



**14 февраля 2014 года
Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 20 лет!
Поздравления принимаем целый год!**

Экономика Луны, или Есть ли будущее у бизнес-организаций

Вещи и явления привычным образом ведут себя в привычной среде. Но весь этот понятный и предсказуемый мир становится с ног на голову, когда мы оказываемся на Луне, где нет атмосферы и многократно ослаблена сила тяжести. Другая среда — другая физика, другие законы, другая организация мира...

Чем вызвана необходимость наемного труда в рыночной экономике? Почему в любом сегменте рынка среди игроков преобладают достаточно многолюдные по числу сотрудников бизнес-организации? Почему мир не пошел по пути индивидуального предпринимательства?

Даже не погружаясь в вопросы психологии, можно назвать как минимум две причины, обеспечивающие большим организациям рыночное преимущество по сравнению с мелким индивидуальным бизнесом.



Во-первых, густонаселенная бизнес-организация — это возможность разделения труда между работниками. Никто не может одинаково хорошо выполнять все операции, составляющие «тело» того или иного бизнеса. Никто не располагает достаточным количеством времени, чтобы научиться всему на свете. Чем сложнее бизнес, тем больше преимуществ получает он за счет специализации работников, за счет разделения труда и последующего соединения его результатов.

Во-вторых, организация из множества сотрудников — это способ сэкономить массу усилий на коммуникации в рыночном пространстве: поиск клиентов, поиск подрядчиков, заключение договоров, регулирование взаиморасчетов, налоги и отношения с государством... Если бы рынок состоял из одних только индивидуалов — на сколько по-

Новости наших клиентов и партнеров

- **Сеть магазинов парфюмерии и косметики Л'Этуаль** стала лауреатом премии РБК «Компания года» в номинации «Лучшая Торговая Сеть 2013 года»!
- На совещании в Департаменте градостроительной политики и строительства Правительства Москвы **компанию Сатори** назвали в числе лучших компаний строительного комплекса Москвы.
- В декабре 2013 — январе 2014 года в городе Новокуйбышевск проходил общегородской смотр-конкурс «Лучшее предприятие потребительского рынка г.о. Новокуйбышевск по оформлению к Новому году и Рождеству». **Аптечная сеть «Вита»** участвовала в категории «Аптеки» и заняла все призовые места!
- **ЮниКредит Банк** успешно завершил внедрение CRM-системы, предназначенной для работы с корпоративными клиентами Банка, а также клиентами сегмента малого и среднего бизнеса.

рядков возросло бы количество сделок и взаимодействий при столь фантастическом количестве игроков! Какую уйму общего времени и сил съедали бы эти взаимодействия, какие колоссальные потери для всей экономики!

Организация — это закономерный результат естественного отбора в борьбе между конкурентами на рынке и в борьбе экономик в целом за свою эффективность.

Но не являемся ли мы сегодня свидетелями того, как расшатываются оба аргумента в пользу преимуществ большой компании? В XXI веке новое осмысление получает вопрос о специализации. Сокращение времени жизни профессии по сравнению с трудоспособным возрастом человека, необходимость постоянно переучиваться и перенастраивать трудовые навыки — эти приметы времени задают явный тренд в сторону профессионального универсализма. Что же касается потерь на рыночных взаимодействиях, то здесь все изменилось еще более радикально: интернет-технологии не только на порядки ускорили поиск контрагент-

тов и взаимодействие с ними, но и сделали их не зависящими от расстояний. А заодно и резко сократили значение одной из наиболее затратных составляющих бизнеса — офисного помещения для работы. В чем сегодня преимущество коллективной организации рыночного субъекта? Насколько оно велико? Как долго будет сохраняться?

Вещи и явления привычным образом ведут себя в привычной среде. Но весь этот понятный и предсказуемый мир становится с ног на голову, когда мы оказываемся на Луне, где нет атмосферы и многократно ослаблена сила тяжести. Другая среда — другая физика, другие законы, другая организация мира... Не случится ли так, что в один прекрасный день мы проснемся на Луне? В другой, неизвестно изменившейся экономической среде, с другими формами хозяйственной жизни, с другими законами построения экономической реальности? ✨

Юрий Пахомов

Ты снился мне задолго до того, как мы встретились...

