развития сотрудника).

Во многих российских компаниях установление базовых окладов для должностей происходит из субъективных представлений руководителей о стоимости того или иного рабочего места. Нередки случаи, когда размер оклада зависит от «пробивной силы» работника, от его способностей и умений торговаться за свое денежное вознаграждение, от исторически сложившихся традиций в оплате и от других, не имеющих отношения к ценности и важности рабочего места факторов. С ростом компании отсутствие системы определения базовой зарплаты начинает приводить к сложностям в мотивации успешной деятельности персонала. Работники перестают понимать, почему на близких по важности должностях базовые оклады существенно отличаются, каковы критерии высоко и низкооплачиваемых рабочих мест, что необходимо делать, чтобы получить повышение оклада.

По опыту, разработка комплексной и обезличенной, (т.е. максимально объективной), системы базовых окладов и премий становится актуальной для средних и крупных компаний при численности 80–100 работников и при количестве должностных позиций разного ранга свыше 25–30.

Процесс создания такой системы требует от разработчиков опыта и квалификации и занимает порядка четырех-шести месяцев в компании среднего размера (в крупных компаниях этот срок больше).

## *Технология разработки грейдно-разрядной системы*

Перечислим основные моменты в методике разработки и внедрения системы базовых окладов:

### **Этап 1. Определение факторов оценки должностей.**

Для того чтобы упорядочить имеющиеся в компании должности по их внутрифирменной ценности, необходимо выработать факторы оценки. Они должны быть едиными для всего набора должностей (от генерального директора до уборщицы), учитывать специфику деятельности компании, быть простыми для понимания и оценивания.

Определение факторов оценки для предприятия проводится в несколько этапов. Сначала в интервью с руководителями подразделений выявляются их представления о том, как и по каким критериям они оценивают работу своих подчиненных, что является наиболее важным для той или иной должности. По итогам интервью консультанты выделяют 10–15 факторов оценки, а экспертная группа, в которую входят руководители подразделений, выбирает из них наиболее важные. В качестве примера приведем девять ключевых факторов оценки значимости должностей для одного предприятия:

- 1) уровень управления сотрудниками;
- 2) ответственность технологическая;
- 3) ответственность финансовая, материальная;
- 4) опыт работы;
- 5) уровень специальных знаний (квалификация);
- 6) уровень контактов;
- 7) сложность работы;
- 8) условия работы;
- 9) цена ошибки.

Каждый из ключевых факторов оценки должности разделяется на шесть уровней (А, В, С, D, Е и F), и делается краткое текстовое описание каждого уровня. В результате получается таблица ключевых факторов, по которой можно проводить оценку всех существующих на предприятии должностей.

### ***Основные проблемы этапа 1:***

- формулировка критериев оценки;
- краткое, простое и однозначно понимаемое описание уровней для каждого фактора.

### ***Решение проблем:***

- применение групповых методов работы с руководителями подразделений. Предоставление им примеров критериев, которые уже использовались на других предприятиях;

– оценка формулировок на группе экспертов, многократное изменение и «оттачивание» текста описания уровней.

### **Этап 2. Проведение оценки должностей по разработанной таблице критериев.**

Оценка каждой должности проводится руководителями подразделений (для подчиненных должностей). Они, выступая в роли экспертов-оценщиков, используя предложенную табличную форму, должны указать уровень фактора, соответствующего должности, и вес каждого фактора для данной должности по 5-балльной шкале. В процедуре оценки должен принимать участие консультант, который просит обосновать ту или иную оценку, проставленную экспертом, иногда полемизирует с ним, опираясь на описания должностей, полученные ранее в ходе анкетирования и уточняющих интервью. Этим достигается большая объективность в экспертной оценке.

Итоговый балл по каждому из факторов определяется путем умножения балла уровня на балл значимости фактора. Суммирование итоговых баллов по всем девяти факторам дает суммарный балл значимости должности в компании. В результате все должности выстроены в иерархию в зависимости от полученного суммарного балла.

#### ***Основные проблемы этапа 2:***

– обеспечение объективности оценок – часть руководителей склонна завышать оценки должностей, часть – пытается занижать.

#### ***Решение проблем:***

– расширение экспертной группы – в качестве экспертов дополнительно можно привлекать заместители руководителя подразделения, сотрудников службы персонала. При необходимости использовать независимых экспертов, хорошо знающих специфику деятельности предприятия и функционал оцениваемых должностей;

– переоценка некоторых должностей – в случае явного завышения или занижения оценок проводить повторную оценку с более тщательным обоснованием того или иного балла.

### **Этап 3. Построение грейдно-разрядной таблицы.**

Иерархию должностей разбивают на категории (грейды) близких по полученным оценкам должностей. Для этого используется сначала формально-статистический способ – вся совокупность суммарных оценок разбивается на 9 интервалов, отсекая по десять перцентилей (90 % распределения, 80 % распределения и т.д.).

Далее определяются границы получившихся категорий (грейдов).

#### ***Основные проблемы этапа 3:***

– некоторые должности все-таки «выбиваются» из грейдов, т.е. представление о должности не совпадает с аналитическим, оценочным. Грейдная таблица не выглядит «гармоничной».

***Решение проблем:***

- проводить процедуру общей, недифференцированной оценки грейдов руководителями подразделений и топ-менеджерами на «гармоничность» распределения должностей по грейдам;
- проводить дополнительную оценку по критериям;
- согласовать «попадание» должности в тот или иной грейд с топ-менеджерами. Как правило, в ходе согласования в начальную расстановку вносятся коррективы.

**Этап 4. Уточнение систем мотивации для различных подразделений.**

Эта работа проводится экспертным путем силами консультантов, топ-менеджеров и руководителей подразделений.

Для построения грейдной сетки необходимо четко зафиксировать различные пропорции оклада и премии в среднемесячном доходе сотрудников, определить процент премиальной составляющей в зависимости от категории персонала.

**Этап 5. Установление размеров должностных окладов для каждого грейда.**

Для установления для каждого грейда «вилка» для должностных окладов необходимо подобрать информацию о предлагаемых рынком труда среднемесячных доходах для ключевых специальностей предприятия (окладах, премиях и бонусах).

Для каждой должности внутри грейда разрабатываются разряды (чаще всего пять). При построении грейдной сетки выравнивается уровень доходов (оклад+премия) для работников, находящихся на одном разряде внутри грейда.

***Основные проблемы этапа 5:***

- получение достоверных и надежных данных по среднерыночным доходам ключевых специалистов;
- обеспечение единообразия и дифференцированности премиальной системы.

***Решения проблем:***

- сведения о рынке труда в регионе необходимо собрать службе персонала предприятия или их необходимо купить в специализированной фирме;
- процент премиальной части дифференцировался в зависимости от категории персонала – управленческий, основной, вспомогательный и обслуживающий. Для каждой категории определяется и согласовывается свой процент нормализованной премии.

**Этап 6. Сравнение новой грейдной сетки с предыдущими окладами.**

Сравнение новой грейдной сетки с предыдущими окладами обычно выявляет должности, которые либо были недооценены, либо переоценены. В случае недооценки, т.е. когда старый оклад меньше минимального значе-

ния по новой системе, оклад у сотрудника повышается до минимального уровня. Если же должность была переоценена в предыдущем периоде, т.е. старый оклад выше максимального значения по новой системе, то либо сотруднику устанавливается меньший оклад (с соблюдением всех юридических норм), либо, в случае несогласия, сотруднику подыскивается другая работа (внутри или вне компании).

Данная проблема является наиболее сложным и конфликтным моментом при внедрении новой системы базовых окладов.

#### **Этап 7. Внедрение новой системы базовых окладов.**

Параллельно с разработкой новой системы базовых окладов и премий проводится разработка процедуры аттестации (оценки персонала), на основании которой и производится установление новых окладов сотрудникам, перевод их на новые условия оплаты.

Оценка сотрудника формируется на основании трех оценок – самооценки, оценки непосредственного руководителя и оценки экспертов (как правило, «внутренних клиентов»).

Оценка производится:

- по профессиональным компетенциям, соответствующим критериям оценки должности;
- по результативности труда;
- внутрикорпоративным критериям.

Оценка по профессиональным компетенциям показывает, соответствует ли сотрудник установленному для должности грейду. Оценки по результативности труда и критериям корпоративности используются для более четкого установления разрядов внутри грейда.

Результаты аттестации и соответствующие кадровые решения определяет специально создаваемая комиссия, возглавляемая генеральным директором предприятия.

Как правило, в ходе первой аттестации возникает много сложных и конфликтных ситуаций, которые можно снять назначением «испытательных сроков» для части сотрудников. Эти сотрудники проходят повторную (внеплановую) аттестацию через четыре-шесть месяцев.

Одновременно с новой системой базовых окладов необходимо разработать социальный пакет: набор льгот, зависящий от грейда, к которому относится должность. Теперь грейд четко и однозначно отражает статус сотрудника, его положение в компании.

Переход на новую систему базовых окладов сопровождался интенсивной информационной подготовкой как руководителей подразделений, так и самих сотрудников. Во всех подразделениях проводится презентации новой системы, каждому сотруднику раздаются информационные материалы, на внутрикорпоративном сайте размещается страничка, посвященная новым условиям определения и изменения должностных окладов.



## Этап 8. Мониторинг результатов введения новой грейдной системы.

Длительность этого этапа – до повторной аттестации.

В этот период служба персонала компании отслеживает:

- реализацию кадровых решений аттестационной комиссии (увольнения, перевод на другие должности, прием новых сотрудников, другое);
- осуществляет мониторинг действия новой грейдной системы оплаты труда;
- подготавливает вопросы для рассмотрения на повторной аттестации.

### 9.3. Разработка переменной части денежного вознаграждения

Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы предприятия, эффективности работы подразделения и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Для моделирования переменной части необходимо решить два вопроса: первое – каков будет механизм зависимости переменной части зарплаты от экономической эффективности деятельности предприятия (подразделения, работника) и второе – какие показатели эффективности необходимо взять за основу расчетов.

Результативность сотрудника (также как и результативность рабочей группы или всего предприятия в целом) можно определить как отношение фактического значения показателя эффективности работы к его эталонному или нормативному значению.

Основная формула расчета результативности<sup>99</sup>:

Результативность – это отношение фактического результата к эталонному

$$\text{Результативность} = \frac{\text{Факт}}{\text{Эталон}} .$$

На основе данной формулы и понятия результативности работы можно выстраивать и разрабатывать эффективные модели и схемы переменной (премиальной) части оплаты труда.

Данная модель эффективнее всего работает для сотрудников торговых предприятий, которые «зарабатывают» деньги для компании, т.е. для основного персонала (менеджеры по продажам, торговые представители, сотрудники отделов сбыта, торговые агенты и т.д.).

На каждом этапе развития организации целесообразно применять различные модели мотивации персонала.

<sup>99</sup> Кавтрева А.Б. Решение сложных задач в области заработных плат // Рекламное Измерение. 2000. №10 (75).

Для наглядности рассмотрим изменение переменной части вознаграждения в одной торговой компании, так скажем, в ретроспективе, благо работа с этой организацией продолжалась несколько лет.

## Стимулирование труда на разных фазах развития торговой компании

### *Фаза роста*

Консалтинговый проект начался в сентябре 2002 года, когда владелец торговой компании предложил группе консультантов по управлению провести у него в фирме организационную диагностику. Компания к этому моменту занимала прочные позиции на рынке продажи автозапчастей, но владелец обоснованно считал, что для дальнейшего развития необходимо наладить систематическое управление компанией. Одной из задач (проблем), поставленных заказчиком, была проблема повышения эффективности работы персонала – проблема мотивации сотрудников.

Проведенная диагностика показала следующее:

Компания работает на рынке запчастей для иномарок уже 8 лет. За это время компания выросла из маленькой посреднической фирмы в крупное торговое предприятие с различными направлениями деятельности: оптовая торговля запчастями, поставки на заказ в регионы, розничная торговля запчастями для автомобилей и мотоциклов, туризм.

На момент диагностики на рынке наблюдалась двойственная ситуация: с одной стороны – усиление конкуренции, борьба за клиента, необходимость качественно совершенствовать систему продаж, с другой – усиленный рост количества иномарок, расширение рынка запчастей, появление новых возможностей для роста.

Компания вступала в стадию ускоренного развития, но система управления, в том числе и персоналом, не соответствовала отрывающимся возможностям, становясь тормозом роста.

Консультанты предложили программу работ, направленную на создание регулярного менеджмента в компании. В этой программе были заложены действия по постановке финансового управления (бюджетирование, планирование, оптимизация учета), по созданию внятной маркетинговой политики и обновлению технологии продаж, кроме того, предполагалась реорганизация структуры компании и создание совершенно новой системы мотивации и стимулирования труда персонала (СОТ).

В первую очередь, новую систему оплаты и стимулирования труда нужно было разработать для коммерческих подразделений компании. Их было пять: региональный отдел (поставки на заказ в регионы), оптовый отдел, автомагазин (розница), отдел мотозапчастей, отдел тяжелой (коммерческой) техники.

В процессе специальной диагностики было сделано следующее (выдержка из итогового отчета консультантов):

*«Проведен анализ системы денежного вознаграждения.*

*Проведен анализ социального пакета компании.*

*Проведено анкетирование и интервьюирование сотрудников, выявлялась общая мотивационная структура и удовлетворенность трудом.*

*Предложены основные направления и план разработки новой системы денежного вознаграждения сотрудников.*

*Проведено изучение рабочих мест сотрудников и проведен анализ операционного состава деятельности основных специалистов.*

*Проведено исследование временных затрат сотрудников методом фотографии рабочего дня.*

*Определены основные показатели результативности работы сотрудников.*

*Собрана и проанализирована статистика по результатам работы сотрудников регионального отдела.*

*В результате выявились особенности и проблемы действующей СОР:*

*Основная компенсация сотрудникам компании – оклад, т.е. фиксированная оплата, которая составляет 85–90 % от общего денежного вознаграждения.*

*В зарабатывающих подразделениях периодически выплачивалась ежемесячная премия. Показателем премирования является общий объем продаж отдела, при достижении которого начисляется премия на отдел. Далее премиальный фонд делится между сотрудниками на основании решения начальника отдела. В основном наблюдается уравнительная тенденция («всем поровну»). Критерии определения индивидуальной премии четко не прописаны, начальник отдела ориентируется на отсутствие ошибок и субъективно оцениваемую результативность сотрудника.*

*Выявились недостатки технологии организации продаж, влияющие на мотивацию:*

- *не фиксируется индивидуальная результативность менеджеров, хотя в базе данных сведения о результативности (количество заказов, количество заказанных позиций, суммарный объем (в деньгах) заказов за период) имеются и учитываются;*

- *отсутствуют индивидуальные планы работ каждого менеджера;*

- *отсутствует планирование объемных и качественных показателей работы отделов;*

- *отсутствует обратная связь менеджерам отделов по достигнутым за месяц объемным показателям (менеджеры не только не знают планов работы отдела на период, но и не знают фактических результатов своей работы и работы отдела);*

- *формально не закреплена категоризация специалистов регионального отдела, хотя фактически такая категоризация присутствует: стажеры (младшие специалисты), специалисты-кураторы клиентов, кураторы направлений. При этом у специалистов высшей категории функциональные обязанности присутствуют в полном объеме, т.е. они выполняют все функции специалиста плюс дополнительные, как кураторы направлений. Не формализован переход специалиста из категории в категорию, не определены требования к специалистам разных категорий – как следствие, нет определенности в карьере и служебном продвижении; повышение оклада специалистам происходит спонтанно, по субъективному решению руководства, и специалисты точно не знают, за что и почему им повышают (или не повышают) оклад.*

### **Выводы**

*Система мотивации в компании такова, что объективно менеджеры НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ в увеличении собственной результативности, у них не только нет поощрения за результаты собственного труда, но и информации о своих результатах, результатах отдела и компании в целом, нет обратной связи об успешности или неуспешности собственной деятельности и деятельности коллег и, как результат, не подключены мотивы достижения успеха, соревнования с другими, оценки труда, успеха, профессионализма.*

*Таким образом, в компании есть большой резерв, связанный с мотивацией в широком смысле. И этот резерв еще не задействован».*

Основная проблема в повышении эффективности работы менеджеров заключалась в том, что их вознаграждение практически никак не связывалось с личными усилиями и с результатами собственной работы. «Колхозный» тип поощрения приводил к тому, что сильные менеджеры были недовольны и не видели смысла в наращивании объемов продаж и клиентской базы. Слабые менеджеры не имели стимула к улучшению своей работы, т.к. без особых усилий получали вполне приличную зарплату. Таким образом, в подразделениях работал негативный принцип отбора – сильные работники были недовольны и уходили из компании, слабые оставались.

В итоге задача разработки новой системы мотивации определилась – необходимо было выстроить механизмы вознаграждения, при котором поощрение ориентировано на личный результат. Определились также основные принципы новой системы оплаты труда:

1. Основное вознаграждение сотрудников коммерческих подразделений определяется их личной результативностью.

2. Показатели результативности задаются стратегией развития компании и планируются (нормируются) как для отдела в целом, так и для каждого менеджера персонально.

3. Показатели результативности отражаются в текущем учете компании и доступны для менеджера.

4. Определяется минимальный порог результативности, ниже которого вознаграждение не выплачивается. Верхняя граница вознаграждения за сверхплановую результативность не устанавливается.

5. Принцип кадровой политики – компании нужны только результативные сотрудники. Систематическая работа с результатом ниже минимального в компании не допустима. Такие сотрудники не должны работать в компании.

В качестве показателей результативности были выбраны следующие:

- объем продаж (сумма поступивших денег в оплату за проданный товар);
- количество позиций проданного товара.

Объем продаж в денежном выражении является «естественным» показателем коммерческого персонала, а учет по поступившим деньгам поощряет менеджеров к снижению дебиторской задолженности.

Позиции отражают интенсивность работы и поощряют менеджеров к внимательному отношению к каждому клиенту вне зависимости от его величины и стоимости заказанных запчастей. Кроме того, особенность торговли запчастями заключается в том, что основное рабочее время менеджеров уходит на поиск и выставление цены на запчасти. Таким образом, количество позиций отражает интенсивность и трудоемкость работы менеджеров.

Механизм и формулы оплаты труда выглядели следующим образом (выдержка из Положения об оплате труда регионального отдела):

«Денежное вознаграждение специалистов отдела состоит из трех частей: постоянной части, переменной части и надбавок. Постоянная часть определяется должностью специалиста согласно сетке должностных окладов. Переменная часть зависит от результативности работы самого специалиста. Надбавки к базовому окладу специалиста определяются особыми условиями работы специалиста. Суммарное денежное вознаграждение специалиста по итогам месяца (ДВ) рассчитывается по формуле

$$ДВ = O_{\text{баз}} + \text{Пер} + \text{Над},$$

где  $O_{\text{баз}}$  – должностной (базовый) оклад;

Пер – переменная часть вознаграждения;

Над – надбавки к должностному (базовому) окладу.

### **Постоянная часть (должностной оклад)**

Должностной оклад специалиста зависит от квалификационного уровня и устанавливается согласно сетке должностных окладов, принятой для регионального отдела.

Оклад сотрудника на испытательном сроке составляет 70 % от полагающегося по должности. Вместо переменной части на время испытательного срока вводится надбавка в размере 50 % от соответствующего должностного оклада, которая заменяется переменной частью после успешного окончания испытательного срока кандидата на должность специалиста регионального отдела.

### **Переменная часть денежного вознаграждения специалистов, работающих в паре**

Паре специалистов устанавливается общий план результативности по показателям:

- Объем продаж (сумма поступивших денег за исполненные заказы);
- Количество позиций в исполненных заказах (согласно накладным).

$\text{ОбъемПары}_{\text{план}}$  – плановый объем продаж, осуществляемых парой специалистов в расчетном месяце;

$\text{ПозПары}_{\text{план}}$  – плановое количество позиций в исполненных заказах для пары специалистов.

Также определяется общая для пары специалистов результативность работы:

$$\text{РезОбщПары} = \frac{\text{ОбъемПары}_{\text{факт}}}{\text{ОбъемПары}_{\text{план}}} \cdot \frac{\text{ПозПары}_{\text{факт}}}{\text{ПозПары}_{\text{план}}},$$

где  $\text{ОбъемПары}_{\text{факт}}$  – фактический объем продаж, осуществленных парой специалистов в расчетном месяце;

$\text{ПозПары}_{\text{факт}}$  – фактическое количество позиций в исполненных заказах для пары.

Переменная часть вознаграждения для каждого специалиста из общей пары рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Пер} = \text{ПремТариф} \cdot \text{РезОбщПары} + 0,2 \cdot \text{ПремТариф} \cdot \text{Рез}_{\text{отдела}},$$

где  $\text{Пер}$  – переменная часть оплаты труда;

$\text{ПремТариф}$  – премиальный тариф каждого специалиста;

$\text{РезОбщПары}$  – общая результативность работы пары специалиста в расчетном месяце;

$\text{Рез}_{\text{отдела}}$  – общая результативность работы отдела.

Премиальный тариф для каждого специалиста, а также базовый оклад и надбавки устанавливаются согласно обычным правилам данного Положения.

### **Руководитель регионального отдела**

Денежное вознаграждение руководителя регионального отдела состоит из двух частей: постоянной части (должностного оклада) и переменной

части. Должностной оклад определяется согласно сетке должностных окладов. Переменная часть зависит от результативности работы отдела. Возможно установление надбавок к базовому окладу за определенные условия работы. Суммарное денежное вознаграждение руководителя отдела по итогам месяца (ДВ) рассчитывается по формуле

$$\text{ДВ} = \text{О}_{\text{баз}} + \text{Пер} + \text{Над},$$

где  $\text{О}_{\text{баз}}$  – должностной (базовый) оклад;

Пер – переменная часть вознаграждения;

Над – надбавки к должностному (базовому) окладу.

#### **Переменная часть денежного вознаграждения руководителя отдела**

Переменная часть денежного вознаграждения руководителя отдела определяется результативностью работы отдела и определяется по формуле

$$\text{Пер} = \text{ПремТариф} \cdot \text{Рез}_{\text{Отдела}},$$

где Пер – переменная часть оплаты труда;

ПремТариф – премиальный тариф;

Рез<sub>отдела</sub> – общая результативность работы отдела.

Результативность регионального отдела рассчитывается по формуле:

$$\text{Рез}_{\text{отдела}} = (\text{Объем}_{\text{отд факт}} / \text{Объем}_{\text{отд план}}) \cdot (\text{Поз}_{\text{отд факт}} / \text{Поз}_{\text{отд план}}),$$

где  $\text{Объем}_{\text{отд факт}}$  – фактический объем продаж по всем исполненным заказам регионального отдела расчетном месяце;

$\text{Объем}_{\text{отд план}}$  – плановый объем продаж по всем исполненным заказам регионального отдела расчетном месяце;

$\text{Поз}_{\text{отд факт}}$  – фактическое количество позиций в исполненных заказах;

$\text{Поз}_{\text{отд план}}$  – плановое количество позиций в исполненных заказах.

Переменная часть денежного вознаграждения выплачивается руководителю отдела при условии достижения отделом минимального уровня результативности, т.е. при  $\text{Рез}_{\text{отдела}} \geq \text{Рез}_{\text{мин}}$ .

Плановые и минимальные значения показателей результативности отдела, премиальный тариф для руководителя регионального отдела определяются управляющим Компанией, утверждаются генеральным директором компании и доводятся до сведения начальника регионального отдела.

#### **Надбавки**

Сотрудники регионального отдела могут получать следующие виды надбавок к должностному (базовому) окладу:

– надбавка за систематическую работу с поставщиками и выполнение обязанностей по контролю за поставками товара с определенных направле-

ний (кураторы направлений) – в размере от 15 % до 25 % к должностному (базовому) окладу;

– надбавка за помощь куратору направления в работе по контролю поставок товара с определенных направлений (помощники куратора направления) – в размере от 5 % до 10 % к должностному (базовому) окладу;

– надбавка за стаж работы в Компании в следующих размерах:

- после 3 лет работы в Компании – ежемесячно 5 % к должностному (базовому) окладу;

- после 4 лет работы в Компании – ежемесячно 10 % к должностному (базовому) окладу;

- после 5 лет работы в Компании – ежемесячно 15 % к должностному (базовому) окладу;

- после 7 лет работы в Компании и более – ежемесячно 20 % к должностному (базовому) окладу;

Решением генерального директора могут быть введены иные надбавки, условия получения которых и размер определяется распоряжением Генерального директора».

Для регионального отдела пришлось изменить технологию работы с клиентами. Специалисты (менеджеры) отдела были разбиты на рабочие пары. Один специалист в основном занимался технической работой (поиск каталожных номеров деталей, составление заказа, отслеживание исполнения заказа и т.д.), другой – работой с клиентами (поиск и привлечение новых клиентов, общение и принятие заказов у действующих клиентов, оформление и контроль поставок деталей клиенту). Поэтому план по результативности и фактическая результативность определялась для пары. Но должностной оклад и премиальный тариф для каждого специалиста могли различаться, в зависимости от квалификации сотрудника. Через некоторое время квалификация выровнялась – оклады и тарифы специалистов в паре стали одинаковыми.

К сожалению, консультантам не удалось полностью провести принцип личной ответственности менеджеров за собственный результат. Руководство компании решило, что этот принцип в полном виде может разрушить коллективистскую атмосферу в отделах, создаст излишнюю конкуренцию и зависть в коллективе. Поэтому в формулу премии была добавлена часть по результатам работы отдела. 20 % от премиального тарифа сотрудник мог получить за выполнение плана по показателям всего отдела.

Формула определения результативности предполагала, что для получения премии (а она составляла от 50 до 60 % от всего вознаграждения) необходимо выполнить план по каждому показателю не менее чем на 85 %. Перемножение коэффициентов по каждому показателю увеличивало премию при перевыполнении, но и уменьшало ее при невыполнении плана. Условие минимальной результативности добавляло жесткости в эту систе-



му оплаты. Теперь у менеджеров появился «пряник» в виде повышенной премии за выполнение и перевыполнение норм, но имелся и «кнут» (вынуждающее обстоятельство) в виде резкого уменьшения вознаграждения при невыполнении планов. Возросла дифференциация среди сотрудников по критерию эффективности. Различия в оплате порой достигали существенных размеров.

Не всем понравился этот механизм поощрения личной эффективности, несколько менеджеров уволилось через два месяца работы новой системы. Однако возросла общая результативность работы торговых отделов – объем продаж за год вырос на 36 % (годовое задание по план-бюджету компании было 38 %). Конечно, весь прирост нельзя отнести только за счет изменения системы мотивации, консультанты вместе с руководством компании изменили многие корпоративные элементы – была поставлена система бюджетирования, проведены определенные маркетинговые мероприятия, отлажен процесс управления торговым ассортиментом и т.д. Но эффективная система денежного вознаграждения также сыграла свою положительную роль в развитии компании.

### Фаза стабилизации

В 2004 году компания вошла в фазу своего развития, которую можно назвать фазой стабилизации. Ситуация на рынке была благоприятной, рост продаж не был таким бурным, как в 2003 году, но оставался достаточно устойчивым. Стали реализовываться инвестиционные проекты – было открыто несколько новых магазинов, стал работать филиал на востоке страны, были открыты и начали развиваться новые направления бизнеса. Компания стремительно расширялась – за год ее численность увеличилась более чем в полтора раза. При этом проведенное исследование (анкетирование и интервью с сотрудниками) выявило некоторую неудовлетворенность части персонала существующей СОР. Неудовольствие вызывало отсутствие гарантированной оплаты (слишком маленькая, по мнению некоторых сотрудников, фиксированная часть, слишком высокий порог минимальной результативности). При этом все отмечали, что их личная эффективность возросла. Руководство компании, несмотря на возражения консультантов, решило смягчить условия мотивации и изменило некоторые ключевые параметры СОР:

- 1) были увеличены оклады за счет уменьшения премиальной части;
- 2) снижен порог минимальной результативности с 0,7 до 0,6;

3) в формуле расчета премии вместо умножения коэффициентов результативности по каждому показателю было введено их среднее значение. Т.е. если раньше  $R_{\text{общ}} = R_1 \cdot R_2$ , где  $R_1$  и  $R_2$  – результативность по показателям объема продаж и количества позиций, то формула была переделана на  $R_{\text{общ}} = (R_1 + R_2) / 2$ . Данное решение оказалось не просто изменением арифме-

тического действия в формуле. Изменение стало принципиальным – сотрудникам стало легче получать премию при невыполнении плана, а за перевыполнение компания стала меньше платить. Сразу же снизился интерес у менеджеров (особенно сильных) наращивать усилия, направленные на перевыполнение плана. Цена перевыполнения резко понизилась еще и потому, что премиальный тариф был уменьшен в пользу оклада.

Данные нововведения придали сотрудникам чувство стабильности и защищенности и поначалу не сказывались на общей эффективности работы всей компании. Оказалось, что при стабильном рынке возможен мягкий вариант системы оплаты за результативность. Во всяком случае, объемы продаж продолжали расти, хотя и менее быстрыми темпами, чем в предыдущем году.

### Фаза кризиса

В начале 2005 года стало ясно, что компания находится в кризисной ситуации. Падение объемов продаж за январь составило около 24 процентов. Понятно, что новогодние каникулы сыграли свою негативную роль, но это падение было по сравнению с январем прошлого года. Февраль не принес стабилизации, ситуация с продажами продолжала ухудшаться. Маркетинговый анализ показал, что такова тенденция практически на всем рынке (и помимо рынка запчастей) – возросла конкуренция, и снизился спрос. Однако компания оказалась не готова к такому развитию событий, предыдущий период стабильности расслабил менеджмент компании и кризис больно ударил по ее прибыльности.

Владелец фирмы опять пригласил консультантов, которые к этому времени работали с компанией в абонентском режиме, не постоянно.

Было принято решение наряду с другими мерами снижать издержки, в том числе и по численности персонала, ужесточить систему планирования и оплаты труда, возродить интерес у сотрудников к перевыполнению планов.

Так как консультанты считали, что одной из причин кризиса является изменение СОР, которое было проведено в фазе стабилизации, то предлагалось сделать следующее:

1. Пересмотреть планы по показателям на 2005 год с учетом сложившейся ситуации.
2. Установить абсолютно реальные планы отделам и менеджерам.
3. Порог минимальной результативности установить на уровне 1, т.е. 100 % выполнения планов.
4. Изменить соотношение оклада и премиального тарифа в сторону большей доли премии в общем вознаграждении (40 % оклад, 60 % премия).
5. Отменить показатель «количество позиций» и ввести показатель «Прибыль» по сделкам.
6. В формуле расчета премии сложение заменить на умножение.

7. В премии убрать ту часть, которая зависела от результата работы отдела, и оставить зависимость премии только от личной результативности.

8. Ввести дополнительный ежемесячный бонус – сверхплановую прибыль, полученную отделом, делить в соотношении: 50 % сверхплановой прибыли получает компания, 50 % – сотрудники. При этом дополнительный бонус (сверхплановая прибыль) распределяется между сотрудниками пропорционально личному коэффициенту результативности.

Модельные расчеты показали, что при перевыполнении плана отделом на 10 % общее вознаграждение менеджеров может возрасти от 20 до 80 %. При этом создавалась ситуация, когда отделу и всем сотрудникам невыгодно увеличивать свой штат сверх необходимого, ибо дополнительный бонус придется делить на большее число сотрудников, что приводит к уменьшению вознаграждения каждого, если не увеличивается результативность с приходом новых менеджеров.

Результатом борьбы с кризисом стало:

- сокращение непроизводственного персонала на 15 %;
- ликвидация одного из неприбыльных магазинов и регионального филиала;
- оптимизация численности коммерческих подразделений;
- резкий всплеск заинтересованности менеджеров в точном выполнении и перевыполнении установленных планов;
- уход нескольких ключевых руководителей из компании.

Прошло совсем немного времени с момента принятия антикризисных мер (в том числе в сфере оплаты труда и мотивации), но положение стало выправляться, объем продаж и прибыли вышли на уровень 2004 года.

### **Заключение**

Решать задачи повышения эффективности работы персонала можно через различные модели мотивации – каждая имеет свои достоинства и недостатки. Предложенная консультантами модель на опыте почти пяти лет эксплуатации показала свою гибкость и возможность подстройки под различные ситуации в компании, при этом сохраняя основной механизмощрения результативности. И этот опыт дает основания утверждать, что данная модель имеет достаточно высокую эффективность в плане решения стратегических задач коммерческой организации.

## **9.4. Социальные льготы**

Социальные льготы и выплаты, как и заработная плата, тоже являются составной частью материального вознаграждения работника в обмен за его труд. При этом важно понимать, что значение социальных льгот и выплат как с точки зрения мотивации работников, так и с точки зрения эффектив-

ного расходования средств организации на персонал очень высоко. Социальные льготы и выплаты могут способствовать повышению уровня благосостояния работника и эффективности работы организации. Однако, к сожалению, это не достигается автоматически. В определенных условиях социальные выплаты могут не достигать желаемого эффекта, породить иждивенческие настроения у работников, ухудшать экономическое положение организации.

### Социальный пакет

Сегодня само собой разумеется, что оплачиваемые отпуска, оплата больничных, обязательное медицинское страхование, а также пенсионное обеспечение являются обязательной составной частью официальных льгот для каждого постоянного сотрудника любой компании.

Наряду с вышеперечисленными льготами, утвержденными законодательно на федеральном уровне, компании на основании правовых, тарифно-договорных или добровольно взятых на себя обязательств гарантируют многочисленные дополнительные льготы (обучение и повышение квалификации за счет компании, добровольное медицинское страхование и т.п.).

Кроме того, многие организации осуществляют выплаты сотрудникам в связи с личными торжествами или праздниками (к рождеству, например, выплачиваются надбавки к заработной плате за долголетнюю непрерывную работу), выплачивают отпускные деньги сверх того, что положено по тарифному соглашению.

Помимо этого, большинство организаций устраивают для своих сотрудников (а нередко и для членов их семей) корпоративные праздники.

Совокупность *социальных льгот, социальных выплат и корпоративных праздников*, предоставляемых компанией своим сотрудником, принято называть **социальным пакетом**.

При формировании социального пакета каждой организации *необходимо учитывать* действие внешних и внутренних факторов (рис. 6.4).

К внешним факторам относятся:

**Национальное и местное законодательство.** Организации обязаны предоставлять своим сотрудникам льготы, установленные законодательством. В данном случае задача руководителей – найти способы предоставления таких льгот с наименьшими для организации издержками.

**Рынок труда.** Чтобы быть конкурентоспособным работодателем, организация должна предоставлять своим сотрудникам тот набор льгот, который является не менее, чем стандартным для данного рынка (естественно, учитывая специфику профессий);

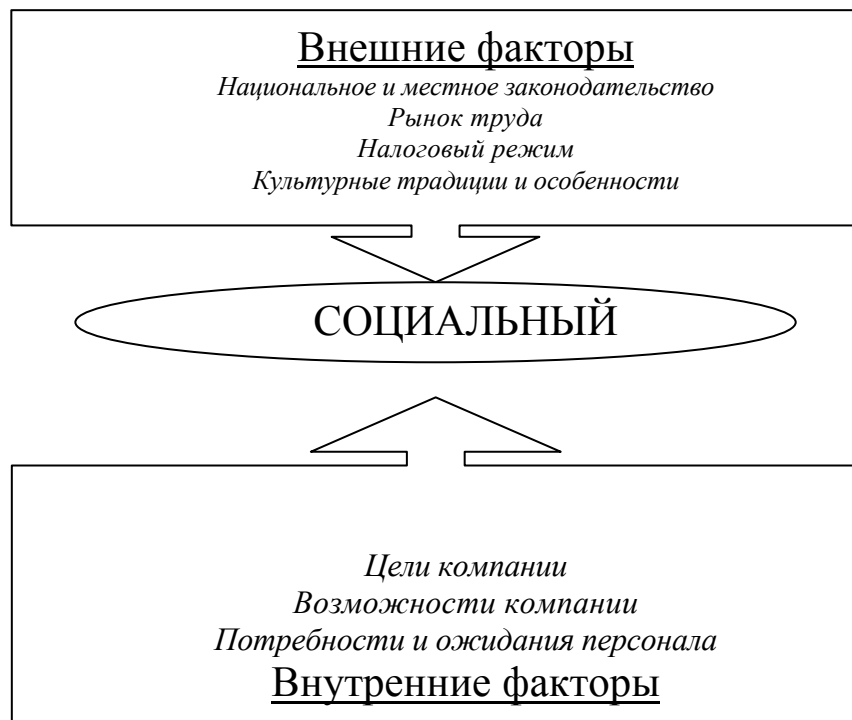


Рис. 9.3. Формирование социального пакета

**Налоговый режим.** Организации должны эффективно использовать специфику налогообложения для оптимизации своих издержек на рабочую силу. В странах с высокими ставками подоходного налога компании для привлечения высококвалифицированного персонала широко применяют такие льготы, как предоставление автомобиля, оплачиваемый отдых, субсидированное жилье и т.д.

**Культурные традиции и особенности.** Этот фактор необходимо учитывать, прежде всего, компаниям, открывающим филиалы в других государствах, чтобы не столкнуться с неприятными сюрпризами, например с массовыми прогулами в дни религиозных праздников и т.п.

К внутренним факторам относятся:

**Цели компании.** Социальный пакет должен быть сформирован исходя из целей компании.

**Возможности компании.** Введение компанией дополнительных социальных льгот, сверх определенного законодательством набора обязательных, полностью зависит от наличия или отсутствия у компании необходимых для этого ресурсов. В случае серьезной нехватки ресурсов для формирования конкурентоспособного социального пакета для всего персонала компании задача руководителей – пытаться соблюсти баланс целей и возможностей (например, сформировать конкурентоспособный пакет хотя бы для ключевых сотрудников с целью их сохранения в сложной финансовой ситуации).

**Потребности и ожидания персонала.** При формировании социального пакета необходимо учитывать реальные потребности и ожидания персона-

ла относительно наполнения социального пакета. Для выявления этих потребностей и ожиданий необходимо провести исследование. Предоставление невостребованных льгот может привести к неудовлетворенности сотрудников и, как следствие, к снижению мотивации и неэффективному использованию ресурсов компании. Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены добровольным медицинским страхованием и страхованием жизни, пожилые люди – льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники – немедленным получением наличных денег. Увеличение числа семей, где работают оба супруга, привело к тому, что они имеют стандартный пакет социальных выплат и льгот, у них появилась потребность только в тех видах, которые бы соответствовали нуждам семьи в целом. Все это показывает, что немаловажным аспектом при формировании социального пакета является его гибкость и учет потребностей определенных групп работников.

Таким образом, наполнение социального пакета каждой организации требует индивидуального подхода и зависит от влияния перечисленных выше факторов.

Залогом успешного применения такого важного инструмента управления персоналом, как социальный пакет, является четкое соблюдение правил его разработки, внедрения и сопровождения.

1. При разработке социального пакета важно выполнить 4 основных условия:

- ✓ Перед разработкой компенсационного пакета необходимо обеспечить мониторинг других компаний, особенно компаний конкурентов (при собеседовании и через знакомых HR).

- ✓ Выявить ожидания работающих сотрудников (страховка у производителей далеко не на первом месте).

- ✓ Создать рабочие группы по разработке отдельных положений социального пакета.

- ✓ Вовлечь сотрудников в разработку социального пакета.

2. На этапе внедрения социального пакета важно выполнять следующие условия:

- ✓ Активно распространять официальную информацию о наполнении социального пакета.

- ✓ Широко применять инструменты внутреннего PR.

- ✓ Проводить акции по продвижению льгот среди сотрудников.

3. На этапе использования социального пакета важно выполнять следующие условия:

- ✓ Осуществлять информирование новых сотрудников о перечне льгот.
- ✓ Производить мониторинг удовлетворенности (при увольнении анкета по удовлетворенности, конфиденциальные опросы, интервью с руководителями подразделений).
- ✓ Управлять социальным пакетом.

### Социальные льготы и выплаты

По своей сути, социальные льготы являются материальным *неденежным* вознаграждением, которое компания предоставляет сотруднику в обмен за его труд, в то время как социальные выплаты, как и заработная плата, относятся к материальному *денежному* вознаграждению.

По принципу широты охвата различных групп персонала социальные льготы и выплаты можно разделить на 3 типа:

**Общие.** К их числу чаще всего относится датирование питания, корпоративный транспорт, профилактические вакцинации, скидки на продукцию компании.

**Должностные.** К их числу чаще всего относится регулярные профилактические осмотры, спецодежда, медицинская страховка, мобильная связь, служебный автомобиль, компенсация транспортных расходов, профессиональное обучение.

**По результатам деятельности.** К этому типу льгот относятся экскурсионные поездки, путевки на отдых сотруднику и его семье, автомобиль для подразделения (с водителем) и др.

К числу **социальных льгот** относятся различные блага (именно блага, а не выплаты на приобретение этих благ), которые работник может получать от организации с целью повышения уровня его жизни. Они могут быть сгруппированы в зависимости от выполняемых функций следующим образом:

- **льготы по социальному обеспечению** – оплата страхования жизни и медицинского страхования работника и членов его семьи; пособие на содержание семьи в денежной или натуральной форме; использование крупными компаниями частных систем пенсионного обеспечения по старости и инвалидности с низкими или определенными – в зависимости от размеров заработка – ставками взносов; возможность для семьи работника получить пособие в случае потери кормильца; пособия по безработице;

- **профессиональная подготовка работника.** Возможны варианты в форме оплаты за счет организации полностью или частично платного обучения работника на курсах повышения квалификации, специализирован-

ных тренингах, в форме оплаты получения второго высшего и иных видов образования;

- **социально-бытовые выплаты** – оплата завтраков, обедов, ужинов в течение рабочего дня; оплата детских дошкольных учреждений и общего образования детей сотрудников; создание условий для отдыха, в том числе семейного; предоставление займов на личной основе под низкие проценты; предоставление транспорта для поездок на работу и с работы или оплата транспортных расходов; обеспечение рабочей одеждой или денежные выплаты на ее приобретение;

- **льготы на жилье** могут проявляться в таких формах, как предоставление служебного жилья бесплатно или за плату со скидкой; оплата квартир; предоставление кредита и оказание содействия работникам в приобретении собственного жилья; оплата расходов по содержанию и ремонту собственного жилья;

- льготные цены на продукцию компании;
- прочие льготы.

**Социальные выплаты** достаточно разнообразны. Но общей их чертой является то, что они выплачиваются в дополнение к заработной плате. Для того, чтобы социальные выплаты давали положительный эффект для работника и были выгодны организации, необходимо правильное понимание функций, которые выполняют эти выплаты, и механизмов воздействия основных элементов системы социальных выплат на трудовую мотивацию работника. Они могут быть сгруппированы в зависимости от выполняемых функций следующим образом:

- **выплаты за неотработанное время** – надбавки к пенсиям, страховые платежи, оплачиваемое свободное от работы время в связи со свадьбой, смертью родственника, болезнью ребенка или его рождением;

- **денежные подарки** – выплаты, производимые через нерегулярные промежутки времени и отличающиеся от прямого вознаграждения за конкретные результаты работы; денежные премии или отсроченные выплаты, связанные с участием в прибылях предприятия;

- **выплаты в виде компенсаций за неиспользованные социальные льготы.** В силу ряда причин сотрудник может отказаться от пользования той или иной социальной льготой, которую предоставляет ему компания.

Например, компания предоставляет медицинскую страховку сотрудникам, живущим в черте мегаполиса, в котором находится офис компании. Но из-за неудобного расположения медицинских учреждений несколько иногородних сотрудников считают эту программу непривлекательной. Компания может принять решение выплатить этим сотрудникам денежные средства в том случае, если они приобретут полис добровольного медицинского страхования у себя в городе, и он будет обеспечивать приемлемый для компании уровень социальной защищенности. Как правило, реше-



ния об осуществлении таких выплат принимаются в индивидуальном порядке и их доля в общем бюджете социальных льгот и выплат незначительна;

- прочие выплаты.

**Цели разработки и введения социальных льгот и выплат.** Какие же цели преследует предприниматель, предоставляя своим работникам помимо основной заработной платы и определенный набор социальных льгот и выплат? Цели эти весьма многообразны: привлечение и закрепление квалифицированной рабочей силы в организации; стимулирование высокопроизводительного труда; создание благоприятного общественного мнения об организации; улучшение социально-психологического климата в организации; увеличение реальных доходов работников и их общего благосостояния.

Очевидно, что ни одна организация не в состоянии решить все проблемы работника за свой собственный счет, поэтому она не может предоставить человеку весь перечень возможных социальных выплат и льгот в полном объеме. Да это и не является целью организации. Существует различие между целями, которые ставит перед собой организация, предоставляя своим сотрудникам тот или иной набор дополнительных социальных выплат и льгот, и целями повышения благосостояния работников.

В принципе, одни и те же дополнительные социальные льготы и выплаты могут удовлетворить требованиям и организации, и занятых в ней работников. Поэтому основной задачей при разработке социального пакета является достижение сочетания интересов организации и работников, хотя их интересы никогда не могут совпасть полностью.

Конкретная направленность различных видов дополнительных социальных льгот и выплат достаточно разнообразна. Например, для борьбы с текучестью кадров некоторые организации вводят у себя системы пенсионного обеспечения, не требующие взносов от работников; осуществляют выплаты за выслугу лет; выдают долговременные займы и ссуды под низкие проценты. При этом они распространяют такие льготы на те категории работников, в закреплении которых на производстве они заинтересованы в наибольшей степени.

### Современные тенденции в области социальных льгот и выплат

В настоящий момент для привлечения и удержания квалифицированных специалистов в условиях их острого дефицита организация, действуя в условиях высокой конкуренции, должна предлагать своим сотрудникам не только достойную заработную плату, но и конкурентоспособный социальный пакет. Социальный пакет, в который входят различные социальные льготы и выплаты, составляет значительную часть общего пакета вознаграждений сотрудника.

Созданные компаниями системы льгот эволюционируют: от предоставления простых (единичных) льгот организации переходят к сложной системе, требующей значительных ресурсов для управления ею. Данная тенденция особенно усилилась в последние годы ввиду того, что государство почти во всех странах начинает отказываться от политики предоставления централизованных льгот всем без исключения членам общества. Другими словами, происходит перераспределение функций управления социальными льготами между государством и частным сектором. В условиях сокращения государственных расходов на социальные цели наблюдается смещение акцента соответствующих программ на уровень организаций.