На протяжении прошедшего года Консалтинг-Центр «ШАГ» много времени и сил уделил работе смежного с консалтингом направления: поиску ключевых сотрудников на вакансии клиентских компаний. По правде сказать, мы занимались этим всегда. Но именно в прошлом году работа была поставлена, что называется, на поток. Мы занимались преимущественно кандидатами на топ-менеджерские вакансии и за короткий срок смогли сформировать впечатляющую историю успеха. Это позволяет сделать некоторые обобщения, в важности и практичности которых мы уверены и которыми хотелось бы поделиться с читателем.

В подборе кадров, как и во многих других видах услуг, крайне важно точно сформулировать заказ. В нашем случае — техническое задание (ТЗ) на нужного специалиста. При этом чем о более высокой позиции идет речь, тем большую роль начинают играть нюансы и де-

тали, тем более нетиповыми, «штучными» оказываются требования к кандидату. Эти требования складываются из нескольких блоков, и каждый из них требует своей индивидуальной настройки.

Функциональные обязанности сотрудника. Перечень задач, которые специалист должен регулярно решать в своей повседневной работе, — необходимая составляющая, без которой сложно даже подступиться к поиску. В тех компаниях, где хорошо отстроена система управления, функциональные обязанности прописаны в должностных инструкциях. Но даже в очень известных и успешных компаниях мы нередко сталкиваемся с тем, что этот документ либо отсутствует, либо откуда-то позаимствован и не отражает действительного положения дел, либо безнадежно устарел. Такие пробелы мы восполняем в ходе бесед с руководителем будущего со-

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**НКО ЮРРЦ
с 17-летием!**

**Компанию ОМС
с 17-летием!**



**Группу компаний
«Сатори»
с 21-й годовщиной!**

**Компанию «Альт»
с 22-летием!**

трудника. Заметим, что для работодателя такая работа над ТЗ не только этап в поиске кандидата, но и удачный повод для того, чтобы разработать отсутствующую должностную инструкцию или обновить ее, привести в соответствие с сегодняшним днем.

Задачи на ближайшую перспективу. Среди компаний, особенно работающих в сфере торговли и услуг, непросто отыскать бизнес, из года в год функционирующий как единожды отлаженный и запущенный конвейер. Меняется рынок, меняются масштабы и профиль деятельности, уходят и приходят люди со своим опытом и идеями. И в каждый момент этих постоянных изменений обязательно что-то не достроено, не доделано, не довнедрено. Поэтому при составлении ТЗ стоит задуматься не только о функциях, выполняемых сотрудником регулярно, но и о ближайших задачах развития возглавляемого им подразделения. О том, что сегодня принято называть проектами. Внедрить инструменты автоматизации, перераспределить работу между людьми и оптимизировать их численность, обучить новым технологиям, наладить новые бизнес-процедуры — такие задачи не относятся к постоянным функциям, зачастую их требуется решить только один раз за всю историю компании. Но от этого одного раза зависит очень многое. Соответственно, ТЗ оказывается гораздо более эффективным инструментом поиска, если в него включен не только функционал, но и наиболее важные и актуальные задачи развития возглавляемого кандидатом подразделения. Как и в случае с функционалом для работодателя формирование «задачного» блока ТЗ — повод сосредоточиться и прописать задачи подразделения, если этого не было сделано до сих пор.

Опыт работы. Опыт и время работы в той или иной должности, в той или иной компании, с тем или иным функционалом, в бизнесе того или иного масштаба — также являются важной составляющей ТЗ. До какой глубины и широты имел возможность человек освоить свой предмет на прежних местах работы? Трудно ожидать ярких достижений от специалиста с полугодовальным опытом в интересующей должности. Это возможно. Но вероятность успеха при прочих равных не столь велика. Не менее интересно может быть и другое: в каких именно компаниях работал кандидат? Были это западные компании или отечественные? Какие именно? С какой репутацией на своем рынке? По этим показателям можно, например, спрогнозировать, насколько удачно впишется новый сотрудник в систему управления, в сложившийся стиль взаимоотношений с руководством и коллегами. Нередко работодатели связывают приход человека из известной на рынке компании с надеждами, что он принесет более продвинутые технологии, более совершенную организацию работ. Не каждый руководитель и не в каждом случае сможет, придя на новое место, изменить сложившийся порядок и поставить дело так, как оно было поставлено на месте его прежней работы. Но и за шанс, за надежду, конечно же, стоит побороться.