В соответствии с данными, полученными в результате проведенного исследования по изучению содержания социального пакета крупных российских компаний-лидеров, можно сделать следующие выводы:

- 1) наблюдается рост популярности «гибкого социального пакета»;
- 2) наблюдается рост популярности различных систем негосударственного пенсионного обеспечения;
- 3) наблюдается дальнейшая диверсификация и усложнение социального пакета;
- 4) наиболее важными признаны следующие социальные льготы:
  - ✓ Обучение.
  - ✓ Медицинское страхование и страхование жизни.
  - ✓ Дотации на питание.
  - ✓ Спортивные программы.
  - ✓ Режим гибкого времени.

Рассмотрим данные льготы (за исключением дотаций на питание) более подробно.

### Обучение работников

Как отмечают сотрудники большинства компаний, в которых проводилось исследование, наиболее важной социальной льготой является предоставление им компанией возможности бесплатно или в несколько раз дешевле обучаться, повышать свою квалификацию, приобретать смежные профессии, проходить тренинги. Специалисты служб персонала этих компаний тоже выделяют эту льготу как особо значимую и важную.

Чаще всего обучение сотрудников полностью оплачивает компания. При этом могут встречаться и варианты, когда оплата производится исходя из пропорции 50:50, 70:30 и т.д. В том случае, когда компания оплату обучения берет полностью на себя, сотрудник берет на себя обязательства проработать в этой компании в течение определенного периода времени после завершения обучения. Если сотрудник не выполняет это обязательство, то при увольнении он обязан вернуть компании стоимость обучения.

Планы обучения формируются линейными руководителями совместно со специалистами службы персонала.

### **Медицинское страхование и страхование жизни работников**

Коллективное страхование – это метод предоставления определенных услуг (медицинское обслуживание, выплаты пособия в случае смерти или увечья и т.п.) на основе распределения риска между группой участников (и компаний). Первоначально рабочие объединялись и создавали собственные страховые союзы для организации медицинского обслуживания, оказания взаимной помощи и т.д. Впоследствии к ним присоединились работодатели, взяв на себя часть расходов по коллективному страхованию своих сотрудников. Сегодня страхование организациями своих сотрудников представляет собой сложную систему.

**Медицинское страхование.** Российская специфика медицинского страхования, предоставляемого компанией в качестве социальной льготы, заключается в том, что уровень медицинских учреждений, предлагаемых в соответствии с программой добровольного медицинского страхования, зачастую выше, чем предоставляемых в соответствии с государственной программой обязательного медицинского страхования. Как правило, медицинское страхование финансируется и работодателем, и работниками (например, в соотношении 70 : 30 страхового взноса).

**Страхование жизни** позволяет работнику обеспечить определенный доход для себя (своих наследников) в случае потери трудоспособности (смерти), произошедшей на рабочем месте. Величина страховых выплат, как правило, пропорциональна величине оклада работника (3–5 годовых окладов в случае смерти). Компания вносит основную часть страховых взносов, работник выплачивает остальное.

### **Спортивные программы**

Немаловажной социальной льготой является предоставление компанией своим сотрудникам возможности бесплатно или за символические деньги заниматься спортом. Наиболее распространенными формами предоставления этой социальной льготы являются аренда для сотрудников компании спортивных залов, а также оплата членства в спортивных клубах.

### **Режим гибкого времени**

Первой льготой, полученной или завоеванной наемными работниками, обычно считается ограничение продолжительности рабочего дня, впервые законодательно установленное в XVII в. в Англии. Сегодня практически во всех странах в законодательном порядке регламентируется не только продолжительность рабочего дня, но и количество рабочих дней в году, фикс-

сируются выходные и праздничные дни и т.д. Однако именно в области режима рабочего времени организации имеют широкие возможности для творчества, направленного на оптимизацию его использования и улучшение условий труда своих работников. Концепция «гибкого рабочего времени», согласно которой работник должен отработать определенное количество часов в неделю или в месяц и может самостоятельно выбирать график работы (время начала и окончания, распределение по дням), приобрела широкую популярность в компаниях, занимающихся новыми технологиями (IT-сектор и т.д.). Такая система дает работникам возможность лучше сочетать семейную жизнь и работу, учитывать свои индивидуальные особенности и т.п. Развитием идеи «гибкого рабочего времени» стала модель «безофисного предприятия», в соответствии с которой само понятие «работа» в смысле помещения, где собираются сотрудники одной организации, исчезает. Люди не приходят в офис, а работают там, где они могут: агенты по продажам – непосредственно с клиентами, снабженцы – с поставщиками, программисты и бухгалтеры – дома. Связь между сотрудниками осуществляется через телефонные и видеоконференции, электронную почту т.д. Эта тенденция в организации рабочего времени и в организации труда вообще может привести к самым революционным изменениям в управлении персоналом.

### Пенсионные планы

Пенсионные планы компаний получили наибольшее развитие в странах, где государственная система пенсионного обеспечения отсутствует или недостаточно развита. Достаточно интенсивно такая форма социальных льгот развивается и в России. Пенсионный план представляет собой систему частного пенсионного обеспечения, при которой компания и сотрудник делают периодические (в моменты выплаты заработной платы) отчисления в специальный фонд, средства которого в дальнейшем инвестируются с целью максимизации дохода на вложенный капитал в долгосрочной перспективе. Приносимый фондом доход служит источником выплаты пенсий бывшим сотрудникам компании. Обычно условиями получения пенсий являются:

- 1) достижение определенного возраста, например 55 или 60 лет (который необязательно соответствует установленному законом возрасту выхода на пенсию);
- 2) прекращение работы по найму в данной организации;
- 3) наличие минимального стажа работы в организации, например 5 или 7 лет.

Величина пенсии зависит от двух параметров – размера заработной платы сотрудника и стажа работы в организации. Ввиду того, что государственное пенсионное обеспечение испытывает все большие трудности,

пенсионные планы компаний становятся значительно привлекательнее для наемных работников. В то же время управление пенсионными планами требует все большего искусства и компетентности от служб управления персоналом и финансовых служб, которые вынуждены чаще прибегать к помощи компаний, профильным бизнесом которых является управление пенсионными фондами.

Потребность организаций в контроле расходов на дополнительные выплаты привела к необходимости постепенного отказа от четко регламентированных систем предоставления социальных льгот, которые предоставляются в соответствии с положением в иерархии компании. Постепенно стали возникать и сейчас становятся все более востребованными **гибкие социальные пакеты**. Смысл «гибкости» в том, что широкий набор дополнительных выплат позволяет работникам выбрать те из них, которые больше нужны. Таким образом, социальный пакет в значительной степени учитывает текущие нужды работников. Такой подход нашел свое отражение в системе формирования социального пакета сотрудника *по принципу «кафетерия»*. Работнику разрешается самому отобрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает.

Система «кафетерия» – это концепция создания систем гибкого материального вознаграждения, согласно которой сотрудники организации выбирают для себя различные формы стимулов (например, заработная плата сверх норм тарифного договора, социальные услуги, различные варианты рабочего времени и т.д.). Система гибких выплат и льгот действует следующим образом. На каждого работника администрация организации заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты установленного объема социальных льгот. Кроме того, сами работники из своей заработной платы могут на этот же счет по договоренности с администрацией перечислять определенные взносы, что расширяет возможности получения дополнительных видов социальной помощи.

Это обеспечивает работнику возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а работодателю – строго контролировать расходы на социальные выплаты.

Система «кафетерия» может предполагать, например, следующие варианты:

- 1) выплата наличными (помесечно/ежегодно);
- 2) вознаграждение путем предоставления свободного времени (удлиненный или долгосрочный отпуск, сокращенная продолжительность рабочей недели и рабочего года);
- 3) страховые услуги (при болезни, инвалидности, страхование жизни);
- 4) более высокие пенсионные выплаты;
- 5) услуги в вещественной форме (заводские квартиры, возможности для занятий спортом, служебные машины);

- 6) участие в прибылях;
- 7) участие в капитале;
- 8) льготные ссуды сотрудникам.

Конкретное же наполнение зависит от политики компании в области социальных льгот и выплат. Построение социального пакета по принципу «кафетерия» не накладывает на его наполнение никаких ограничений по сравнению с построением социального пакета по классическому варианту.

Хотя система выбора вознаграждения по принципу «кафетерия» имеет явные достоинства, она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при этом повышается, поскольку влечет за собой снижение скидок провайдеров услуг (сложно предположить, что все сотрудники компании выберут одну и ту же льготу в качестве необходимой, в то время как по классической системе льгота, востребованная абсолютным большинством, предоставлялась всем) и дополнительные административные накладные расходы на администрирование системы, построенной по принципу «кафетерия». Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного набора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем и настоящем.

## 9.5. Особенности внедрения систем мотивации и мониторинг эффективности

При внедрении новой системы оплаты труда или при ее трансформации прежде всего необходимо обеспечить доверие сотрудников к процессу изменения порядка денежного вознаграждения. Любое нововведение вызывает определенную настороженность, а изменения в существенных условиях труда, которым является система оплаты, могут восприниматься как направленные на усиление эксплуатации. Вера сотрудников в руководство фирмы и доверие к разрабатываемым мерам – основной вопрос внедрения компенсационного пакета.

Информирование и обучение менеджеров конкретной компенсационной системе, методам измерения результатов труда и разъяснение особенностей применения новых механизмов оплаты – все это должно быть в плане мероприятий по внедрению системы денежного вознаграждения. Можно сконструировать замечательную систему оплаты, которая будет отлично работать на бумаге, но если в процессе передачи часть информации будет теряться или искажаться, то можно получить прямо противоположный результат. Поэтому разработке механизма информирования работников о новой системе оплаты иногда нужно уделять больше времени и сил, чем разработке самой системы компенсаций. Информирование сотрудников должно содержать, как минимум, три этапа. Первый этап – это письменное и устное информирование персонала. Второй – специальные обу-

чающие программы, которые моделируют различные ситуации, связанные с новой системой компенсаций. И, наконец, третий этап – постоянная консультативная помощь и поддержка сотрудников. У них, естественно, будут возникать различные вопросы, и нужно определить круг лиц, которые имеют полномочия консультировать и разъяснять компенсационную политику фирмы.

Наконец, когда модернизируется компенсационная система, то нужно оценить возможности предприятия платить те деньги, которые полагаются по новой системе. Достаточно часто встречаются ситуации, когда количество комиссионных выплат может достигать таких сумм, что руководству компании становится неловко выплачивать такие деньги сотрудникам, и оно пытается задним числом аннулировать какие-то пункты компенсационной системы.

Отдельная проблема – мониторинг эффективности новой системы компенсаций. Ряд выплат, бонусов или премий может быть рассчитан на достаточно отдаленную перспективу (премии по итогам года), а система вознаграждения должна сработать неоднократно, прежде чем работник начнет осознавать механизм ее действия и направлять свои трудовые усилия в запланированное русло. Кроме измерения и отслеживания объективных показателей производительности труда работников, необходимо периодически определять удовлетворенность сотрудников новыми условиями денежного вознаграждения, для чего можно применять методы анкетирования и опросов. Результаты мониторинга компенсационной системы должны приводить к модификации условий и механизмов денежного вознаграждения.

### Контрольные вопросы

1. Перечислите основные задачи системы мотивации.
2. Ответы на какие вопросы нужно знать, прежде чем приступить к разработке системы оплаты труда?
3. Назовите этапы разработки (оптимизации) системы мотивации труда.
4. Назовите три элемента компенсационного пакета. Дайте им краткую характеристику.
5. Перечислите этапы разработки грейдно-разрядной системы. С какими проблемами при внедрении системы можно столкнуться?
6. Как связаны понятия результативности и переменной части денежного вознаграждения? Напишите формулу расчета результативности.

7. Для каких компаний актуальна разработка комплексной и обезличенной системы базовых окладов и премий?
8. Расскажите о стимулировании труда на разных фазах развития торговой компании.
9. Дайте определение понятию «социальный пакет» и опишите его структуру и значение.
10. Почему социальный пакет каждой организации уникален? Какие факторы оказывают влияние на формирование социального пакета?
11. Что является залогом успешного применения социального пакета в качестве составной части материального вознаграждения?
12. Каково содержание социального пакета крупных российских компаний-лидеров?
13. В чем заключается различие между социальными льготами и социальными выплатами? Какие типы социальных льгот и выплат Вы знаете?
14. Какие социальные льготы считаются наиболее важными?
15. Представьте, что Вы руководитель компании. Какие современные тенденции в области социальных льгот и выплат Вы смогли бы предложить?



## Глава 10. НЕДЕНЕЖНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ

Если у тебя по-настоящему хорошие сотрудники, с ними не надо общаться как с детьми. Надо требовать от них большего, тогда они создадут шедевр.

*Стив Джобс*

- 📌 Правила разработки системы нематериальной мотивации
- 📌 Причины и стадии демотивации сотрудника
- 📌 Факторы, влияющие на нематериальную мотивацию сотрудников
- 📌 Формы и способы нематериальной мотивации сотрудников

### 10.1. Правила разработки системы нематериальной мотивации

**Нематериальная мотивация** – это все те внешние стимулы немонетарной природы, которыми организация может управлять в целях поощрения эффективного труда работников.

Это и социально-психологическая атмосфера, и стиль управления, и возможности карьерного и профессионального роста, и символы служебного положения, подарки.

Другой вариант нематериальной мотивации – это свобода сотрудника, или, точнее, уменьшение ограничений в свободе выбора. Например: дать возможность выбирать самому сотруднику даты отпуска, график работы, часы прихода и ухода с работы.

Для многих сотрудников именно такая мотивация может стать решающей. Но не всем это подойдет. Вот ключевая фраза, и она же сложность нематериальной мотивации: «не всем подойдет именно это».

Наибольшая сложность нефинансовой мотивации заключается в отслеживании непосредственным руководителем подходящей именно этому сотруднику, к которому этот способ нематериальной мотивации будет применен.

Это проблема не исключает создания самой системы нефинансовой мотивации в организации. Рассмотрим основные правила создания системы нефинансовой или нематериальной мотивации.

Первое правило – «Используй много разных способов»: система нематериальной мотивации должна быть более избыточной и разнообразной, чем материальная мотивация. Важно мотивировать не только разнообразно, но еще учитывать мотивационный профиль «мотивируемого» человека. Ведь нам всем нужно разное, и подходящий набор мотиваций будет зависеть от состояния объекта мотивации.

Второе правило нематериальной мотивации – «Выбери подходящий момент»: нематериальную мотивацию не накопишь, не отложишь на завтрашний день, не обменяешь и не заберешь обратно. Вряд ли кто-то из сотрудников откажется получить в кассе «зарплатные» деньги, только лишь потому, что холодильник уже забит едой, и за квартиру заплачено. А нематериальная может легко «опоздать» или опередить текущие потребности.

Третье правило – «Будь готов к неожиданным реакциям» – связано с редким использованием и некоторой неготовностью самих сотрудников. Неподходящая мотивация может вызывать раздражение и даже гнев неверно «промотированного» сотрудника. Мотивация либо принимается сотрудником с радостью, либо вызывает отторжение, иногда резкое. «Лучше бы эти деньги мне отдали», иногда говорят сотрудники, неожиданно для них самих отправляемые на обучение или даже на корпоративную вечеринку.

Парадокс нематериальной мотивации – за нее кто-то все равно заплатил, то есть она так же материальна, но ее финансовая сторона не так очевидна сотруднику, да иногда и самой организации.

Если сегодня многие российские компании могут предлагать своим сотрудникам более или менее проработанные компенсационные пакеты, то сфера нематериальной мотивации очевидно недооценена и редко используется.

Недооценка связана с ее «неочевидностью» и слабой проработкой самими HR-менеджерами компаний. Менеджеры по персоналу зачастую так сильно заняты наймом и разработкой системы окладов и премий, у них нет собственного опыта по использованию систем нематериальной мотивации. В связи с этим подход большинства к нематериальной мотивации таков: «Не буди лихо, пока сидит тихо». Вот поэтому нефинансовая мотивация как система в России становится чем-то сродни «снежному человеку» – о нем все читали, но его никто не видел...

Исследования современного состояния рынка труда России показывают, что для работников интеллектуального труда – например для IT-специалистов – профессиональный рост и ощущение значимости своего труда имеют такой же или даже больший мотивирующий потенциал, чем денежное вознаграждение. Основные параметры самой работы, такие, как разнообразие умений, обособленность и значимость задачи, самостоятельность, наличие обратной связи с заказчиком сильно влияют на внутренние установки IT-персонала и определяют личный результат деятельности.

Умение управлять этими параметрами в большой степени и означает умение мотивировать, то есть умение мотивировать является тем самым «рычагом», который позволяет поднимать эффективность труда сотрудников.

## 10.2. Причины и стадии демотивации сотрудника

Когда сотрудник впервые приступает к выполнению своих обязанностей на новом рабочем месте, он (обычно) заинтересован в том, чтобы хорошо себя зарекомендовать. Окружающая обстановка, смена характера деятельности – все любопытно, привлекательно. Но, как часто это бывает, затем воодушевление и напор спадают, причем по причине особенностей руководства. Начальник не всегда способен должным образом оценить инициативу подчиненного, результатом чего становится разочарование и, как следствие, низкая отдача. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, то есть незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности, подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду состоит из шести стадий.

Стадия 1. Растерянность.

Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь, может только усилить стресс.

Стадия 2. Раздражение.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производитель-

ностью. Тут он преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

#### Стадия 3. Подсознательные надежды.

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

#### Стадия 4. Разочарование.

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что, если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

#### Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству.

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

#### Стадия 6. Заключительная.

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Итак, снижение мотивации может происходить в течение достаточно длительного времени (пока не переполнится «чаша терпения»), а может произойти и в один момент. Все зависит от значимости негативных факторов для конкретного человека и от продолжительности их влияния. В любом случае демотивация – результат воздействия нескольких факторов. Ведь каждый человек воспринимает угнетающее давление обстоятельств по-своему, поэтому один и тот же стимул может стать для разных людей мотивирующим и демотивирующим. В первую очередь это зависит от персональной системы убеждений, ценностей и уровня самооценки этого человека. Для одних снижение зарплаты становится причиной принятия решения об увольнении. Для других же – стимулом повышения собственной производительности труда.

Поэтому следующий шаг руководителя после того, как он заметил и распознал «симптомы», – поиск глубинных причин поведения сотрудника. Инструментарий, который должен применяться, во многом зависит от «запущенности» процесса. На начальной фазе демотивации достаточно провести откровенный разговор с сотрудником, «здесь и сейчас» разобраться с причинами его растерянности, тревоги, напряженности и наметить пути решения. Если в ходе конструктивной беседы будут найдены ответы на вопросы «что именно не устраивает сотрудника в работе?» и «что конкретно компания может ему предложить?», то падение мотивации можно предотвратить.

Впрочем, более эффективна многосторонняя диагностика, когда руководитель определяет не только степень «разочарованности» конкретного сотрудника работой, но и оценивает мотивационный климат подразделения или организации в целом. Соединение различных методов необходимо тогда, когда заметно снижается продуктивность работы целого коллектива, а не только отдельного работника. Как показывает практика, если носителем «вируса» демотивации является неформальный лидер, то в очень короткий срок симптомы начинают наблюдаться и у других.

В таком случае HR-консультанты рекомендуют проводить анонимные опросы персонала и выяснять их уровень удовлетворенности работой. Его может осуществить внутренняя служба по управлению персоналом, если такие методики в организации уже отработаны. Привлечение внешних консультантов необходимо в том случае, когда требуется максимально непредвзятая оценка ситуации или если компания впервые проводит такой аудит. Результаты этого мониторинга очень четко показывают управленцу, чем именно в наибольшей степени довольны и недовольны его подчиненные: психологическим климатом, стилем руководства, собственным рабочим местом, компенсационным пакетом, средствами ведения их деятельности и т.д. Таким образом можно точно определить те проблемные зоны организации, которые требуют коррекции. Кроме того, итоги этих исследований помогают найти ключ к раскрытию истоков потери мотивации сотрудников, которые близки к «отчуждению» от компании и уже не идут на откровенный разговор.

Следующий шаг после проведения «разбора полетов» – устранение причин демотивации. Можно выделить несколько основных причин: нарушение негласного контракта со стороны работодателя, неиспользование навыков специалиста, игнорирование его инициативы, отсутствие чувства причастности к компании и перспектив профессионального роста, а также недостаточная оценка достижений сотрудника.

В основе демотивации могут лежать не только внутриорганизационные, но и личные проблемы сотрудника. Например, когда снижение рабочего энтузиазма связано с проблемами в семье. В этом случае роль непо-

средственного руководителя и всего коллектива сводится к психологической поддержке коллеги. Еще одна возможная причина, которую также можно выяснить в беседе с сотрудником, – эмоциональная истощенность человека. Возобновить 100 %-ю работоспособность такому специалисту помогает отпуск или кратковременный отдых.

Еще одним важным демотивирующим фактором является стиль управления непосредственного руководителя. Во многих случаях потеря интереса к работе связана с непониманием приоритетов, которые расставляет работник в собственной шкале ценностей, с игнорированием его внутренних мотивов. А ведь это мощный стимул: работники знают, что компания внимательна к ним, доверяет их компетенции и старается удовлетворить их потребности, например за счет расширения объема полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Сами по себе компенсационный пакет, система поощрений и наказаний, принятые в организации, человека мотивируют лишь на начальном этапе. Для их результативного воздействия менеджеру необходимо четко представлять, какими критериями руководствуется человек при принятии решений. Что для сотрудника является главным стимулом в работе (почему я хочу работать в этой компании? почему я буду делать свою работу хорошо?): возможность общения с коллегами, материальное вознаграждение, стабильность, самостоятельность и ответственность позиции, возможность учиться и пр. Определить глубинную иерархию мотивов можно, проанализировав, какими принципами руководствуется сотрудник в жизни, сам ищет возможности или ждет импульса со стороны, почему выбрал ту или иную профессию, как получал и менял места работы и т.д. Ведь за шаблонным стремлением к профессиональному росту» может скрываться, например, желание человека работать в престижной компании или стремление к высокому заработку. Учитывая этот стимул, руководитель имеет возможность грамотно мотивировать сотрудников.

Вот пример одной из классификаций мотивов деятельности, которая дает «ключ» к пониманию внутренних стимулов персонала. Согласно ей работники делятся на две категории. Первая – те, кто мотивируется по принципу: «Если ты не выполнишь задание, то не получишь того-то». Вторая категория – те, кого привлекает процесс достижения цели и кому важны перспективы, а не фиксированные достижения. Для них характерно стремление «к чему-либо», а не «от чего-либо». И те, и другие будут эффективными сотрудниками, если при постановке задачи и оценке результата эти особенности будут учтены. Подобная диагностика, как правило, должна проводиться HR-менеджером и линейным руководителем при приеме сотрудника в компанию. В том случае, если недочеты в управлении замечены уже в ходе текущей работы, их коррекция становится компетенцией непосредственных руководителей.

Еще мотивировать или уже увольнять? На начальных стадиях потери мотивации шансы открыть в работнике «второе дыхание» высоки. Если демотивация носит ситуационный характер, то для этого достаточно ликвидировать ее причину. Успех зависит от того, есть ли у компании возможности удовлетворить требования персонала. Впрочем, тратить ресурсы компании на восстановление «погасших» сотрудников не всегда целесообразно.

HR-специалисты отмечают, что когда отсутствие интереса к работе у отдельных сотрудников стало привычкой (заключительный этап), то избавиться от таких людей будет просто полезно. Такие расставания безболезненны, если сотрудник не особо ценен для организации. Если же это одна из ключевых фигур для компании, то за нее стоит «побороться». Но это не значит, что нужно выполнять все требования такого человека. Рекрутеры советуют не потакать таким работникам во всем, а испытать их мотивацию на стойкость. Например, перевести на такой участок работы (новое подразделение, проблемный коллектив), где он сможет применить знания и навыки по-новому. Однако всегда нужно помнить, что грань между тем, когда за сотрудника еще стоит бороться, а когда уже нет, очень тонкая. И что в ситуации, если сотрудник уже принял решение об уходе, его «возвращение» может иметь вредные последствия.

Итак, особенностью внутренней мотивации является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но зато в отрицательную сторону способна. Однако отчаиваться не стоит: на самом деле все не так уж плохо, потому что обычно организация стартует в своих отношениях с работником из чрезвычайно выгодной для себя позиции. Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, квалифицированных специалистов новая работа – это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Не только для молодежи, но и для сотрудника с десятилетним опытом работы в данной области любой новый работодатель интересен, т.к. представляет собой уникальный набор задач, которые предстоит научиться решать.

Соответственно, основная задача – это не потерять выгодную позицию. Раз организация может повлиять на внутреннюю мотивацию только в отрицательную сторону, необходимо приложить все усилия для минимизации этого влияния, то есть предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации.

### 10.3. Факторы, влияющие на нематериальную мотивацию сотрудников

Для того, чтобы разработать методы нематериальной мотивации, необходимо помнить, что существует ряд факторов, которые в значительной степени затрудняют работу и которые мы не можем игнорировать.

Вот некоторые из них:

#### 1. Нарушение негласного контракта

При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую «среду обитания». Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной «сделке» не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало – потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В «среде обитания» может входить множество факторов – начиная от внешнего вида офиса и графика работы до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же – внутренняя мотивация «испарилась», от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

**Рекомендации:** максимум реалистичной информации в процессе отбора и формирование реалистичных ожиданий.

#### 2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и



навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное, чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение «этим безграмотным дуракам». Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии – опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, то есть «по ходу дела»), откладывая при этом «на дальнюю полку» непригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией – если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

**Рекомендации:** одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов-нелингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний. Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном Интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста – и он не будет так часто задумываться о том, что, «торча в этой дыре», он забывает лучшее, что знал.

### **3. Игнорирование идей и инициативы**

Приступая к новой работе, сотрудники обычно «фонтанируют» новыми идеями – от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются – частично от недоверия к новичкам, частично – от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она неэффективна.

**Рекомендации:** прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в “первозданном” виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему,

на ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в вашей компании.

#### **4. Отсутствие чувства причастности к компании**

Данный демотиватор наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании, или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может «пускать мыльные пузыри» во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

**Рекомендации:** чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. И помните, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда и целых подразделений.

#### **5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста**

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День следует за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что, кроме исправно выдаваемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий.

В другом случае демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

**Рекомендации:** для сотрудников «рутинной» сферы создавайте время от времени проекты-краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов всегда разделяйте их на «ощутимые» этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты и, конечно, поощряйте за них. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

## **6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег**

Предположим, что сотруднику удастся заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

**Рекомендации:** радуйтесь победам ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда – словесным одобрением и поддержкой.

## **7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника**

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокого уровня мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

**Рекомендации:** в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например руководство временным проектом.

Следует обратить внимание руководителей на этот особый фактор поведения сотрудников – внутреннюю мотивацию, потому что, к сожалению, он остается в стороне. Однако такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников, и это уже достаточная причина, чтобы вернуть внутреннюю мотивацию в круг обсуждения.

Многие из предложенных рекомендаций достаточно просты и являются составляющей частью эффективного управления. Тем не менее, опыт показывает, что предлагаемые действия не позволяют снижаться эффективности

труда и, в конечном счете, помогут удерживать ценных специалистов в организации.

#### 10.4. Формы и способы нематериальной мотивации сотрудников

Существуют различные формы нематериальных вознаграждений и признаний работников. Не исключено, что в приведенном ниже перечне имеется виды вознаграждений, которые вызовут улыбку, «мол, это все чисто американское». Однако чаяния работников – явление интернациональное, и то, что покажется экстравагантным, так как не применялось ранее, может через некоторое время после внедрения, стать естественным средством признания заслуг работника. Сам список составлен таким образом, чтобы его можно было легко переработать в анкету-вопросник для последующей раздачи работникам. Классификационные группы списка могут быть впоследствии использованы для анализа корпоративной культуры компании для выявления мотивационных приоритетов в разрезе групп персонала, пола, возраста, образования и т.д.

Широко распространенные нематериальные вознаграждения:

- Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
- Устная благодарность.
- Дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы.
- Звание «Лучший работник месяца».
- Направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника.
- Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города.
- Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании, с выражением благодарности работнику от лица руководства.
- Предоставление больших полномочий.
- Гибкий график рабочего времени.
- Табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей.
- Предоставление специального места для парковки автомобиля.
- Более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников.
- Упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников.
- Помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке.

- Там же, специальная публикация о работнике и его достижениях.
- Групповые вознаграждения (применяется не только в производстве, но и при поощрении административно-управленческого персонала, но для этого необходимо разбиение последнего на команды и рабочие группы, что возможно только при наличии однородных работ).
  - Доска объявлений с перечнями тех, кто постоянно выполняет поставленные цели.
  - Майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например «Лучший работник»).
  - Приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха.
    - Установление специальных мест для размещения информации, писем, фотографий и т.д., благодарящих работников и показывающих их достижения.
    - Посещение руководителями верхнего звена управления внутриотдельских встреч, где производится вознаграждение работников.
    - Помещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все могли их видеть.
    - Приоритеты в получении нового оборудования и инструментов.
    - Издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших из лучших.
    - Выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой.
    - Поощрение переводов по горизонтали хороших работников.
    - Выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям.
    - Обеды лучших работников с руководителями компаниями («Обед с президентом»).
    - Торжественные проводы в последний день хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.
      - Нетипичные виды внутренних вознаграждений:
      - Альбом или видеокассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом.
      - Более раннее начало отпуска, чем положено по графику.
      - Дополнительное время отдыха.
      - Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника.
      - Подарки сотрудникам исходя из специфических интересов.
      - Присвоение части зданий или отдельным помещениям имени лучшего работника.

- Введение в политики и процедуры исключений, распространяющихся на конкретных работников.

Данный список, возможно, не является исчерпывающим. Возможны дополнения и модификации. Преследовалась цель – предоставить ориентир для создания системы вознаграждений, являющейся логическим дополнением основной заработной платы и системы базового премирования.

Теперь немного подробнее о некоторых методах нематериального стимулирования:

**Одобрение.** Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно, всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

**Действие.** Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товары. К сожалению, в нашей российской действительности существует жалкая пародия на эту систему по причине невыполнения вышеуказанных условий.

**Вознаграждение свободным временем.** Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью.

**Взаимопонимание и проявление интереса к работнику.** Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

**Продвижение по служебной лестнице и личный рост.** Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет сохранять лидирующее положение на рынке. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

**Предоставление самостоятельности и любимой работы.** Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами.

В современном менеджменте методы позитивной мотивации занимают лидирующее место. Но это не значит, что отрицательная мотивация забыта и признана абсолютно неэффективной. Главное – применять ее в нужном месте и в нужное время. Методы отрицательной мотивации необходимы там, где установлены четкие процедуры, а значит, требуется контроль за их неукоснительным соблюдением. Сотрудник должен знать, каких правил необходимо придерживаться и что будет, если он их нарушит. Самые популярные методы отрицательной мотивации – это штрафы, показательные увольнения (мотивируют оставшихся сотрудников), депремирование, понижение в должности, угрозы (увольнения, депремирования, понижения по службе), просто устное внушение (многие люди очень боятся именно этого). Отрицательная мотивация в разных сферах деятельности бизнеса может приносить совершенно разные результаты. Для людей менее квалифицированного труда, скажем, рабочего на стройке, окрик начальника может быть вполне действенным средством. Тогда как в интеллектуальном бизнесе общение на повышенных тонах недопустимо. По-разному действует и показательное увольнение. На стройке увольнение одного рабочего может ничего не дать, потому что там низкая зарплата и высокая текучесть кадров. Его просто не заметят. В интеллектуальном, креативном бизнесе, где значимость одного сотрудника очень высока, показательное увольнение вызовет очень большой резонанс. Так же обстоят дела и с публичным порицанием. Грузчика, быть может, имеет смысл пристыдить перед всем коллективом, но менеджера лучше ругать без свидетелей.

Единственное, что сводит отрицательную мотивацию на нет, – это отсутствие системы и эмоциональная подоплека действий начальника. На многих предприятиях наказывают за ошибки, но прощают проступки. Человек ударил кувалдой по шурупу, а не завернул его, как положено. На это смотрят сквозь пальцы, хотя это нарушение технологии. Зато если человек ошибся, его наказывают. Тогда как в западном менеджменте чаще всего наоборот. Там наказывают за проступки, но если человек совершает ошибки, то его учат. Директор по кадрам одной российской компании заключил контракт с консультантами. Руководству это не понравилось, директор по кадрам был уволен, хотя его компетенция предполагала принятие решений по подобным вопросам. Это обычная система расправ, которую нередко приходится наблюдать во многих российских компаниях постсоветского образца. Именно из-за этого отрицательная мотивация в России настолько неэффективна. За ошибки наказывать нельзя. В результате люди просто боятся проявить инициативу, но при этом не боятся плохо работать, нарушать технологию. Ведь это считается мелочью.

---

<sup>100</sup> Сваровский Ф. Полезная отрицательная мотивация // Ведомости. 08.08.2001 г.

У нас в стране есть серьезное препятствие для применения методов отрицательной мотивации. Большинство из них незаконны. Можно как угодно угрожать сотруднику, но в Трудовом кодексе (ТК) есть четкий перечень дисциплинарных мер, которые разрешено применять к сотруднику. И таких мер не очень-то много и никакие применяемые ныне многими компаниями средства отрицательной мотивации не допускаются. По закону уволить сотрудника можно лишь в нескольких случаях: за систематическое неисполнение работником без уважительных причин своих обязанностей, возложенных на него трудовым договором, если ранее к нему уже применялись меры дисциплинарного или общественного взыскания; за прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня; за появление на работе в нетрезвом состоянии, состоянии наркотического или токсического опьянения (и тут должны быть заключения медиков); за совершение по месту работы хищения, в том числе мелкого (но это определяется только приговором суда).

Штрафы за опоздание или увольнение за ошибки в служебной деятельности незаконны. Однако вполне реально разработать такие дисциплинарные меры, которые, с одной стороны, действенны, а с другой – не нарушают ТК. Например, используется весьма законный и эффективный метод – депремирование. При найме сотрудника на работу в договоре указывается некая базовая сумма зарплаты. Остальное человек получает в качестве премии. За недостижение запланированных результатов или отсутствие исполнительской дисциплины премия может быть урезана. Переменная часть зарплаты, связанная с результатами деятельности сотрудника, стимулирует его деятельность, позволяет привлечь амбициозных, нацеленных на результат работников.

В арсенале кадровых технологий иностранных компаний есть весьма мягкие, но очень действенные методы отрицательной мотивации.

Этот метод называется корректировкой поведения. Не угрожая увольнением или штрафами, людей ставят перед моральным выбором. Например, менеджерам говорят, что если они не выполнят поставленные задачи в срок, то их просто отстранят от данной работы. Расслабившемуся сотруднику советуют недельку посидеть дома и подумать о жизни, при этом продолжают ему платить зарплату. Это серьезный «звонок». Человек в таких необычных обстоятельствах начинает нервничать и старается исправиться. Чтобы изменить поведение человека, нужны комплексные и достаточно мягкие меры. У человека должен быть выход, возможность позитивного решения вопроса, возможность развития. Супервайзер одной западной компании не справлялся со своими обязанностями. Ему указали на его слабости. Он не согласился, утверждая, что он хороший начальник, а ошибки бывают у всех. Тогда руководство компании предложило отслеживать все его шаги и решения в течение длительного срока и раз в неделю обсуждать



происшедшее с руководством. Через месяц супервайзер убедился в своей несостоятельности и согласился освободить свое место для другого, более подходящего сотрудника. В другом случае подобная «слежка» помогла повысить эффективность работы одного из менеджеров по продажам. Такие мягкие на первый взгляд методы хороши тем, что, с одной стороны, достаточно сильно пугают сотрудника, которому становится стыдно. С другой стороны, такой подход весьма позитивен, потому что подобное «наказание» – это не просто увольнение, или штраф, или понижение в должности, но ряд вполне позитивных мер, помогающих не потерять сотрудника, а развивать его личные навыки на благо компании.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «нематериальная мотивация».
2. Каковы основные правила создания и развития системы нематериальной мотивации на предприятии?
3. Перечислите стадии и причины процесса демотивации сотрудников. Что можно делать, чтобы прервать данный процесс?
4. Расскажите о формах и способах нематериального вознаграждения. Выскажите свое мнение относительно некоторых из них.
5. Какие рекомендации предлагаются для устранения факторов, затрудняющих нематериальную мотивацию?
6. В чем заключается особенность внутренней мотивации?
7. В чем сущность негативной мотивации и имеет ли она позитивное значение для корректировки поведения сотрудников?
8. Можно ли использовать «мягкие» методы корректировки поведения работников в российских условиях?
9. В Трудовом кодексе есть перечень дисциплинарных мер по отношению к персоналу, которые нельзя «превышать». Выскажите свое мнение по этому поводу.
10. Раскройте метод корректировки поведения. Как Вы думаете, можно ли этот метод применять в российских организациях? Аргументируйте ответ.

## Глава 11. РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Проще нанять человека и дать ему знания, чем нанять того, кто обладает знаниями, и сделать из него человека.

*Ицхак Адизес*

- ✚ Оценка с использованием моделей компетенций
- ✚ Оценка с применением кейсов и тестов
- ✚ Экспертное определение потенциала топ-менеджеров в ходе диагностики
- ✚ Кадровый резерв

Когда же возникает потребность в оценке сотрудников? Приведем наиболее частые причины.

1. **Организация на стадии роста.** Нередко бывает, что фирма сама незаметно для себя вдруг становится из маленькой – средней, или из средней – большой. Еще год назад все друг друга знали, и генеральный лично принимал решения о приеме на работу практически всех. А сейчас половина народа новенькие, и даже менеджер по персоналу не всех помнит. В такой ситуации руководство начинают одолевать сомнения: не слишком ли много сотрудников набрано. Может, сэкономим на оплате труда?

2. **Пора ужиматься.** Организация переживает не лучшие времена (спад на рынке и прочее) и считает целесообразным несколько сократиться. За счет кого?

3. **Где взять менеджмент?** Компания, также растущая, испытывает хронический дефицит руководства среднего и низового звена. Можно, конечно, набирать «варягов» на рынке труда, но тогда свои могут обидеться. Да и стоит ли? Нет ли в наших рядах достойных выдвиженцев? А если есть, чего им не хватает, чтобы отвечать всем требованиям?

4. **Нет развития.** Год назад компания открыла новое направление деятельности, для чего был создан специальный отдел. Надежд было много, а результаты – почти нулевые. В чем дело: мы ошиблись в выборе направления развития или в исполнителях? Надо «встряхнуть» личный состав и посмотреть, кто и как там работает.

5. **Новые горизонты.** Фирма заработала деньги и теперь намерена сделать мощный рывок. Достаточно ли собственных трудовых ресурсов (кадрового потенциала)? На кого будем возлагать надежды? И сколько специалистов придется добирать с рынка труда?

6. **Замещение «высокой» вакансии.** Раньше у нас Иванов руководил целым направлением (четыре отдела), да вот – переманили в другую фирму. Кто придет на замену? Есть выбор из четырех кандидатур, нынешних начальников отделов. А может быть, никто из них не достоин, а может лучше взять перспективного менеджера совсем из другого подразделения?

7. **Новая метла.** У компании сменились владельцы, что, как правило, у нас означает смену менеджмента. Вы – новый директор по персоналу (или старый, если повезло). Кого следует уволить, а кого оставить? Кого переместить?

8. Руководство, пройдя обучение менеджменту, решает, что сотрудникам необходима **обратная связь о результатах их работы.**

Рассмотрим 3 варианта оценки персонала:

- Оценка с применением тестов и кейсов.
- Оценка по компетенциям.
- Оценка топ-менеджеров на этапе диагностики.

Любому выбранному варианту оценки будут присущи следующие основные этапы:

1. Определение целей оценки.
2. Проектирование (разработка технологии).
3. Согласование технологии с руководством компании.
4. Подготовка к оценке.
5. Проведение по процедуре.
6. Обработка результатов.
7. Сведение оценок.
8. Подготовка проектов заключений.
9. Утверждение решений.
10. Обратная связь сотруднику.
11. Орг. мероприятия.

Цели оценки могут быть различными. Среди основных выделим следующие:

- выяснить, соответствует ли квалификация сотрудника занимаемой должности;
- оценка профессионально-важных качеств и управленческого потенциала руководителей всех уровней;
- определить потребности в обучении и развитии ключевых специалистов (планы развития);
- обосновать изменения заработной платы;
- мотивировать сотрудников к организационным и профессиональным изменениям, повышению эффективности деятельности;
- сформировать кадровый резерв;

- провести конкурс на замещение вакантной должности;
- принять решение о приеме кандидата на руководящую должность и спрогнозировать успешность его профессиональной деятельности в рамках компании;
- оценить, насколько сформирована команда, и прогнозировать успешность работы в данном составе.

### 11.1. Оценка с использованием моделей компетенций

Оценка сотрудников по компетенциям – не новая методика в управлении персоналом. Однако разработка компетенций «с нуля» поможет сделать технологию максимально эффективной для конкретной компании.

Цели проведения оценки по компетенциям могут быть разными – от увольнения не отвечающих требованиям компании людей до повышения доходов персонала. В случаях, когда система базовой зарплаты выстроена на основе грейдов, одной из основных проблем становится вопрос продвижения сотрудников по шкале грейдов или разрядам внутри грейда. Необходимо, чтобы установление нового разряда (и нового оклада) базировалось на достаточно объективных критериях оценки, и принятие кадровых решений должно быть «автоматическим». Это подразумевает наличие соответствующих алгоритма и формально-логической процедуры, минимизирующих субъективные факторы – симпатию или антипатию со стороны руководителей.

В настоящее время часто используемая технология оценки персонала – методика, основанная на модели компетенций<sup>101</sup> (рис. 11.1). При ее разработке используются два подхода:

- адаптация под требования компании готовых моделей, созданных в результате исследований управленческого опыта лидирующих организаций – как правило, иностранных;
- создание модели компетенций «с нуля» с помощью внешних консультантов или самостоятельно.

При разработке компетенций внутри компании выявляются дополнительные плюсы:

- руководители более четко структурируют требования к конкретным должностям;
- первые лица компании могут видеть, как представители среднего менеджмента транслируют стратегические планы и задачи сотрудникам;
- результаты оценки «спокойно» воспринимаются персоналом.

<sup>101</sup> Набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для достижения стратегических целей компании.



Рис. 11.1. Использование модели компетенций

## ПРАКТИКА

### Проект процедуры оценки

В одном из проектов требования заказчика – известной IT-компании кратко формулировались так: «Разработать технологию и провести оценку персонала (примерно 250 человек) на основе созданной для каждой должности модели компетенций. Кроме того, при оценке сотрудника учитывать его результативность за последние полгода работы. Срок разработки и проведения оценки – 4 месяца».

Важно отметить, что в компании уже были внедрены система грейдов и премиальная система. Разрабатывая технологию оценки персонала, руководство рассчитывало, помимо прочего, и на более эффективное их использование. Для реализации проекта был выбран вариант создания модели компетенций «с нуля», т.к. типовые модели, как правило, зарубежные, так или иначе требуют переработки и адаптации для отечественных предприятий. С точки зрения реализации данная технология, возможно, менее вы-

игрышная по времени, но она не будет восприниматься как «чужеродный продукт» с непонятными формулировками. Кроме того, при активном участии менеджеров и специалистов в разработке компетенций выявляются дополнительные плюсы, а именно:

- руководители более четко структурируют требования к конкретным должностям;
- первые лица компании могут видеть, как представители среднего менеджмента транслируют стратегические планы и задачи сотрудникам;
- результаты оценки «спокойно» воспринимаются персоналом.
- Оценка персонала проводится для того, чтобы:
- выяснить, соответствует ли квалификация сотрудника занимаемой должности;
- принять обоснованные и взвешенные решения по установлению для каждого сотрудника оклада, соответствующего разряду грейдной сетки;
- подготовить планы развития для ключевых специалистов и менеджеров компании;
- мотивировать сотрудников и руководителей к организационным и профессиональным изменениям, повышению эффективности деятельности.

Разработанные модели компетенций в дальнейшем можно использовать при подборе новых сотрудников.

Корректировка окладов – самая «очевидная», но отнюдь не главная цель оценки персонала. С помощью этой процедуры производится «инвентаризация» человеческих ресурсов компании. Это важно как в условиях бурного расширения деятельности и роста числа сотрудников, так и в сложные времена, когда нужно «сделать паузу» и понять, соответствуют ли стратегическим планам уровень профессионализма и возможности большинства работников.

Процедура оценки позволяет компании донести до сотрудников свои требования к ним, а также показать, в чем конкретно они отвечают ее ожиданиям, а в чем нет. Изменение окладов – логическое следствие оценки этого соответствия и форма сообщения компании об уровне этого соответствия.

Реализация любого подобного проекта естественно начинается с составления подробного плана-графика. В данном случае был летний период, и следовало учесть графики отпусков руководителей и ведущих специалистов основных подразделений. Разработку разделили на три этапа – по функциональным подразделениям (табл. 11.1), после чего были подведены итоги.

Т а б л и ц а 1 1 . 1

## График реализации проекта

Этап	Подразделения	1 месяц		2 месяц		3 месяц		4 месяц	
1	Коммерческое								
2	Производственные								
3	Обслуживающие								
Подведение итогов									

Проект процедуры оценки персонала на всех своих стадиях сопровождался постоянным информированием сотрудников – как в личном общении, так и с помощью рассылок. На внутрикорпоративном сайте помещалась новостная страничка, посвященная проекту.

**Составление списка компетенций**

Реализация проекта началась с составления списка компетенций. Их разделили на три группы: профессиональные и личностные – для всех сотрудников компании; управленческие – для тех сотрудников, должность которых предполагает управление подчиненными.

На первом этапе было сформулировано более 80 компетенций для коммерческого подразделения; на втором – дополнительно около 50 профессиональных компетенций для производственного отдела; на третьем добавились порядка 30 компетенций для административных и обслуживающих подразделений. Большинство из них снабжалось кратким описанием с тем, чтобы все понимали их однозначно.

Количество навыков и умений не ограничивалось, и не проводилось их «отсева» по приоритетности. Важно было учесть мнение каждого руководителя.

Основные проблемы, возникшие в начале проекта:

1. Сложности в определении значимости компетенций, устранение их пересечений.

2. Формулирование профессиональных компетенций и их описание с учетом специфики бизнеса компании.