Обстоятельство, достойное особенного внимания: как часто кандидат менял места работы и почему? И сопоставимы ли эти сроки с тем временем, которое обычно требуется, чтобы войти в должность и успеть сделать то, ради чего человек приглашен на вакансию? Углубившись в этот вопрос на этапе собеседования, можно немало



узнать о лояльности кандидата к местам своей работы. Или, например, о том, насколько сочетаются его личная программа роста и карьерного восхождения с потребностями и возможностями компании-работодателя.

Личные деловые качества — еще одна важная составляющая ТЗ на кандидата. Существует джентльменский набор качеств, характеризующий сильного менеджера — харизма, коммуникабельность, умение понять человека и «зажечь» его, системность, честность, уровень самодисциплины. И так далее и тому подобное... Кандидаты на высшие менеджерские позиции, имея за спиной множество тренингов и развитые навыки самопрезентации, почти всегда убеждены, что этим джентльменским набором обладают. Но чем моложе соискатель, тем меньше его убеждения на этот счет могут отражать его реальные рабочие характеристики. 80 % кандидатов будут заявлять о наличии у себя всех этих превосходных достоинств независимо ни от чего. 50 % будут пытаться с большей или меньшей убедительностью продемонстрировать их в беседе. К сожалению, в реальных управленческих ситуациях люди далеко не всегда отвечают своему психологическому автопортрету.

Данные о кандидате по первым трем блокам — это объективные факты. По ним организуется первичный отбор выставленных на рынок труда резюме. При необходимости их можно перепроверить в беседе, можно запросить информацию с прежних мест работы. Что же касается личных качеств, то к их перечислению в резюме следует относиться с особым недоверием. Что-то можно узнать из отзывов от прежних работодателей кандидата, но далеко не все. Оценка личных качеств — это вопрос не анализа и отбора резюме, а тема следующего этапа — личной встречи и собеседования с человеком. Здесь специалистам, которые осуществляют отбор, во многом приходится полагаться на собственное чутье, на опыт понимания и чувствования людей. Ключевую роль играет именно опыт — не важно, где и как приобретенный, — успешных и ошибочных выводов: каким будет на деле человек, так-то и так-то проявивший себя в беседе. Важно, что это — личный опыт. Его нельзя обрести, изучая, скажем, пособия на тему «Язык жестов и поз» или предлагая соискателю психологические тесты. Это опыт собственных успехов и неудач в распознавании людей. Иными словами — опыт практического психолога в чистом виде.

Готовь летом сани. Приведем пример одного из наиболее удачных решений задачи на поиск менеджера. Мы искали для крупной компании специалиста на должность руководителя казначейства. Представив финансовому директору трех достойных кандидатов,

мы получили такую обратную связь: «Во-первых, вы меня удивили! Мы были уверены, что кадровая служба перебрала весь столичный рынок и показала нам все сливки. Думали, что таких сильных людей, да еще прежде нам незнакомых, просто не может быть. Во-вторых, ни один из них меня не устраивает. Первый — талантище в своем деле и может образцово поставить работу подразделения, но он индивидуалист, не привык думать ни за департамент, ни за бизнес в целом. А для нас важно работать командой. Второй — просто мечта по своим качествам и потенциалу, но не дотягивает по опыту. А мы не хотим тратить еще полгода на его «доразвивание». Ну а третий — что-то среднее между первым и вторым. Нам нужен самый лучший, самый подходящий, готовый сегодня прийти и уже завтра взять мощный старт. У нас есть нормальный ИО верховного казначея, и мы не спешим. Мы готовы ждать

месяц, три месяца, полгода. Но найдите нам лучшего! После этого напутствия нам удалось-таки найти человека, который действительно идеально приземлился в пустующий стул и на протяжении последующих месяцев только радовал своего шефа. Отсюда вывод: наиболее успешен в поиске кандидата тот работодатель, который до мельчайших деталей знает, какого именно человека и почему он хочет видеть на вакантной позиции. И он будет вдвойне успешен, если работа по кадровому обновлению спланирована и просчитана заранее. Если уход ключевого менеджера не превращается в острую проблему, и задачу можно поставить заранее, оставляя себе достаточно времени, чтобы найти «того единственного». ✨

*Елена Кисель,
Юрий Пахомов*

Кто на самом деле управляет бизнесом?