3. Угроза упустить действительно важные для должности компетенции.

Решение проблем:

1. Применение групповых методов работы с руководителями подразделений. Предоставление им примеров, которые уже использовались на других предприятиях.

2. При составлении списка компетенций – учет трудоемкости последующего «расписывания» по поведенческим уровням.

3. Многократная проверка и подтверждение списка компетенций руководителями разных уровней.

4. Оценка формулировок группой экспертов, «оттачивание» описаний.

### **Выбор и описание ключевых компетенций**

После определения всех возможных навыков и умений персонала встал вопрос: все ли они необходимы для составления профиля компетенций конкретных должностей? Руководителям отделов следовало выбрать *ключевые* компетенции (профессиональные, личностные, управленческие) и заполнить специальную таблицу (табл. 11.2).

Т а б л и ц а 11.2

Определение ключевых компетенций

Компетенции	Описание компетенций	Список должностей отдела		
		Должность 1	Должность 2	Должность 3
<b>Блок 1. Профессиональные</b>				
Компетенция 1		X		X
Компетенция 2			X	X
.....				
<b>Блок 2. Личностные</b>				
Компетенция 1			X	X
Компетенция 2		X		
.....				
<b>Блок 3. Управленческие</b>				
Компетенция 1		X		X
Компетенция 2		X		
.....				

При этом были введены следующие ограничения для каждой должности по количеству компетенций:

- профессиональные – от 5 до 10;
- личностные – от 4 до 7;
- управленческие – не более 7.

Кроме того, было введено ограничение – не более 18 компетенций всего. Естественно, эти правила были не столь категоричными и строгими, так как всегда есть должности, которым и 18 компетенций «мало». Но для большинства должностей они приемлемы.

Налагаемые ограничения связаны, во-первых, с тем, что при большом количестве компетенций вклад оценки каждой их них в суммарную оценку сотрудника невелик, во-вторых, с трудоемкостью «ручной» обработки результатов.

Далее было установлено по пять уровней выраженности ключевых компетенций и описаны их поведенческие индикаторы (прил. 6.1). В этой



процедуре принимали участие руководители отделов и служб. Фактически была составлена 5-балльная шкала оценки.

Основная проблема, возникающая на этом этапе, – дискретный характер описаний поведенческих шкал. Решение ее заключалось в кропотливом и неоднократном изменении формулировок руководителями и экспертами.

### Процедура оценки

Оценку каждого сотрудника проводили руководители подразделений и два эксперта, которые по должности взаимодействуют с ним. Проблема заключалась в обеспечении объективности оценок: одни склонны их завышать, другие – занижать. Кроме того, на этот параметр могут влиять личные взаимоотношения с руководителем и экспертами. При значительном расхождении оценок выясняются причины, и после этого либо проводится повторная оценка сотрудника, либо заменяется/ привлекается дополнительный эксперт, либо процедура осуществляется совместно со службой персонала, при этом приводятся примеры и аргументы.

### Согласование и принятие кадровых решений

Процедура согласования кадровых решений заключается в следующем:

- анализ результатов оценки персонала руководителями подразделений;
- уточнение результатов совместно со службой персонала;
- подготовка руководителями проектов кадровых решений по своему подразделению;
- обсуждение и утверждение кадровых решений правлением компании.

Решение до сотрудников доводят руководители подразделений чаще всего в присутствии представителя службы персонала. Если работник не согласен с результатами оценки, то в течение трех дней с момента их оглашения он имеет возможность подать апелляцию в письменной форме в HR-отдел. Назначается дата рассмотрения апелляции правлением компании, и принимается окончательное решение.

## 11.2. Оценка с применением кейсов и тестов

Условно кейсы и тесты можно разделить на три большие группы:

- проверяющие конкретные навыки (любые);
- проверяющие ценности и взгляды;
- проверяющие модели поведения и индивидуально-личностные качества.

**Профессиональная компетентность** – интегральная профессионально-личностная характеристика, определяющая способность и готовность выполнять профессиональные функции в соответствии с принятыми в Компании нормами, стандартами и требованиями.

## ПРАКТИКА

### Методика проведения аттестации на основании «профессионального теста»

#### **Исходные принципы разработки методики:**

✓ Аттестация производится путем установления соответствия профессиональных качеств аттестуемого занимаемой должности на основе системы критериев «профессиональной компетентности».

✓ Под критерием «профессиональной компетентности» мы подразумеваем практические навыки по отдельной профессиональной функции или обязанности (причем название функции или обязанности является наиболее общепринятым в данной сфере деятельности).

✓ Система критериев «профессиональной компетентности» представляет совокупность необходимых и достаточных для данной профессии навыков (причем должны учитываются основные навыки, а не второстепенные, следующие из основных).

✓ Аттестация на основе системы критериев «профессиональной компетентности» применяется к следующим категориям сотрудников:

- топ-менеджеры;
- руководители среднего звена;
- специалисты ключевых для данного предприятия сфер деятельности – по отдельно утверждаемому списку.

✓ Аттестация остальных сотрудников проводится по разработанной ранее технологии оценки для перехода на «грейдную систему» (табл. 11.3).

✓ Разрабатываемая методика может использоваться в компаниях с различными видами деятельности (т.е. она должна опираться на знания, общепринятые в контролируемых сферах деятельности и изложенные в «популярных» учебных курсах).

✓ Объем требований к топ-менеджерам определяется исходя из объема знаний для российского МВА, к руководителям и специалистам – исходя из курсов профильных вузов, к остальным сотрудникам – на основании тренингов и обучений, проведенных в компании. Требования должны учитывать специфику работы компании (идеальный вариант).

✓ «Подстройка» системы контрольных материалов под конкретную организацию и ее специфичные профессиональные требования должна быть максимально технологизирована и сжата во времени.

Таблица 11.3

## Предлагаемый алгоритм действий

№	Операции	Комментарии
1	2	3
1.	Презентация технологии аттестации на основе критериев «профессиональной компетентности» с передачей документа об основных принципах и методических подходах	Изначально руководство клиента должно знать суть предлагаемой нами технологии и в дальнейшем быть согласным на ее применение – с тем, чтобы потом у различных руководителей не возникало желание «построить консультантов» под свои интересы
2.	Составление совместно с Заказчиком перечня аттестуемых сотрудников с указанием числа должностей и числа аттестуемых	Надо договариваться об объеме работ изначально для предотвращения дополнительного навязывания работы «по принципу хороших отношений»
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор имеющихся в компании положений, ДИ, регламентов работ;</li> <li>• проведение интервью с топ-менеджерами о специфике;</li> <li>• функций и обязанностей;</li> <li>• подборка имеющихся у нас материалов;</li> <li>• составление первичного перечня критериев профессиональной компетентности для отобранных должностей;</li> <li>• определение с руководителем компании порядка составления и утверждения критериев для топ-менеджеров</li> </ul>	Первичные перечни критериев профессиональной компетентности исходят от нас и задают формат дальнейших уточненных перечней. Таким образом, снижается риск получения «странных или явно нелогичных» критериев
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение серии рабочих совещаний в составе консультантов, непосредственных руководителей и экспертов с целью доработки перечня критериев «профессиональной компетентности» для каждой должности и выделения наиболее важных («контрольных»);</li> <li>• обработка результатов совещаний;</li> <li>• подготовка наиболее важных критериев для подготовки контрольных вопросов</li> </ul>	На этих совещаниях в перечни критериев вносятся «специфика деятельности» на основе согласованных форматов. При обработке материалов и после совещаний возможно окончательное «уточнение» формулировок

1	2	3
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Проведение ряда итоговых совещаний в составе консультантов, топ-менеджеров и руководителей аттестуемых для утверждения перечней выносимых на аттестацию «контрольных» критериев «профессиональной компетентности». На этих же совещаниях должен быть утвержден список руководителей, совместно с которыми будет составлен перечень контрольных вопросов;</li> <li>● совещание с руководителем компании по составлению «контрольных» критериев для топ-менеджеров и определению тех, которые будут вынесены на аттестацию</li> </ul>	<p>В этом случае перечень критериев будет утвержден и ограничен, что не позволит «различным руководителям» раздувать объем контролируемых на аттестации критериев.</p> <p>Что же касается топ-менеджеров, то необходимо действовать согласно договоренности с Заказчиком</p>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Составление первых контрольных вопросов и заданий для каждой должности консультантами;</li> <li>● обсуждение этих вопросов с назначенными руководителями и объяснение им технологии доработки вопросов и заданий;</li> <li>● выдача им задания по самостоятельной работе;</li> <li>● приемка выполненных «домашних заданий»;</li> <li>● полученные тесты выборочно проверяются на «наиболее компетентных» сотрудниках, занимающих данные или сходные должности (выбор контрольных сотрудников – на стороне руководителей компании-Заказчика);</li> <li>● окончательная выверка профессиональных тестов – консультантами;</li> <li>● распечатка окончательных вариантов и передача их на утверждение руководителю(-ям) компании</li> </ul>	<p>Первые перечни вопросов могут быть общими и не всегда конкретными (с пробелами, которые должны будут заполнить назначенные руководители).</p> <p>Доработка вопросов осуществляется силами Заказчика.</p> <p>Вопрос с «контрольными сотрудниками» может быть очень простым, и это надо заранее учитывать.</p> <p>Очень важно: все время должны помнить, что основная масса сотрудников должна быть аттестована</p>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Проведение совещания с участием руководителя компании по вопросам организации проведения аттестации;</li> <li>● решение вопроса об интерпретации результатов контрольных работ – что будет считаться соответствием должности, неполным соответствием и несоответствием;</li> <li>● утверждение этих правил руководителем компании</li> </ul>	<p>Четкое определение «правил»</p>
8.	<p>Непосредственное проведение оценки</p>	

Таблица 11.4

## Порядок составления вопросов

№	Аспект	Комментарий
1	2	3
1.	Работа по разработке тестов начинается строго на основе выделенных и утвержденных для проверки «контрольных» критериев «профессиональной компетентности» для сотрудника на данной должности	См. пункты 4 и 5 алгоритма
2.	В тест включаются вопросы трех типов и кейсы определенного формата	Задание типов вопросов и форматов обеспечит технологичность работы и возможность использования «базовых» материалов.
3.	Первый тип вопросов – вопросы, касающийся общепринятых основных профессиональных понятий и терминов. Формулировка вопроса строго из текста соответствующего популярного профессионального учебника (надо иметь ссылку на него). Ответ осуществляется выбором правильной формулировки из нескольких приведенных. Причем желательно, чтобы кроме правильного ответа были и «недостаточно правильные», так и «совсем неправильные»	Первый тип вопросов обеспечивает общение специалистов на едином общепринятом профессиональном языке, и ни в коем случае ни на «местном наречии». Таким образом, тест частично формируется из «базовых» вопросов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• быстрого выбора вопросов руководителями;</li> <li>• переход к некому общепринятому и однозначно понимаемому глоссарию профессиональных терминов.</li> </ul> Учет ответов при обработке теста: за правильный – 100 %; «частично правильный или неполный» – 50 %; «неправильный» – 0 %
4.	Второй тип вопросов – вопросы, касающийся основных профессиональных процедур. Формулировка вопросов составляется на общепринятом профессиональном языке. Ответ осуществляется: <ul style="list-style-type: none"> <li>• выбором правильного ответа из списка правильных и неправильных действий;</li> <li>• написанием ответа полностью самостоятельно, но по заданному в пояснении к тесту формату;</li> <li>• дополнением частично приведенного ответа – например, введение необходимых в процедуре, но не указанных в ответе, действий или вычеркиванию заведомо неверных действий</li> </ul>	Второй тип вопросов обеспечивает контроль правильности исполнения процедур, относящихся к проверяемым навыкам, причем консультанты могут сформулировать вопросы сами, а неполнота предлагаемых ответов позволит учесть местную специфику. Учет ответов при обработке теста: за абсолютно правильный – 100 %; «частично правильные или неполные» – пропорционально доле правильных ответов; в основном «неправильные» – 0 %

Окончание табл. 11.4

1	2	3
5.	<p>Третий тип вопросов – вопросы, которые очень бы хотели задать руководители компании.</p> <p>Принцип составления вопросов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– часто возникающие проблемные ситуации;</li> <li>– ситуации с которыми чаще всего сталкиваются «новички» в компании;</li> <li>– желание руководителя задать «вектор» развития сотрудника.</li> </ul> <p>Формулируют руководители или специалисты компании. Роль консультантов – уточнение формулировок (соотнесение с профессиональным глоссарием) и проверка правильных ответов</p>	<p>К третьему типу вопросов руководители, скорее всего, подойдут после этапов выбора (+ коррекции) и согласования первого и второго типов вопросов. Поэтому смогут формулировать их в принятых и понятных форматах.</p> <p>Получение вопросов для теста, максимально отражающих специфику бизнеса компании</p>
6.	<p>Кейсы – задания по выбору действий в нестандартных, но часто встречаемых ситуациях</p>	<p>Формат может быть как согласованным, так и свободным</p>
7.	<p>Тест получается на основании трех типов вопросов и нескольких кейсов</p>	<p>Необходимо определиться с квотами вопросов – сколько, какого типа и сколько кейсов – и согласовать это с руководителями компании</p>

### 11.3. Экспертное определение потенциала топ-менеджеров в ходе диагностики

Иногда заказчик диагностики (зачастую это владелец бизнеса) сразу или в конце работы по диагностике просит консультантов оценить менеджмент компании. Конечно, консультанты всегда могут уйти от прямых ответов и сказать, что специально этим во время диагностики не занимались. А.И. Пригожин в школе консультантов по управлению всегда учил, что во время диагностических интервью «...Вы диагностируете проблемы организации, а не респондента...». Но как показывает наш опыт, проведение оценки потенциала топ-менеджеров консультантами вольно или невольно проводится всегда. Просто кто-то документирует эту оценку, а кто-то нет.

В случае оценки, заранее согласованной с владельцами бизнеса, необходимо заложить в работу время на написание раздела отчета «Оценка топ-менеджмента».

Данные для подобной оценки можно получить:

- в ходе интервью с топ-менеджерами;
- анализируя совещания;
- в результате наблюдения за работой топ-менеджеров в подразделениях;
- при ознакомлении и оценке результатов деятельности возглавляемых ими подразделений;
- по участию топ-менеджеров в групповых работах;
- по оценкам и высказываниям коллег;
- по инициативности и желанию улучшения деятельности компании;
- другое.

Формы для сбора информации могут быть различными (рис. 11.2).

Должность	Ф.И.О.	Даты
Источники информации		
Интервью оцениваемого		Содержание
Участие в совещаниях		
Наблюдение за работой оцениваемого в подразделении		
Результаты деятельности возглавляемых оцениваемым подразделений		
Участие оцениваемого в групповых работах		
Оценки и высказывания коллег		
Инициативность и желание улучшения деятельности компании		
Другое		

Рис. 11.2. Бланк оценки топ-менеджмента

### **Перечень возможных критериев оценки в ходе диагностики:**

- Значимость направления.
- Интеллектуальный уровень.
- Профессиональная грамотность, квалификация.
- Стратегичность, умение видеть перспективу.
- Умение мобилизовать коллектив.
- Коммерческие способности.
- Умение налаживать деловые контакты.
- Умение дополнить деловые отношения личными и неслужебными.
- Энергичность.
- Инициативность.
- Исполнительность.
- Заинтересованность в изменениях, новаторство.
- Сопричастность к организации.

Определение смысла критериев (примеры):

Интеллектуальный уровень – мощность и потенциал мышления, логичность, последовательность в суждениях и размышлениях, умение понимать и делать выводы. 10 баллов – максимальный уровень. 5 баллов – нормальный, средний уровень развития интеллектуального потенциала (человек с высшим образованием).

Профессионализм – впечатление хорошего специалиста по занимаемой должности, оценивался комплекс профессиональных и управленческих качеств. 10 баллов – максимальный уровень, 5 баллов – средний уровень.

Энергичность – заряженность деловой и человеческой энергией. 10 баллов – пассионарность, 9 баллов – харизматичность, 7–8 баллов – лидерская энергичность, 5 баллов – нормальный уровень.

Стратегичность – анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех существующих факторов, определение, формулировка и оценка альтернатив развития, видение ситуации в целом.

Инновационность – нацеленность на изменения, предложения новых подходов, новых методов, постоянное стремление к усовершенствованию. 10 баллов – перманентное изменение, 5 баллов – стабильность и некоторый консерватизм.

Сопричастность к организации – идентификация себя с Компанией, лояльность. 10 баллов – компания мне как ребенок, 5 баллов – нормальная лояльность наемного сотрудника.

## **11.4. Кадровый резерв**

**Кадровый резерв** – это группа работников, которые, во-первых, потенциально способны к руководящей деятельности; во-вторых, отвечают



требованиям, соответствующим должности того или иного ранга; в-третьих, прошли отбор и целевую квалификационную подготовку<sup>102</sup>.

Подготовка **кадрового резерва** – это функциональный бизнес-процесс HR-службы, направленный на обеспечение преемственности управленческих кадров, предотвращение проблем, возникающих в случае ухода ключевых менеджеров, а также профессиональный рост сотрудников<sup>103</sup>.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 11.3)<sup>104</sup>.



Рис. 11.3. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

### Типы резерва

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва<sup>105</sup>:

1. По виду деятельности.

*Резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений.

*Резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

2. По времени назначения:

*группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

<sup>102</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

<sup>103</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. 336 с.

<sup>104</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

<sup>105</sup> Лановенко Е. Работа с кадровым резервом. URL: <http://www.hr-portal.ru>

*группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

При работе с кадровым резервом следует учитывать следующие принципы:

- Принцип актуальности резерва.
- Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва.
- Принцип перспективности кандидата.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать<sup>106</sup>:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

### Этапы работы с резервом

#### Этап 1. Анализ потребности в резерве

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует<sup>107</sup>:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить<sup>108</sup>:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;

---

<sup>106</sup> Лановенко Е. Работа с кадровым резервом. URL: <http://www.hr-portal.ru>

<sup>107</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. 336 с.

<sup>108</sup> Organizational psychology and management / Robertson, Ivan. New York : John Wiley and Sons, 2001. 440 p. (Key issues in industrial and organizational psychology).

- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;

- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов – руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия – заместитель руководителя предприятия по кадрам.

## Этап 2. Формирование и составление списка резерва

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе *формирования резерва* следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;

- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Для формирования *списка резерва* используются следующие методы: *анализ документальных данных; интервью (беседа); наблюдение* за поведением работника в различных ситуациях; *оценка результатов* трудовой деятельности; *метод заданной группировки* работников<sup>109</sup>.

### Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для **профессиональной подготовки** могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

**Социально-психологическая подготовка.** Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо продумывать комплекс адаптивных мероприятий и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных, или для сотрудника, принятого «со стороны». Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва, новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование.

Как правило, в книгах обсуждаются вопросы о критериях, по которым можно выявить лучших сотрудников, о методиках и программах их обучения. Но для практиков очень важно получить ответы на вопросы, начинающиеся со слова «как»: как отбирать? как мотивировать? как проектировать карьеру? Консультанты дают множество советов, но типовые «рецепты» не всегда срабатывают, каждой компании приходится искать свои решения<sup>110</sup>.

Сложности начинаются уже при попытке разобраться в определении: что значит «потенциально способные к руководящей деятельности»? Получается, сотрудника нужно с кем-то сравнить. Любая процедура сравнения предполагает, что мы будем измерять предметы (свойства, явления, качества людей и т.д.) с помощью единых инструментов, шкал и единиц измерения. Часто, чтобы оценить предмет (свойство), нужно сравнить его с неким *эталоном*.

---

<sup>109</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. 336 с.

<sup>110</sup> Дундарь М. Системный подход к формированию кадрового резерва компании. Статья опубликована в журнале «Менеджер по персоналу» Источник: HR-Лига

Для измерения «менеджерского потенциала» нет ни шкал, ни единиц измерения, поэтому практики предложили использовать процедуру сравнения с эталоном (идеальный сотрудник вашей компании). Таким образом, «идеальным» будет сотрудник, способный работать эффективно, компетентный в своей области. Соответственно, появились и единицы анализа – компетенции<sup>111</sup>.

При определении квалификационных требований для подбора кадров и проведения аттестаций часто используются два понятия: **профессионально важные качества (ПВК)** и **элементы квалификации**. Как же соотносить между собой старые и новые единицы анализа? Предложим следующую модель (рис.11.4).



Рис. 11.4. Соотношение понятий «компетенции», «ПВК» и «элементы квалификации»

Выбрать лучших работников можно, сравнивая уровни развития их компетенций, тогда эталоном оценки «менеджерского потенциала» будет модель компетенций. Что же она собой представляет?

Рассмотрим вопрос на примере торговой компании. Разделим всех ее работников на три группы (категории) в зависимости от занимаемой ими должности<sup>112</sup>:

Категория	Группа	Должность
<b>А</b>	менеджеры	директор, заместитель директора, руководитель подразделения, старший менеджер и т.п.
<b>В</b>	специалисты	специалист по маркетингу, рекламе, сбыту, логистике; PR, HR, юрист, финансист, бухгалтер и т.п.
<b>С</b>	работники	продавец, кладовщик, охранник, грузчик, водитель и т.п.

<sup>111</sup> Дундарь М. Системный подход к формированию кадрового резерва компании. Статья опубликована в журнале «Менеджер по персоналу» Источник: HR-Лига

<sup>112</sup> Там же.

К категории А отнесены управленцы – люди, имеющие в подчинении других сотрудников и отвечающие за результаты работы своего подразделения или компании в целом.

В категорию В попали специалисты, чьи функциональные обязанности требуют специального (профильного) образования, отвечающие только за результаты собственной деятельности, не имеющие подчиненных.

В категорию С – исполнители, сотрудники, чьи функциональные обязанности не требуют специального (профильного) образования.

Чтобы быть успешными в своей деятельности, работникам каждой категории необходимо обладать определенным набором компетенций. Естественно, эти наборы отличаются:

- сотрудники категории С должны обладать корпоративными компетенциями;
- работники категории В – корпоративными и профессионально-техническими компетенциями;
- сотрудники категории А – корпоративными, профессионально-техническими и управленческими компетенциями.

Наглядно соотношение наборов компетенций для разных категорий работников показано на рис. 11.5.

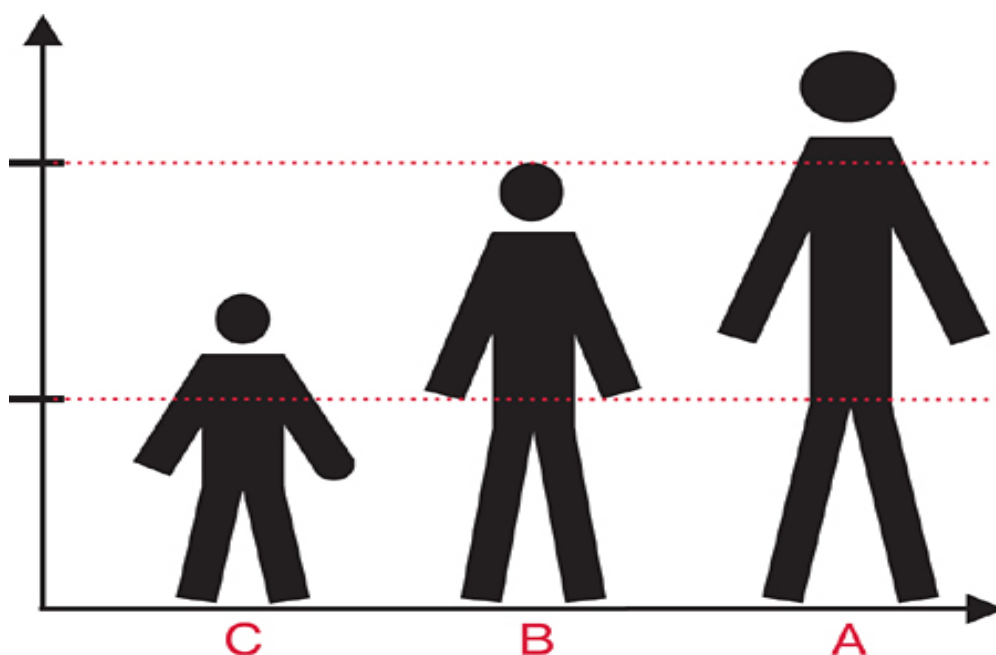


Рис. 11.5. Наборы компетенций для разных категорий сотрудников

Корпоративные компетенции на требуемом уровне необходимы всем без исключения сотрудникам компании. Соответствующие профессионально-технические компетенции должны быть хорошо развиты у специа-

листов и управленцев (в объеме требований к конкретной должности). Высокий уровень развития управленческих компетенций обязателен для руководителей. Таким образом, каждой категории работников компании будет соответствовать своя модель «идеального» сотрудника, свой эталон для оценки и сравнения<sup>113</sup>.

Наборы необходимых компетенций для разных категорий сотрудников разрабатываются индивидуально для каждой компании. Они должны соответствовать ее долгосрочным целям, взглядам руководителей (собственников), уровню менеджмента и т.п. Желательно, чтобы количество компетенций в каждом наборе не превышало 8–10 (число Миллера).

Уровень развития компетенций (особенно корпоративных) не обязательно оценивать количественно, здесь важнее качественная (субъективная) оценка руководителя. Сотрудники хорошо различают декларации и истинное положение дел, особенно когда речь идет о таких острых вопросах, как оценка профессиональных и личностных качеств, сравнение с коллегами-конкурентами и формирование кадрового резерва. Поскольку от результатов оценки напрямую зависят перспективы карьерного роста и улучшения финансового положения, люди должны понимать (без иносказаний), как компания определяет лучших и как стать лучшим.

Разработав корпоративную модель компетенций, следует перейти к этапу оценивания сотрудников. Способов комплексной оценки персонала предложено довольно много: традиционная аттестация, оценка исполнения в рамках модели управления по целям (MBO – Management by Objectives) и в рамках управления результативностью (PM – Performance Management), метод оценки «360°», технология ассессмент-центров (Assessment Centre) и т.д.

Предлагаем использовать метод оценки исполнения – в рамках модели управления по целям и управления результативностью; они ближе к потребностям реального бизнеса. При управлении по целям оцениваются результаты – выполнение сотрудником поставленных перед ним задач за отчетный период.

Прогноз эффективности деятельности менеджеров – ответ на вопрос «Насколько эффективным будет менеджер на должности с более сложными обязанностями и более высоким уровнем ответственности?» – критически важен для компании. Оценка исполнения как раз и помогает выяснить, справляется ли сотрудник со своими текущими обязанностями, а также понять, какие задачи он сможет решить в ближайшем будущем. То есть позволяет «измерить неизмеримое» – управленческий потенциал. При этом

---

<sup>113</sup> Дундарь М. Системный подход к формированию кадрового резерва компании. Статья опубликована в журнале «Менеджер по персоналу» Источник: HR-Лига.

мы оцениваем как то, что менеджер уже хорошо умеет делать, так и ближайшие перспективы его развития.

Понятно, что оценку управленческого потенциала трудно уложить в рамки категоричных оппозиций «да – нет», поэтому предлагаем следующую шкалу:

- **Высокий** потенциал – сотрудник занимает должности с более сложными обязанностями и более высоким уровнем ответственности (возможно «вертикальное» перемещение).

- **Средний** потенциал – сотрудник соответствует занимаемой должности (возможно «горизонтальное» перемещение на должности с аналогичными обязанностями и уровнем ответственности).

- **Низкий** потенциал – сотрудник не соответствует занимаемой должности (необходимо повышение квалификации и/или перемещение на должности с менее сложными обязанностями и меньшим уровнем ответственности, вплоть до увольнения).

В рамках управления результативностью оценивается не только результат (что сделано), но и уровень развития компетенций (как делалось), наличие необходимых для достижения поставленных целей качеств. Оценка уровня развития компетенций по многим пунктам достаточно субъективна, проводить ее обязательно должен руководитель, непосредственно отвечающий за работу своего сотрудника. На практике все руководители постоянно контролируют выполнение своими подчиненными поставленных задач, поэтому всегда могут их достаточно объективно и аргументировано оценить.

Для прогноза успешности менеджеров наиболее эффективна именно оценка исполнения: она не только «привязана» к реальным условиям, но и позволяет точно оценить как актуальный уровень развития менеджера, так и его потенциал. Эта оценка является необходимой частью эффективной **системы управления**, «регулярного менеджмента», поэтому в организации нормальной повседневной деятельности любой компании она обязательна.

Проведя оценку работников, можно приступить к обработке полученного массива данных. Для обобщения результатов (оценок результативности и потенциала всех сотрудников компании) их можно собрать в одну матрицу (рис. 11.6). Такая форма представления результатов наглядна и удобна: она позволяет выделять группы работников со сходными оценками, интерпретировать количественные данные.



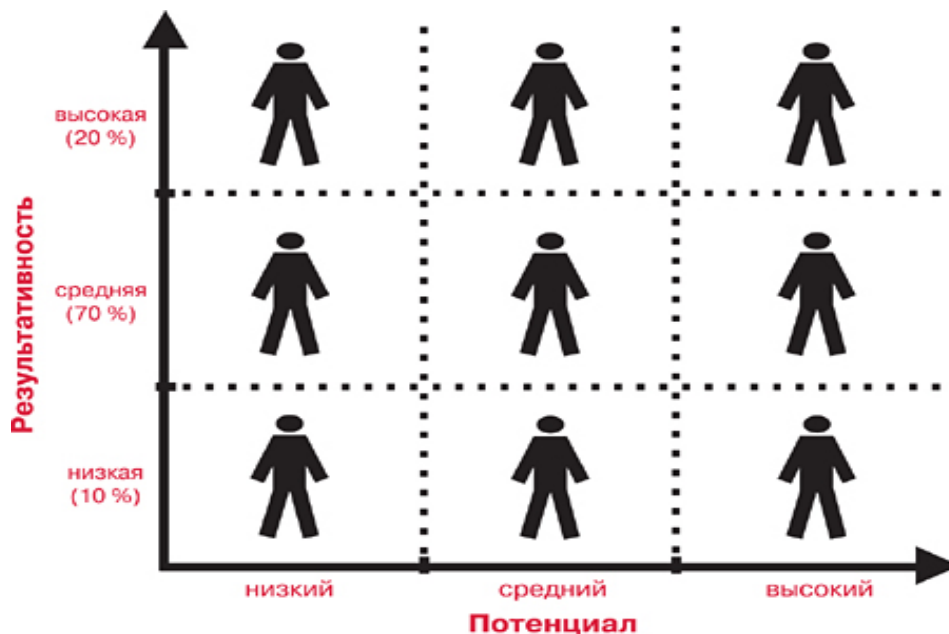


Рис. 11.6. Матрица оценок сотрудников

Чем помогает матрица? Рассмотрим показатели результативности (рис. 11.7). Чаще всего распределение оценок подчиняется правилу Парето – деятельность 20 % сотрудников приносит компании 80 % результатов. Это лучшие работники, для их развития нужно создавать максимально благоприятные условия, остальные должны на них равняться. Их знания и опыт – достояние компании – следует обобщать и передавать другим.

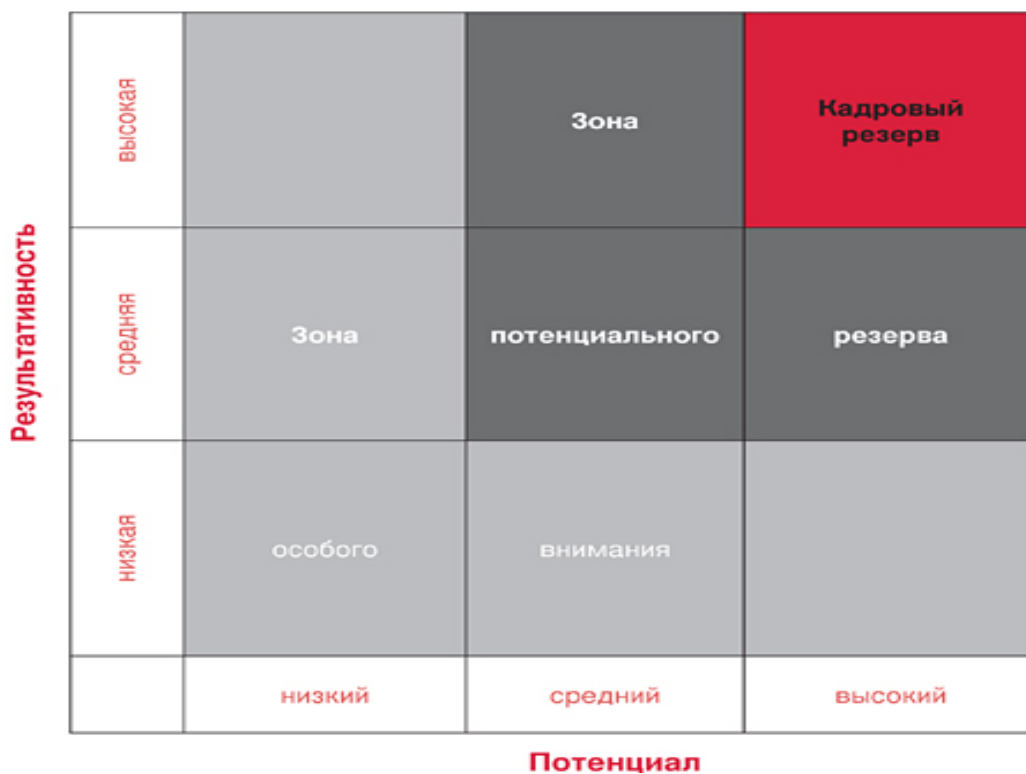


Рис. 11.7. Анализ матрицы оценок сотрудников

Большая группа (70 %) работников, показывающих средний уровень результативности, нуждается в пристальном внимании и заботе. Они хуже справляются со своими должностными обязанностями. Эту группу следует детально проверить, чтобы найти (и устранить) причины неудач. Сначала нужно выявить резервы повышения результативности их деятельности. Затем с этими сотрудниками предстоит планомерно и кропотливо работать: обучать, повышать квалификацию, организовывать стажировки, помогать в саморазвитии и т.п.

Аутсайдеры, показавшие 10 % низших результатов (совсем плохо справляются со своими должностными обязанностями), – тоже группа особого внимания. Необходимо выяснить причины столь низкой отдачи, понять, почему люди работают неэффективно.

Теперь рассмотрим оценки менеджерского потенциала. В верхней правой ячейке (высокие показатели результативности и высокий потенциал) находятся кандидаты на зачисление в кадровый резерв. Им нужны и развитие, и своевременная ротация, и соответствующая мотивация, и ясные, привлекательные карьерные перспективы.

В верхнюю среднюю ячейку попадают люди, которые находятся на «своем месте». Это, безусловно, тоже «золотой актив» компании, таких сотрудников обязательно нужно включать в программы развития (в пределах их способностей).

В ячейку с высокими показателями результативности и низкими значениями потенциала вошли работники, которые, вероятно, достигли «потолка» своих возможностей или пока не проявили свой потенциал. К ним нужен дифференцированный подход.

Особое внимание следует обратить на работников, имеющих высокий потенциал, но низкую результативность – не используя их способности (или не создавая соответствующих условий), компания несет потери: эти люди могли бы отдавать гораздо больше. Необходимо провести углубленную диагностику таких работников, спланировать обучение, разработать дополнительные мотивационные мероприятия.

Все сотрудники, имеющие при высоком и среднем потенциале средние и высокие показатели результативности, могут рассматриваться в ближайшем будущем в качестве возможных кандидатов на зачисление в кадровый резерв (после дополнительного повышения квалификации).

Анализ матрицы результатов позволяет получить гораздо больше, чем традиционные тестирование или аттестация менеджеров. На основе такого анализа можно составить эффективную программу работы с кадровым резервом, а затем и программу развития всего персонала компании<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> Дундарь М. Системный подход к формированию кадрового резерва компании. Статья опубликована в журнале «Менеджер по персоналу» Источник: HR-Лига.

## Контрольные вопросы

1. Каковы основные причины, из-за которых возникает потребность в оценке сотрудников?
2. Какие подходы используются при разработке модели компетенций?
3. Какие плюсы можно выявить при разработке компетенций внутри компании?
4. На какие группы делятся кейсы и тесты?
5. Раскройте термин «профессиональная компетентность».
6. Какими способами можно получить данные для оценки топ-менеджеров?
7. Дайте характеристику понятию «кадровый резерв».
8. Назовите основные типологии кадрового резерва.
9. Перечислите этапы работы с резервом, дайте краткую характеристику каждому этапу.
10. Как определить квалификационные требования для подбора кадров и проведения аттестаций?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов, Р.Н. Российские менеджеры: социологический анализ становления профессии [Текст] / Р.Н. Абрамов. – М.: КомКнига, 2005. – 280 с.
2. Агаева, А.Н. Управленческое консультирование [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Агаева, М.Е. Ледовская // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 4. – С. 81–82.
3. Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. (Модульная программа для менеджеров. Модуль 12) [Текст] / В.И. Алешникова. – М.: Инфра-М, 1999.
4. Апенько, С.Н. Потребность предприятий в консультационных услугах при внедрении менеджмента бизнес-проектов [Текст] / С.Н. Апенько // Вестник Омского университета. – 2010. – № 1. – С. 134–138. – Серия: Экономика.
5. Артерчук, В.Д. Оценка результативности управленческого консультирования [Текст] / В.Д. Артерчук, М.Ю. Гузняява // Фундаментальные исследования – 2012. – № 6–3. – С. 702–705.
6. Баркан, Д.И. Российский консалтинг: традиции, проблемы становления, культурный аспект [Текст] / Баркан, Д.И., Кирюков С.И. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2002. – № 2. – С. 108–119.
7. Белановский, С.А. Глубокое интервью [Текст] / С.А. Белановский. – М.: Николо-Медиа, 2001. – 320 с.
8. Беляев А.Г. Консалтинг – как много в этом слове... [Эл. ресурс] / А.Г. Беляев. – Режим доступа: [http://l-konsul.biz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=82&Itemid=232](http://l-konsul.biz/index.php?option=com_content&task=view&id=82&Itemid=232)
9. Блинов, А.О. Управленческое консультирование [Текст]: учеб. для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников; под ред. А.Е. Илларионова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 212 с.
10. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг [Эл. ресурс] / А.М. Блюмин. – Режим доступа: [http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/informatsionnyu\\_konsalting\\_-\\_blyumin\\_am](http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/informatsionnyu_konsalting_-_blyumin_am)
11. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование [Текст]: учеб. пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004.
12. Вумек, Дж. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст]: пер. с англ. / Дж. Вумек, Д. Джонс. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 472 с.
13. Галимова, А.Ш. Функционально-ролевой подход к консультированию как новая модель деятельности специалиста социальной работы [Текст] / А.Ш. Галимова // Вестник Самарского государственного университета. – 2008. – № 64.2. – С. 210–215.

14. Герчи́кова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ. 2007. – 235 с.
15. Глазл, Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными [Текст]: пер. с нем. / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. – Калуга, «Духовное познание», 2000 – 264 с.
16. Гончарук, В.А. Маркетинговое консультирование [Текст] / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 2008. – 248 с.
17. Гун, А.С. Практика реформирования бизнеса [Эл. ресурс] / А.С. Гун, А.Н. Бородин. – Режим доступа: <http://free-consulters.ru/?p=512>
18. Гурьев, Д.В. Ассортимент: базовые критерии оценки [Текст] / Д.В. Гурьев // Sale. – 2006. – № 1.
19. Дранко, О.И. «Финансовый менеджмент: Технологии управления финансами предприятия» [Текст] / О.И. Дранко. – М.: Юнити-дана, 2004.
20. Дундарь, М. Системный подход к формированию кадрового резерва компании. [Текст] / М. Дундарь //Статья опубликована в журнале «Менеджер по персоналу». Источник: HR-Лига.
21. Ефремов, В.С. Управленческий консалтинг как бизнес [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – Июль-август, 2007. – С. 70–79.
22. Завалько, Н.А. Принципы менеджмента качества в сфере консалтинговых услуг [Текст] / Н.А. Завалько, М.В. Литовченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – Т. 32, № 6. – С. 26–31.
23. Захаров, М.С. Внешнеторговое консультирование как вид деятельности на рынке услуг [Текст] / М.С. Захаров // Российский внешнеэкономический вестник. – 2007. – № 12. – С. 29–33.
24. Иванов, М.С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М.С. Иванов, М.В. Фербер. – М.: Альпина Бизнес букс, 2003. – 140 с.
25. Кавтрева, А.Б. Решение сложных задач в области заработных плат [Текст] / А.Б. Кавтрева // бюллетень «Рекламное Измерение» – № 10 (75). – 2000.
26. Капустин, П. Управленческое консультирование для руководителей. [Текст] / П. Капустин. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000.
27. Кондратьев, Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия [Текст]: моногр. / Э.В. Кондратьев. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. – 396 с. – (Наука и практика), – С. 59–60.
28. Кондратьев, Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность [Текст]: моногр. / Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 337 с.
29. Кондратьев, Э.В. Диагностика фазы развития предприятия [Текст]: методика и результаты исследования [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Че-

мезов // Вестник Марийского государственного технического университета. – Йошкар-Ола. – 2011. – №3. – С. 42–55.

30. Кондратьев, Э.В. Как измерить нематериальное. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей развития персонала [Текст] / Э.В. Кондратьев // Кадровик: Кадровый менеджмент. – 2010. – №6. – С.8–13.

31. Коробцев, В.В. Проблемы профессионализма консультантов по управлению [Текст]: сб. трудов / В.В. Коробцев // Управленческое консультирование нововведений. – Вып. 4. – 1990.

32. Красовский, Ю.Д. Сценарии организационного консультирования. [Текст] / Ю.Д. Красовский. – М.: Новости, 2000.

33. Кулапина, Г. Консалтинг как фактор антикризисного развития предприятия [Текст] / Г. Кулапина // Финансовая газета. – 2009. – №47.

34. Лайл, М. Спенсер-мл. Компетенции на работе (Competence at work). [Текст]: пер. с англ. / Лайл, М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.

35. Лановенко, Е. Работа с кадровым резервом [Эл. ресурс] / Е. Лановенко. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>

36. Лемлех, А.А. Особенности планирования и расстановки персонала в компаниях, оказывающих консалтинговые услуги [Текст] / А.А. Лемлех // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. – № 1. – С. 117–120.

37. Литовченко, М.В. Формирование эффективной модели управленческого консультирования [Текст] / М.В. Литовченко // Экономический журнал. – 2011. – Т. 4. – № 24. – С. 67–72.

38. Ломакина, С.А. Консалтинг в управлении объектами коммерческой недвижимости [Текст] / С.А. Ломакина // Сервис plus. 2009. – № 2. – С. 83–86.

39. Лузин, А.Е. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. [Текст] / А.Е. Лузин, В.Ю. Озира. – М.: Экономика, 2007. – С. 132.

40. Лукичёва, Л.И. Управление организацией [Текст] / Л.И. Лукичёва / Л.И.Лукичева. – М.: Омега-Л, 2007.

41. Макатова, Н.С. Продаем услуги: как доказать качество? [Эл. ресурс] / Н.С. Макатова. – Режим доступа: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_1499](http://www.treko.ru/show_article_1499).

42. Мартино, Дж. Технологическое прогнозирование [Текст]: пер. с англ. / Дж. Мартино. // Technological Forecasting for Decisionmaking New York, Joseph P. Martino, 1972). – М.: ПРОГРЕСС. – 1977. – 592 с.

43. Менеджмент в социальных и экономических системах: учеб. пособие. [Текст] // под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., испр и доп. – М.: РИОР:ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

44. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское [Текст]: учеб. пособие // под ред. Е.Б. Моргунова; в соавторстве с В.И. Ан-

дреевой, А.В. Авиловым, Б. Барчеллом, К.Фрезером, Е.Хопкинс [и др.]. – М.: Изд-во ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 464 с.

45. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Текст] / Д. Норт; пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

46. Овсянникова, С.И. Содержание, формы и методы управленческого консультирования / Актуальные научные разработки: Экономика, маркетинг и менеджмент [Эл. ресурс] / С.И. Овсянникова, Н.И. Лыгина. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1207.htm>.

47. Попов, В.М. Современные бизнес – технологии [Текст]: учеб. пособие / В.М. Попов [и др.]; под общ ред. В.М. Попова. – М.: КНОРУС, 2006. – 382 с.

48. Посадский, А.П. Основы консалтинга. [Текст] / А.П. Посадский. – М.: ГУ ВШЭ, 2007.

49. Посадский А.П. Консультационные услуги в России [Текст]: для менеджеров и предпринимателей / А.П. Посадский, С.В. Хайниш. – М.: Финстатинформ, 1995.

50. Пригожин, А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с. – Серия «Синергичная организация».

51. Пригожин А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

52. Руденко, М.Н. Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства [Текст] // Вестник Тамбовского университета. 2009. № 9. – С. 45–51. – Серия: Гуманитарные науки.

53. Сваровский, Ф. «Полезная отрицательная мотивация» [Текст] / Ф. Сваровский // Ведомости. – 08.08.2001.

54. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге; пер. с англ. Б.С. Пинскер; под науч. ред. Б.М. Шпотова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

55. Скопина, И.В. Рейтинговые оценки в исследовании рынка консалтинговых услуг [Текст] / И.В. Скопина, И.В. Гребенев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2010. – № 21. – С. 54–61.

56. Сосновы, А.П. «Руководитель и кризис. Случаи из практики консультирования» [Текст] / А.П. Сосновы // Управление персоналом. – М., 2003. – №12.

57. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика. [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001.

58. Стюарт, Дж. Тренинг организационных изменений [Текст] / Дж. Стюарт. – СПб.: Питер, 2001.
59. Сурма, И.В. Внутренний и внешний консалтинг делят рынок – тенденции развития современного рынка консалтинговых услуг [Текст] / И.В. Сурма // Государственное управление. Электронный вестник. – 2011. № 27. – С. 14.
60. Тарасов, В.К. Управленческая элита как мы ее отбираем и готовим [Текст] / В.К. Тарасов. – СПб.: Политехника, 2006. – 448 с.
61. Токарев, В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы [Текст] / В. Токарев // Русский менеджмент. – М.: Издательский дом «РЦБ», 2004.
62. Токмакова, Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие [Текст] / Н.О. Токмакова // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2006. – 240 с.
63. Улесов, А. Личностные качества и профессиональные навыки консультанта [Эл. ресурс] / А. Улесов. – Режим доступа: <http://www.ulesoff.ru/story/7.html>
64. Управление персоналом [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
65. Управление развитием предприятия на основе фазового перехода: [Текст]: моногр. / И.С. Чемезов, Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 200 с.
66. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование [Текст] / под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
67. Управленческое консультирование. Введение в профессию. [Текст] / под ред. Милана Кубра; пер. с англ. // Management Consulting: A Guide to the Profession. – Планум, 2004.
68. Филонович, С.Р. Процессное консультирование [Текст] / С.Р. Филонович // Служба персонала. – 1996. – № 8. – С. 5–8.
69. Филонович, С.Р. Управленческое консультирование [Текст]: метод. пособие к учебному курсу / С.Р. Филонович. – СПб.: Санкт-Петербургский международный институт менеджмента, 2002. – 156 с. – С. 17–18.
70. Филонович, С.Р. Консультирование как жанр управленческой деятельности [Текст] / С.Р. Филонович; под ред. В.В. Щербины // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
71. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия [Текст]: моногр. / Э.В. Кондратьев, Н.А. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 188 с.



72. Хайниш, С.В. Российское предприятие ВПК: выжить и развиваться. (На примере реформирования и развития Химзавода – филиала ФГУП «Красмаш»). Из опыта управленческого консультирования [Текст] / С.В. Хайниш, В.М. Клешков, А.Н. Бородин.

73. Хайниш, С.В. Структура организации: от реальности до виртуальности – один шаг. Принципы организационно-структурного обеспечения инновационных процессов на предприятии [Текст] / С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2008. – 232 с.

74. Хайниш, С.В. Управление изменениями и механизмы активного развития предприятия [Текст] / С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: МНИИПУ. – 2011. – 328 с.

75. Ханферян, В. Застой в стране Советов [эл. ресурс] / В. Ханферян // Эксперт. – 2013. – №16 (848). – Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2013/16/zastoj-v-strane-sovetov/>

76. Хромушин, П.Н. Договор как форма правового консалтинга [Текст] / П.Н. Хромушин // Бизнес в законе. – 2010. – № 5. – С. 151–154.

77. Чечкова, А.В. Управленческое консультирование в организации [Текст] / А.В. Чечкова // Прикладная юридическая психология. – 2008. – № 2. – С. 145–146.

78. Шевченко, С.Г. В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях глобального кризиса. [Текст] / С.Г. Шевченко – М.: Ваш полиграфический партнер, 2010. – 192 с.

79. Шевченко, С.Г. Интеграционные процессы на рынке консультационных услуг [Эл. ресурс] / С.Г. Шевченко. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/integration.shtml>

80. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учеб.-практ. пособ / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. – 336 с.

81. Электронный ресурс: 11 фаз Программы Адизеса. – Режим доступа: <http://russia.adizes.com/professionalnye-uslugi/11-faz-programmy-adizesa/>

82. Электронный ресурс: <http://bk-forum.ru/premium>

83. Электронный ресурс: <http://cmcrussia.ru/index.php?page=informatsiya-o-nisku>

84. <http://www.icmci.org/> — ICMCI (Международный Совет институтов управленческого консультирования)/

85. Электронный ресурс: <http://www.juryev.ru/publikacii/trudovoe-pravo/104-kak-uvolit-rabotnika>

86. Электронный ресурс: <http://www.leanforum.ru/>

87. Электронный ресурс: <http://www.sgqconsulting.ru/about-consulting.htm>

88. Электронный ресурс: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_617](http://www.treko.ru/show_article_617)

89. Электронный ресурс: Карпинская Ю. <http://free-consulters.ru/?p=852>

90. Электронный ресурс: Официальный Сайт Фонда Фонд им. Габриэля Аль-Салем <http://ga-foundation.org/ru/events/72/>
91. Электронный ресурс: Официальный сайт Европейской федерации ассоциаций консультантов по управлению (FEACO). – Режим доступа: [www.feaco.org](http://www.feaco.org)
92. Электронный ресурс: Сайт компании «Техноконсалт-менеджмент» <http://tc-m.ru/>
93. Электронный ресурс: сайт Центра креативных технологий. <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0014/>
94. Юксвярав, Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика. [Текст] / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн. – М.: Экономика, 1983.
95. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности [Текст] / В.А. Ядов. – М.: Добросвет, 1999.
96. Ackerman L.S. Development, transition or transformation. The question of change in organization // OD-practioner. – №4. – 1986, p.1–8
97. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
98. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. – Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999.
99. Argiris C. Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not. – Oxford, etc.: Oxford University Press, 2000.
100. Argyris C. Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. – Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
101. Backhard R., Harris R.T. Organizational Transitions: Managing Complex Change. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.
102. Bass B.M. Continuity and change in the evolution of the work and human resource management// Human resource management. – Ann Arbor, 1994. – Vol. 33, N 1. – P. 3-31
103. Bell C.R., Nadler L. Clients and Consultants. Houston: Gulf Publishing Company, 1985.
104. Biech E. The Business of Consulting: The Basics and Beyond. – San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer, 1999.
105. Blake R.R., Mouton J.S. Solving Costly Organizational Conflicts. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
106. Clark T. Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions. – Buckingham – Philadelphia: Open University Press, 1995.
107. Cope M. The Seven Cs of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment. – London, etc.: Prentice Hall, 2000.

108. Crane M, How To Set Your Consulting Fees [Эл.ресурс] // Forbes / Entrepreneurs. – [http://www.forbes.com/entrepreneurs/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-cx\\_mc\\_1106pricing.html](http://www.forbes.com/entrepreneurs/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-cx_mc_1106pricing.html)
109. Cratton L., Hailey V.H., Stiles P. and Truss C. Strategic Human Resource Management. – Oxford: Oxford University Press, 1999
110. Czerniawska F. Management Consultancy in the 21st Century. – London: Macmillan Business, 1999.
111. Czerniawska F. Value-Based Consulting. – New York: Palgrave, 2002.
112. Davidow W. H., Malone M.S. The Virtual Corporation: structuring and Realizing the Corporation for the 21-st Century. N.Y., 1992
113. Deal T.E., Kennedy A.A. The New Corporate Cultures: Realizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering. – Boulder: Perseus Books, 1999.
114. Deming E. Out of the Crisis. – Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
115. Dougherty A.M. Consultation: Practice and Perspectives. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1990.
116. Dyer W.G. Team Building: Issues and Alternatives. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.
117. Egan G. Change Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1988.
118. Fordyce J.K., Weil R. Managing WITH People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1971.
119. Ghoshal S. Organization Theory and the Multinational Corporation; The Individualized Corporation, 1997
120. Global Management Education Graduate Survey: Survey Report. Graduate Management Admission Council, 2009. – 21 p.
121. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, 1972, vol. 50, #4. – Pp. 37–46.
122. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to Management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
123. Greiner L.E., Schein V.E. Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988.
124. Hall E. Beyond culture, N.Y., 1976
125. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. New York: Harper Collins, 1993.
126. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

127. How to Avoid Discounting Services in Consulting Proposals // Портал Consulting in Central Asia, [эл.ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ca-consulting.blogspot.com>
128. Isenberg D. J. How Senior Managers Think // Harvard Business Review, 1984, vol. 62, No. 6, pp. 81-90.
129. Jay A. Management and Machiavelli. – N.Y., 1968
130. Kelley R.E. Consulting: The Complete Guide to a Profitable Career. New York: Charles Scribner's Sons, 1981.
131. Kemper R., Bradley M. Value-based management consulting in a Third World country located within the United States // International Journal of Values-Based Management, 1989, vol. 1, pp. 39-47.
132. Kimberly J. R., Miles R. H. & Associates. The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
133. Lippitt G., Lippitt R. The Consulting Process in Action. 2nd ed. San Diego: University Associates, 1986.
134. Miller. Lawrence M. Lean Culture: The Leader's Guide. – Annapolis, Maryland: L.M. Miller Publishing, 2011. – 251 p.
135. Mintzberg H. Power In and Around Organizations. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1983.
136. Mooney P. The Effective Consultant: How to Develop the High Performance Organization. – Dublin: Oak Tree Press, 1999.
137. Nadler D.A. Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
138. Neilsen E. Becoming an OD Practitioner. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
139. Organizational psychology and management / Robertson, Ivan. – New York : John Wiley and Sons, 2001. – 440 p. – (Key issues in industrial and organizational psychology).
140. Parsons R.D., Meyers J. Developing Consultation Skills. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1984.
141. Peters T. Liberation Management. New York: Alfred A. Knopf, 1992.
142. Pettigrew A. M. On studying organizational cultures // Administrative Science Quarterly, 1979, vol. 24, pp. 570-581.
143. Phillips J. The Consultant's Scorecard. – New York: McGraw-Hill, 2000.
144. Posner B. Z., Randolph W., Schmidt W. Managerial values in personnel, marketing, manufacturing, and finance: Similarities and differences // International Journal of Values-Based Management, 1993, vol. 6, pp. 19-30.
145. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. San Diego, etc.: Pfeiffer, 1995.

146. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
147. Schein E.H. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1999.
148. Vroom V.H., Jago A.G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.
149. Walton R.E. *Managing Conflict*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.
150. Weisbord M.R. *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### 1. Яркие личности в истории мирового и российского консалтинга

##### Ицхак Кальдерон Адизес



Родился в 1937 г., еврей, доктор философии, писатель, бизнес-консультант.

**Образование.** Доктор Адизес имеет степень Ph.D и MBA Колумбийского университета, бакалавра гуманитарных наук от Еврейского университета в Иерусалиме.

**Карьера.** За последние 35 лет доктор Ицхак Кальдерон Адизес работал со многими коммерческими организациями мира, являлся консультантом по политическим вопросам при правительстве глав таких государств, как Израиль, Швеция, Греция, Бразилия, Гана, Исландия, Мексика, Македония и др. И. Адизес

является основателем и генеральным директором Института Адизеса, организации, специализирующейся на управлении изменениями, имеющей филиалы в США и в 14 других странах.

В течение тридцати лет он был штатным преподавателем Школы менеджмента Андерсена при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашённого преподавателя в Стэнфордском и Колумбийском университетах, а также в Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. В настоящее время занимает пост директора Института Адизеса. Он также отмечен среди известных авторов и читает лекции в более чем 40 странах. Работы Адизеса были освещены в таких журналах, как «Fortune», «New York Times», «Financial Times», поддерживает тесные связи с инвесторами «Daily Nation's Business» и «World Digest».

##### Книги

- Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует = англ. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It). – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – С. 272. – ISBN 978-5-9614–1561-2.

- Ицхак Адизес. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей = англ. Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – С. 259. – ISBN 978-5-9614–1374-8.
- Ицхак Адизес. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные = англ. Leading Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It. – М.: «Альпина Паблишер», 2009. – С. 200. – ISBN 978-5-9614-0939-0.
- Ицхак Адизес. Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена = англ. How to Manage In Times of Crisis: And How to avoid it in the First Place. – М.: «Альпина Паблишер», 2009. – С. 128. – ISBN 978-5-9614–1032-7.
- Ицхак Адизес. Управляя изменениями (англ. Mastering Change: The Power of Mutual Trust and respect in Personal Life, Family Life, Business and Society), Санкт-Петербург, 2008 г., 224 стр., ISBN 978-5-91180-486–2, 0-937120-04-9.
- Ицхак Адизес. Управление жизненным циклом корпорации (англ. Managing Corporate Lifecycles), Питер, 2008 г., 384 стр., ISBN 978-5-469-01523-9, 5-469-01523-8.
- Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем (англ. How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems) Стокгольмская школа экономики, Санкт-Петербург, 2007 г., 294 стр., ISBN 978-5-91171-008-8, 5-315-00046-X.

## Том Питерс



Родился в 1942 г., американец, бизнес-консультант, доктор философии.

**Образование** получил в Корнелльском университете, имеет степени MBA и доктора философии от Стэнфордского университета. Том Питерс также является почетным доктором ряда университетов

**Карьера.** Несколько лет работал советником в Белом доме, затем – с 1974-го по 1981 год – в McKinsey & Co.

Сегодня Питерс проживает на ферме в Калифорнии, управляет консалтинговой компанией Tom Peters Company, много выступает – около 80 семинаров и конференций ежегодно.

### Книги

- Том Питерс, Роберт Уотерман Мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 528 с. – ISBN 978-5-9614-1629-9.
- Том Питерс. Основы. Талант = Essentials Talent. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 160 с. – (Основы). – ISBN 5-315-00055-9.
- Том Питерс. Основы. Дизайн = Essentials. Design. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 160 с. – (Основы). – ISBN 5-315-00053-2.
- Том Питерс. Основы. Лидерство = Essentials. Leadership. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 160 с. – (Основы). – ISBN 5-315-00050-8.
- Том Питерс. Человек-бренд = The Brand You. – М.: Вильямс, 2006. – 240 с. – ISBN 5-8459-1006-4.
- Том Питерс. Проект. 50 верных способов превратить любое задание в грандиозный проект! = The Project 50 or: Fifty Ways to Transform Every "Task" into a Project That Matters! – М.: Вильямс, 2006. – 256 с. – ISBN 5-8459-1007-2.
- Том Питерс. Профессиональная сервисная фирма = The Professional Service Firm. – М.: Вильямс, 2006. – 272 с. – ISBN 5-8459-1008-0.
- Том Питерс. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений = Re-imagine! – М.: BestBusinessBooks, 2006. – 352 с. – (Книги



Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге). – ISBN 5-315-00031-1.

- 2005 – Trends (co-written with Martha Barletta). – Основы. Тренды. М.: Манн, Иванов и Фербер.

- 1997 – The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness.

- 1994 – The Pursuit of WOW!

- 1993 – The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations

- 1992 – Liberation Management. – New York: Alfred A. Knopf, 1992.

- 1987 – Thriving on Chaos.

- 1985 – A Passion for Excellence (co-written with Nancy Austin).

## Пригожин Аркадий Ильич



Родился в 1940 г., россиянин, доктор философских наук, профессор, консультант, социолог.

**Образование.** 1960–1965 гг. Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, философский факультет, специальность: социология управления. 1965–1968 гг. – аспирантура института философии Академии наук СССР, отдел социологии. 1968 г. – защита кандидатской диссертации «Проблемы неформальной организации в индустриальной социологии». 1987 г. – защита докторской диссертации «Теоретико-методологические проблемы социологии организаций».

**Карьера.** 1968–1972 гг. – старший научный сотрудник Института социологических исследований Академии наук СССР. 1972–1976 гг. – старший научный сотрудник Института проблем управления Академии наук СССР и Госкомитета СССР по науке и технике. 1976–1991 гг. – старший научный сотрудник, заведующий лабораторией Всесоюзного НИИ системных исследований Академии наук СССР и Госплана СССР. С 1991 г. – заведующий кафедрой управления персоналом и организационного развития Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, профессор; директор Школы консультантов по управлению; президент Национального Института Сертифицированных консультантов по управлению.

### Книги

- Современная социология организаций. – М., 1995.
- Нововведения: стимулы и препятствия. – М., 1989.
- Перестройка: переходные процессы и механизмы. – М., 1990.
- Организации: системы и люди. – М., 1984 и др., всего около 400 печатных работ.

## Хайниш Станислав Викторович

Родился в 1946 г. Бизнес-тренер, профессор, доктор технических наук.

**Образование.** В 1968 г. закончил Тульский политехнический институт, специальность: инженер по автоматике и телемеханике. 1974 г. – Институт проблем управления, кандидат технических наук. 1990 г. – Институт системных исследований, доктор технических наук.

**Карьера.** Заведующий лабораторией Международного НИИ проблем управления, основатель, директор и ведущий консультант Центра управленческого консультирования и активного развития хозяйственных систем, профессор Академии Народного Хозяйства



при Правительстве РФ. Диагностическое обследование 15–20 предприятий ежегодно. Консультационная помощь и сопровождение проектов развития до 10–15 предприятий. Участвует в переподготовке свыше 1000 руководителей верхнего звена управления предприятий ежегодно.

С 1978 г. – Международный НИИ проблем управления. С момента основания в 1992 г. – Центр управленческого консультирования и активного развития хозяйственных систем при МНИИПУ. Активный участник Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию РФ, Ассоциации консультантов по управлению (Голландия), Международной организации труда в г. Женева.

### Книги

Автор свыше 100 научных статей и монографий. Сред них:

- Посадский, А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России // Для менеджеров и предпринимателей. – М.: Финстатинформ, 1995.
- Хайниш, С.В., Токарева Н.Ю. Механизм активного развития предприятия (Из опыта управленческого консультирования). – М.: МНИИПУ, 1997. – 116 с.
- Хайниш, С.В., Токарева Н.Ю. Структура организации: от реальности до виртуальности – один шаг // Принципы организационно-структурного обеспечения инновационных процессов на предприятии.– 3-е изд., испр. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2008. – 232 с. (Из опыта управленческого консультирования) ISBN-978-5-9710-0177-5.
- Хайниш, С.В., Токарева Н.Ю. Управление изменениями и механизмы активного развития предприятия. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: МНИИПУ, 2011. – 328 с.

## Лузин Александр Евгеньевич



Визит-тренер ЦБО, международный консультант по развитию бизнеса, кандидат экономических наук (управление) МГУ им. М.В.Ломоносова.

**Карьера.** Эксперт ЕС (Евросоюза) по реструктуризации предприятий, член Американской Ассоциации Менеджмента, преподаватель в Международном учебном центре МОТ в Турине, преподаватель в Школе Бизнеса МГУ (Москва). 20 лет работы ведущим экспертом Международной Организации Труда (МОТ, Женева). Спроектировал и провел в жизнь целый

ряд региональных, государственных и корпоративных консультационных проектов по развитию бизнеса, реструктурированию и организационному проектированию компаний. Спроектировал и провел десятки целевых учебных программ для менеджеров, экспертов, представителей правительства и профсоюзов стран Восточной Европы и Азиатского региона.

Получил первый приз Европейского Фонда по развитию менеджмента (2000 г.) за лучший учебный кейс. Последние годы практикует консультирование и преподавание по инновационному менеджменту, управлению изменениями и организационному редизайну.

### Книги

Более 200 исследований и публикаций. Среди них:

- Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. – М.: Экономика, 2005.
- Ключевые концепции современного менеджмента: словарь управленческого революционера. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

## Филонович Сергей Ростиславович

Родился в 1952 г. Российский ученый, ординарный профессор, декан Высшей школы менеджмента.

**Образование.** В 1969 году закончил московскую физико-математическую школу №2 (лицей «Вторая школа»), членом Совета попечителей которой является в настоящее время. Учился, а затем работал и преподавал (до середины 90-х) на физическом факультете Московского государственного педагогического института (МГПИ) им. В.И. Ленина. В 1978 году на кафедре общей и экспериментальной физики защитил кандидатскую диссертацию по квантовой радиофизике. В 1996 году защитил докторскую диссертацию на тему «Эксперимент и его роль в становлении классической физики» в Институте истории естествознания и техники РАН им. С.И. Вавилова.



**Карьера.** В 1992 году С.Р. Филонович, сменив сферу своей деятельности, становится заместителем заведующего кафедрой социологии организаций на социологическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова. В этом же году совместно с американской некоммерческой организацией «Partners for Democratic Change» создает Национальный центр конфликтологии при социологическом факультете Московского педагогического государственного университета им. В.И. Ленина. В 1994–1996 гг. по совместительству выполняет обязанности декана-организатора факультета менеджмента Международного университета бизнеса и управления, созданного социологическим факультетом МГУ, Университетом и Фондом «Братья Карич» (Югославия, Белград). В этот же период прошел обучение для консультантов по организационному развитию при Колумбийском университете (США), был участником Global Leadership Program Мичиганского университета.

В 1996 году становится профессором факультета «Менеджмента» НИУ-ВШЭ. В 1999 году С.Р. Филонович участвует в создании одной из ведущих на сегодняшний день бизнес-школ России – Высшей школы менеджмента НИУ-ВШЭ. С момента создания и по настоящее время он является ее деканом.

Помимо преподавательской деятельности, С.Р. Филонович занимается коучингом, консалтингом в области менеджмента и организационного раз-

вития, ведет профессиональные тренинги по различным аспектам менеджмента в России и за рубежом (Германия, Швейцария, США, Азербайджан, Финляндия и пр.). Среди его клиентов известные иностранные и российские компании.

Кроме того, С.Р. Филонович имеет большой опыт организационной и управленческой деятельности. В 1991–1993 гг. – генеральный менеджер-организатор американской компании American Golden Popcorn. Под его руководством была реализована программа школьных обменов в рамках международной организации AFS Intercultural Programs в шести республиках бывшего СССР. В течение 13 лет был Председателем Совета Национального благотворительного фонда «Интеркультура» – представителя AFS в России, в 2003–2005 гг. являлся членом Международного попечительского совета AFS (Board of Trustees).

С.Р. Филонович внес большой вклад в создание и становление системы бизнес-образования в современной России. В течение длительного времени был вице-президентом Российской Ассоциации Бизнес-Образования (РАБО), членом Совета Ассоциации бизнес-школ стран Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), руководил секцией менеджмента экспертного совета Федеральной комиссии по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, является одним из разработчиков Президентской программы по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

В настоящее время является одной из самых ярких и авторитетных фигур в системе бизнес-образования России. Является членом редколлегий «Российского журнала менеджмента» и журнала «Вопросы образования», входит в редакционный совет журнала «Бизнес-образование», член American Society for Training and Development.

### Книги

- Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. – 1996. – № 10. – С. 63–71.
- Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: ИНФРА-М. – 1999.
- Лучи, волны, кванты (на словацком языке). – Мир-Альфа, Москва-Братислава, 1987.

- Филонович С.Р. Консультирование как жанр управленческой деятельности // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: НИГО, 2004.
- Филонович С.Р. Организационное поведение // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: НИГО, 2004.
- Филонович С.Р. Модели жизненного цикла организации как средства диагностики // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: НИГО, 2004.
- Филонович С.Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 314 с.
- The Greatest Speed. Moscow, Mir, 1986.
- Assessing Management Training Needs in Central and Eastern Europe. Survey of selected enterprises in Moscow and Ural Region, Russian Federation. ETF-CEEMAN, Torino, Italy, 2000.

Виды консалтинговых услуг (согласно классификации европейского справочника-указателя консультантов по управлению)<sup>115</sup>

**1. Общее управление**

- 1.01 определение эффективности системы управления
- 1.02 оценка бизнеса
- 1.03 управление нововведениями
- 1.04 определение конкурентоспособности/ изучение конъюнктуры рынка
- 1.05 диверсификация или становление нового бизнеса
- 1.06 международное управление
- 1.07 оценка управления
- 1.08 слияния и приобретения
- 1.09 организационная структура и развитие
- 1.10 приватизация
- 1.11 управление проектом
- 1.12 управление качеством
- 1.13 реинжиниринг
- 1.14 исследование и развитие
- 1.15 стратегическое планирование
- 1.16 бенчмаркинг
- 1.17 поиск партнеров
- 1.18 внутренний менеджмент
- 1.19 управление экспортом и импортом
- 1.20 кризисное управление

**2. Администрирование**

- 2.01 анализ документооборота
- 2.02 размещение или перемещение отделов
- 2.03 управление офисом
- 2.04 организация и методы управления
- 2.05 регулирование риска
- 2.06 гарантии безопасности
- 2.07 планирование рабочих помещений и их оснащение

**3. Финансовое управление**

- 3.01 системы учета
- 3.02 оценка капитальных затрат
- 3.03 оборот фирмы
- 3.04 снижение себестоимости

---

<sup>115</sup> URL: <http://www.sgqconsulting.ru/about-consulting.htm>



3.05 неплатежеспособность (банкротство)

3.06 увеличение прибыли

3.07 увеличение доходов

3.08 налогообложение

3.09 финансовые резервы

#### 4. Управление кадрами

4.01 профессиональное движение и сокращение штатов

4.02 культура корпорации

4.03 равные возможности

4.04 поиск кадров

4.05 отбор кадров

4.06 здоровье и безопасность

4.07 программы поощрения

4.08 внутренние связи

4.09 оценка работ

4.10 трудовые соглашения и занятость

4.11 обучение менеджменту

4.12 планирование рабочей силы

4.13 мотивация

4.14 пенсии

4.15 анализ функционирования

4.16 психологическая оценка

4.17 вознаграждение

4.18 повышение квалификации работников

4.19 разрешение конфликтов

4.20 тренинг

#### 5. Маркетинг

5.01 реклама и содействие сбыту

5.02 корпоративный образ и отношения с общественностью

5.03 послепродажное обслуживание заказчиков

5.04 дизайн

5.05 прямой маркетинг

5.06 международный маркетинг

5.07 исследование рынка

5.08 стратегия маркетинга

5.09 разработка новой продукции

5.10 ценообразование

5.11 розничная продажа и дилерство

5.12 управление сбытом

5.13 обучение сбыту

5.14 социально-экономические исследования и прогнозирование

## 6. Производство

- 6.01 автоматизация
- 6.02 использование оборудования и его техническое обслуживание
- 6.03 промышленный инжиниринг
- 6.04 переработка материалов
- 6.05 регулирование внутреннего распределения материалов
- 6.06 упаковка
- 6.07 схема организации работ на предприятии
- 6.08 конструирование и совершенствование продукции
- 6.09 управление производством
- 6.10 планирование и контроль за производством
- 6.11 повышение производительности
- 6.12 закупки
- 6.13 контроль качества
- 6.14 управление запасами
- 6.15 эргономика
- 6.16 управление материалами

## 7. Информационная технология

- 7.01 системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления
- 7.02 применение компьютеров в аудите и оценке
- 7.03 электронная издательская деятельность
- 7.04 информационно-поисковые системы
- 7.05 административные информационные системы
- 7.06 проектирование и разработка систем
- 7.07 выбор и установка систем
- 7.08 внутренний аудит информационных систем
- 7.09 восстановление информационных систем

## 8. Специализированные услуги

- 8.01 обучающее консультирование
- 8.02 консалтинг по управлению электроэнергетикой
- 8.03 инженерный консалтинг
- 8.04 экологический консалтинг
- 8.05 информационный консалтинг
- 8.06 юридический консалтинг
- 8.07 консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению
- 8.08 консалтинг в государственном секторе бизнеса
- 8.09 консалтинг по телекоммуникациям

## Методы развития управленческого персонала

### Профессиональная передача знаний

- Лекции под запись
- Обучение с использованием ПК и программных средств
- Просмотр учебных кино-, видеофильмов
- Stretch assignment (стретчинг)
- Дистанционное обучение
- Семинары (обсуждение с примерами)
- Круглые столы, дискуссии
- Тренинги (в т.ч. видеотренинг)
- Деловые игры (отработка технологий, результат игры)
- Ролевые игры (отработка приемов, прочувствование тонкостей роли)
- Поведенческое или ситуационное моделирование
- Баскет-метод (разбор скопившихся бумаг)
- Кейс-стади (крупные кейсы)
- Подготовка курсовых, дипломных и выпускных проектов/работ
- Индивидуальные консультации с преподавателем

### Ситуативное получение знаний

- Видео- и аудиокурсы (mobile learning)
- Training 2.0
- Корпоративные блоги
- Тематические ресурсы Интернет: порталы, блоги
- Наблюдения за работой коллег с обучающей целью (shadowing)
- Метод конкретных ситуаций (в т.ч. Разбор инцидентов)
- Посещение выставок
- Конференции, симпозиумы
- Внутренние и внешние командировки с обучающей целью (secondment)
- Экскурсии внутри компании и в другие компании
- Корпоративные конференции, сессии по обмену знаниями

### Фасилитация

- Групподинамические упражнения (в т.ч. мозговой штурм, метод OPERA)
  - Метод групповых дискуссий
  - Работы в малых группах
  - Плановые игры
  - Организационно-деятельностные игры (ОДИ)

- Медиация
- Модерация
- Мозговой штурм
- Аукцион идей
- Базы знаний
- Мотивационные выступления спикеров
- Взаимодействие с коллегами
- Психогимнастика

#### Обучение действием

- Создание индивидуального плана развития
- Наделение полномочиями (принятие решений)
- Производственные инциденты
- Должностная ротация
- Метод «узкой базы»
- Наставничество
- Коучинг
- Баддинг
- Развивающие бизнес проекты
- Защита выполненных заданий

#### Управленческое консультирование

- Организационная самодиагностика («Метафора», «Крестовина»)  
(А.И. Пригожин)
- Диагностическое интервью
- Методы анализа управленческих решений (группировка решений, измерение управляемости, анализ стиля управления)
- Структуризация проблемного поля организации (группировка проблем, метод построения графов)
- Позиционный анализ
- Персональное обучение
- Консультирование первых лиц организации (в форме коучинга, коучинга или рекомендательного консалтинга)
- Оптимизация орг. структуры
- Определение служебных функций
- Мотивирующая оценка персонала
- Построение временных структур
- Инновационный эксперимент
- Обратная связь
- Постановка механизма активного развития
- Экспертное консультирование специалистов

Приложение 4

Личные и профессиональные компетенции консультанта

Компетенции	А	В	С	Д	Е
1	2	3	4	5	6
<b>Профессиональная компетенция</b> <b>«Знание и навык использования технологий продаж и обслуживания клиентов»</b>	Знает корпоративные правила работы с клиентами. Имеет базовые навыки продаж: умеет устанавливать неформальный контакт, выявлять потребности клиента и презентовать товар; доставлять товар; успешно справляется с возражениями	Может перечислить все шаги процесса продаж. Демонстрирует модели поведения и приемы, используемые в процессе продаж, но не всегда применяет их на практике. Может описать ценообразование и уровни обслуживания в рамках разных каналов сбыта	Видит новые возможности и осуществляет эффективные продажи. Способен адаптировать предложение под конкретного клиента. Выявляет возможности продаж в новых торговых точках, используя знания о той или иной категории клиентов. Расширяет дистрибуцию продукции в существующих и новых торговых точках. Обладает навыком ведения собственного учета клиентов	Сочетает знания в области продаж с пониманием целей для определения тактики выполнения плана по продажам. Адекватно оценивает ситуацию по продажам внутри каждой продуктовой категории. Анализирует на территории динамику продаж по категориям и выявляет тенденции с целью определения новых возможностей увеличения продаж	Обладает навыками разработки стратегии продаж применительно к существующим и будущим клиентам в разбивке по категориям клиентов. Использует знания о каналах, категориях и клиентах в презентациях с целью заключения новых сделок. Способен разработать (совместно с отделом маркетинга) и предложить клиенту акции по продвижению продукции, а также план продвижения новой товарной категории на территории

Окончание прил. 4

1	2	3	4	5	
<p><b>Личностная компетенция «Ответственность»</b></p>	<p>Ориентирован на процесс, считает, что ответственность за результаты работы несет руководитель. Не выделяет четко свою зону ответственности</p>	<p>Принимает на себя ответственность за конечный результат и качество работы, не сужая свою зону ответственности. Может принимать на себя ответственность за результаты (в том числе финансовые) деятельности рабочей группы</p>	<p>Берет на себя ответственность за действия свои и коллег. Может принимать на себя ответственность за результаты (в том числе финансовые) деятельности рабочей группы</p>	<p>Принимает на себя ответственность не только за собственные результаты, но и за результаты подразделения. Никогда не перекладывают ответственность на других сотрудников и руководителей</p>	<p>Принимает на себя полную ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ. Никогда не перекладывают ответственность на других сотрудников и руководителей даже в тех случаях, когда речь идет об ответственности за какое-либо из прямо не закрепленных за ними направлений</p>

Приложение 5

Анкета «Удовлетворенность трудом»

1. Работа, которую я выполняю, является интересной, содержательной и привлекательной для меня:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	<b>0</b>	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	---------------------

2. В основном я удовлетворен результативностью собственной работы:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	<b>0</b>	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	---------------------

3. Отношения в группе (отделе, подразделении), в которой я работаю, хорошие, коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	<b>0</b>	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	---------------------

4. Я удовлетворен условиями на моем рабочем месте: имеется все необходимое оборудование, техника, программные средства, гигиенические условия комфортные:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	<b>0</b>	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	---------------------

5. В Компании созданы все условия для профессионального роста и продвижения:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	<b>0</b>	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	---------------------

6. Руководители Компании управляют рабочим процессом эффективно, правильно и рационально:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	<b>0</b>	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	---------------------

7. Я удовлетворен размером получаемой заработной платы:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---------------------

8. Система денежного вознаграждения в Компании эффективна и справедлива:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---------------------

9. Работа в Компании придает мне чувство уверенности в будущем, защищенности и безопасности:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---------------------

10. Я считаю, что зарплата должна быть стабильной и гарантированной, пусть даже и не очень большой:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---------------------

11. Для меня важнее получать зарплату, которая напрямую зависит от моих усилий, даже если есть риск вообще ее не получить:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---------------------

12. Для меня наиболее важным и ценным в работе является (выберите 4 ответа):

- ✓ Перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры.
- ✓ Высокая заработная плата.
- ✓ Хорошие условия труда: близость к дому, нормальные социально-бытовые условия, приемлемый график рабочего времени и т.д.
- ✓ Гарантия стабильности, постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем.
- ✓ Важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю.
- ✓ Хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения на работе.



- ✓ Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнение.
- ✓ Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства.
- ✓ Развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны Компании.
- ✓ Возможность работать в известной, успешной и престижной Компании.

13. В общем я удовлетворен работой в Компании:

ДА, согласен	5	4	3	2	1	<b>0</b>	-1	-2	-3	-4	-5	НЕТ, не согласен
-----------------	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	---------------------

14. Я работаю в отделе (департаменте) \_\_\_\_\_

### Обсчет результатов анкеты

Для вопросов 1–9 и 13 подсчитывается средний балл по всем ответам (в разрезе отдела, рабочей группы или всей компании).

Вопросы 10 и 11 нужны для определения направленности работников либо на стабильную, гарантированную зарплату, либо на переменную зарплату, которая сильно зависит от их усилий; другими словами – определяется тенденция к стабильности либо к самостоятельности.

Вопрос 12 обсчитывается как процент выбора сотрудниками той или иной ценности. Обсчет ведется в рамках отдела, группы или всей компании.

### Интерпретация результатов

#### **По факторам удовлетворенности трудом:**

Результаты оценки удовлетворенности трудом можно сравнивать со следующими нормами:

- высокий уровень удовлетворенности – от 5 до 3 баллов
- нормальный уровень – от 1,5 до 3 баллов;
- снижена удовлетворенность – от 0 до 1,5 баллов;
- необходимы срочные меры по повышению удовлетворенности – менее 0 баллов;

#### **По структуре трудовых ценностей**

Если та или иная альтернатива набирает от 50 % и более, то данная ценность является преобладающей в данной группе, отделе или компании.

## Консультационный юмор

*Вероятно, вы начинающий консультант, если...*

*– Вы спрашиваете официанта, есть ли у управляющего рестораном диплом МВА.*

*– Вы решаете реорганизовать вашу семью в «командно-ориентированную организацию».*

*– Вы считаете, что может быть вполне эффективно писать десять страниц документа вместе с шестью людьми, которых Вы не знаете.*

*– Вы полагаете, что Вы никогда не имеете никаких проблем в своей жизни, только «задачи» и «возможности усовершенствования».*

*– Вы объясняете вашему управляющему своим банком, что Вы предпочитаете думать о себе как о «крупно кредитующемся», а не как о «должнике».*

*– Вы можете объяснять различие между повышением деловой активности, увеличением продаж и ростом сбыта, и Вы сами верите своему объяснению.*

*– Вы не только можете правильно написать слово «парадигма», но и знаете, что это такое.*

### Из мифологии консультантов по управлению

*Ни при каких условиях не привлекайте консультантов. Это люди, которые просят у вас часы для того, чтобы сказать вам, который час, и уходят, забыв их вернуть.*

Роберт Тунсент. Вверх по административной лестнице

*Профессор Лотар Зайверт, мэтр западного менеджмента, любил рассказывать притчу о том, как некто, гуляя по лесу, повстречал человека, который долго и упорно пилил сваленное дерево. Прохожий подошел ближе, чтобы разглядеть, почему работа делается с таким трудом, и сказал: «Извините, но мне кажется, что ваша пила совершенно затупилась! Почему бы вам ее не заточить?» На что дровосек простонал: «Для этого у меня нет времени – я должен пилить!».*

### Из мифологии консультантов по управлению

*Некий кот, как и подобает настоящему коту, частенько не ночевал дома, вследствие чего был, из лучших побуждений, кастрирован своей сердобольной хозяйкой. Однако и после этого он продолжал пропадать по но-*

*чам, лишая хозяйку сна, хотя теперь возвращался не отощавший и ободранный, а сытый и лоснящийся.*

*«Ну а теперь-то ты что делаешь, неугомонный?» – спросила в сердцах хозяйка?*

*«Я консультирую!».*

Из мифологии консультантов по управлению

*По эту сторону Пиренеев имеются истины, которые по другую их сторону являются ложью.*

Блез Паскаль

*Нильса Бора как-то спросили, неужели он верит в то, что подкова, которую он прибил к стене, принесет счастье.*

*- Ну, конечно же, нет!.. Но она приносит счастье вне зависимости от того, верю я или не верю.*

Из мифологии консультантов по управлению

*Противоположности, поставленные рядом, становятся более явными.*

Бонавентура

*Некто, страдающий страшными болями в желудке, пришел к лекарю и на вопрос о причине страданий простонал: «Я ел гнилые груши». Врач прописал ему лекарство для глаз. Больной возмутился: «Я же просил вылечить мне желудок». На что врач ответил: «Сначала тебе надо позаботиться о зрении, чтобы правильно выбирать то, что надо есть».*

Из мифологии консультантов по управлению.

*Пора ставить точки. Хотя бы под вопросительными знаками.*

К.С.Пирогов

*Однажды пастушок Семен вернул приبلудную лошадь хозяевам. Удивившись, они спросили его: «Откуда ты знал, что лошадь из этой деревни и с нашего двора?»*

*«А я и не знал, – ответил Семен, – я просто выводил лошадь на середину дороги».*

Из мифологии консультантов по управлению

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? – спросил Кот.
- Мне все равно... – сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда идти, – заметил Кот.
- ... Только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.
- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот. – Нужно только достаточно долго идти.

Л.Кэррол. Приключения Алисы в стране чудес

*Некто собрался купить себе ботинки. С этой целью он снял мерку с ноги, но, придя в обувную лавку, обнаружил пропажу мерки. Печаль его была столь велика, что это заметил хозяин лавки.*

- Чем вы так обескуражены?
- Я читал в книгах, что покупать ботинки необходимо по мерке, но потерял ее.

*На что хозяин лавки возразил:*

- Для того, чтобы купить ботинки, необходимы только деньги и ноги.

Из мифологии консультантов по управлению

*Как-то в зоопарк привезли медведя и поместили в маленькую клетку. В клетке медведь мог сделать только два шага вперед и два шага назад. И когда некоторое время спустя медведя перевели в большой и удобный вольер, он по-прежнему делал два шага вперед и два шага назад, ибо он уже «вырастил» внутри себя маленькую клетку.*

Из мифологии консультантов по управлению

*В Евангелии от Матфея приводится притча о сеятеле, рассказанная Иисусом. Разбросанные сеятелем зерна попали в разные места:*

- одни упали у дороги, «налетели птицы и поклевали то»;*
- другие «упали на места каменистые» и были высушены солнцем;*
- третьи упали в тернии, и те «заглушили их»;*
- но некоторые из посеянных зерен «упали на добрую землю и принесли плоды: одно во сто крат».*

*И ученики спросили Христа: «Для чего притчу говоришь?».*

*На что Иисус сказал: «Слово учителя попадает на разную почву, но лишь посеянное на доброй земле означает слышащего слово и понимающего, который и бывает плодоносен: один во сто крат».*

Из мифологии консультантов по управлению

*Некий генерал проводил однажды смотр взвода десантников-парашютистов. Проходя вдоль шеренги, он задавал каждому вопрос: «Ну что, сынок, нравится тебе прыгать?» – «Очень нравится, сэр!», – прозвучал первый ответ. «Ну что, нравится тебе прыгать?», – спросил он следующего. «Самое сильное переживание моей жизни, сэр!», – воскликнул парашютист. «Ну что, нравится тебе прыгать?», – спросил он третьего. «Терпеть не могу», – ответил тот. «Так почему же ты это делаешь?» – «Потому что хочу быть среди тех парней, которым нравится прыгать».*

Из мифологии консультантов по управлению

*Как-то в один из вечеров после игры в бридж Генри Гарнет скрепя сердце поведал своим друзьям опечалившую его историю.*

*Отправляя своего сына Никки в Монте-Карло на турнир по теннису, он дал ему три мудрых совета: прежде всего не играй в рулетку, никому не одалживай денег и не имей никаких дел с женщинами.*

*- Я буду постоянно хранить их в памяти, – поклялся Никки.*

*Приехав в Монте-Карло, он до последнего дня свято следовал мудрым советам отца. Однако в ночь перед отъездом Никки зашел в казино и поставил сто франков. И о чудо! Он выигрывает двадцать тысяч.*

*Когда юноша держал в руках невиданную им ранее сумму, к нему подошла молодая очаровательная женщина и попросила займы одну тысячу.*

*И когда в полночь Никки собрался покинуть казино, его окликнула незнакомка и, вернув деньги, пригласила поужинать в ресторан.*

*Так уж получилось, что под утро Никки проснулся в спальне гостиничного номера очаровательной незнакомки. И увидел, что она достала все деньги из его кармана и спрятала на дно цветочного горшка.*

*Подождав, когда женщина заснет, Никки взял деньги из цветочного горшка и поцеловал на прощание спутницу.*

*- Ты милый мальчик и чудесный возлюбленный! Доброго тебе пути! – сказала она.*

*Уже в самолете Никки решил пересчитать выигранные деньги. И, к своему удивлению, насчитал двадцать шесть тысяч франков.*

*Закончив рассказ о сыне, Генри произнес:*

*- Больше всего меня бесит то, что щенок чрезвычайно доволен собой. Знаете, что он сказал мне вчера после ужина, глядя на меня невинными глазами? «Я никак не могу отделаться от мысли, папа, что в твоих советах что-то было не так!»*

Из мифологии консультантов по управлению

*В горной долине пасется стадо овец. Вдруг, ниоткуда, появляется шикарный внедорожник, из которого выходит молодой человек в шикарном костюме и направляется к пастуху.*

*Вы знаете, вы совершенно неправильно выпасаете свое стадо. Вот взгляните (с этими словами мужчина открывает ноутбук, подключает его к Интернету) – если перейти через эту гору, то там пастбище намного больше и трава сочнее. Возможны три варианта маршрута для перегона стада. Первый маршрут очень длинный, по второму вам придется преодолеть горную реку, что неудобно с таким большим стадом, поэтому я рекомендую вам третий. А в качестве оплаты за мой совет я возьму себе одну овцу. С этими словами он берет ближайшее животное и несет его к машине.*

*И тут заговорил пастух:*

*– Слушай, а ведь ты, консультант из консалтинговой фирмы?*

*– Да, а как вы догадались?*

*– Ну, во-первых, Тебя никто не звал, ты приехал сам, во-вторых, ты хочешь получить плату за ответ, который я уже знаю, на вопрос, который тебе никто не задавал, наконец ты учишь меня делу, в котором сам мало что понимаешь! ТАК ЧТО верни на место МОЮ СОБАКУ.*

Из мифологии консультантов по управлению

### **Гун Александр Семенович (1974)**

Консультант по управлению. Более 15 лет занимается управленческим консалтингом. Преподает в Российско-британской высшей школе социальных и экономических наук при АНХ РФ.

Основные профессиональные интересы: управленческое консультирование, разработка программ реструктуризации предприятий и последующее внедрение; разработка и внедрение систем мотивации и стимулирования персонала, аттестация и оценка персонала.

Участвовал в реализации более 40 проектов для компаний крупного и среднего бизнеса, среди которых: ОАО «Международный аэропорт Казань», ОАО «Аэропорт Кольцово» (г. Екатеринбург), банк «Петрокоммерц-Украина» (г. Киев), сеть ресторанов быстрого питания «Бургер Кинг», сеть кофеен «Шоколадница», Компания «Бука» (г. Москва), ОАО «Визит» (г. Кузнецк), ОАО «АвтоУниверсал» (г. Москва), Группа Компаний «Вокруг Света» (г. Москва).



### **Кондратьев Эдуард Викторович (1974)**



Доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Директор по качеству ОАО «Визит», г. Кузнецк. Индивидуальный бизнес-консультант. Сотрудничает с консалтинговыми компаниями: «USC-group», «Бизнес-консалтинг», «Центр Оргпром». В копилке более 50 реализованных проектов для средних и крупных предприятий Российской Федерации.

Автор более 150 опубликованных работ, среди которых 14 монографий и 4 учебных пособия по вопросам развития управленческого персонала, организационного развития, развития производственных систем (LEAN-productoin, Kaizen и бережливое производство) и коммуникативного менеджмента.

Эксперт Кубка лидеров производительности им. А.К. Гастева, Межрегионального общественного движения «ЛИН-ФОРУМ: профессионалы бережливого производства»; Спикер Российской ЛИН-школы «Бережливая Россия». Эксперт Института Региональной политики по проекту «Компания года» (2009–2013 гг.).

## Сосновы́й Александр Павлович (1959)



Психолог, консультант по управлению персоналом. Более 15 лет занимается консалтингом и разработкой систем оплаты труда и стимулирования персонала.

Проводит открытые семинары и преподает в Российско-британской высшей школе социальных и экономических наук при АНХ РФ.

Основные профессиональные интересы: разработка и внедрение систем мотивации и стимулирования персонала, аттестация и оценка персонала. Имеет научные труды и печатные работы.

Разрабатывал системы оплаты труда для: компаний холдинга «Видео Интернешнл», инвестиционной компании «Финам» (г. Москва), банка «Петрокоммерц-Украина» (г. Киев), сети ресторанов быстрого питания «Бургер Кинг», сети кофеен «Шоколадница» (г. Москва), ОАО «Международный аэропорт Казань», ОАО «Аэропорт Кольцово» (г. Екатеринбург), торгово-промышленной компании «Трикотажоптторг», компании «Бука» (г. Москва) и других.

Учебное издание

Гун Александр Семенович  
Кондратьев Эдуард Викторович  
Сосновы́й Александр Павлович

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебное пособие

Редактор Н.Ю. Шалимова  
Верстка Т.А. Лильп

Подписано в печать 24.04.14. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл.печ.л. 21,86. Уч.-изд.л. 23,5. Тираж 80 экз.  
Заказ № 126.