Словами не передать, как мы любим тему развития бизнеса. Самые приятные нашему консультантскому уху запросы — те, что связаны со стратегией. И чего мы только в этой теме за 20 лет не делали: и заветные мечты акционеров оцифровывали, и менеджеров искать новые рынки стимулировали, и бизнес-модели на три года вперед разрабатывали... А уж сколько стратегических сессий и семинаров по стратегическому развитию провели, сколько менеджеров нацелили и мобилизовали на дальние ориентиры — не счесть.

Однажды нас пригласил на переговоры знакомый по прежним проектам акционер, владелец известной розничной сети. Задача — из самых любимых: разработка стратегии развития бизнеса.

Главный заказчик рассказывает о своем понимании вопроса и возможном сотрудничестве с консультантами. Свое мнение высказывают топ-менеджеры. Мы отвечаем на вопросы, предлагаем пути и варианты организации совместной работы. Казалось бы, к всеобщему удовольствию все складывается. Но не тут-то было... Вдруг из угла раздаётся полудетский голос и тоже начинает нас о чем-то спрашивать. Юная девушка, лет 22—24 от роду, тихо сидевшая с начала встречи, вдруг вышла «на сцену». Да еще как вышла: не только вопросы, но и мнения, суждения, оценки. Дальше — больше...

Мы уважаем людей любого возраста, образования, вероисповедания. Мы готовы внимательно и беспристрастно выслушивать мнения сотрудников независимо от должности и стажа работы. Но тут возникла неприятная ситуация оголтелого наезда на нас со стороны только что получившего диплом специалиста. Девушка не услышала от нас каких-то слов из только что прочитанной ею книги, и это вызвало бурю ее праведного гнева и водопады обличительного красноречия.

В тот раз мы просто опешили. Но не от слов новоявленного пророка от бизнеса, а от поведения пригласившего нас акционера. Он — умный, образованный, успешный бизнесмен — оказался буквально под гипнозом мо-

лодой красавицы с дипломом. В результате переговоры зашли в тупик.

Похожий случай произошел, когда нас пригласили на переговоры к ИТ-директору другой федеральной сети. Этот менеджер, иностранец, совсем не говорил и не понимал по-русски. Зато у него была переводчица, которая должна была обеспечивать ему коммуникацию с российским персоналом, насчитывающим более 2000 сотрудников. Однако, как и в предыдущем случае, такая роль была для девушки уж слишком маленькой и скромной. Она не просто вмешивалась в переговоры между директором и подрядчиками: как выяснилось позже, она подрубивала также процессом управления персоналом всего департамента. Люди говорили: «Мы не знаем, что она ему переводит и что он ей отвечает, но коммуникация в нашем департаменте нарушена, достучаться до директора не может никто». Директор же пребывал в убеждении, что с его департаментом все в порядке, и, раз у него есть переводчица, учить русский язык ему не обязательно...

Позднее с подобными случаями мы сталкивались не раз, и всегда повторялся сходный сценарий. Если во время переговоров владелец бизнеса или управляющий попадает под влияние секретаря, стажера, переводчика, то о серьезных результатах встречи, о решении проблем можно забыть.

Обычно люди, пытающиеся узурпировать «доступ к ушам» и решениям босса, не имеют компетенций в вопросах управления бизнесом. И все же упорно рвутся в «серые кардиналы». Наверное, еще никого не остановила рекомендация «не вступайте в интимные отношения» с сотрудниками. К сожалению, эта беда — не единственная. Любая психологическая зависимость может привести к аналогичным последствиям. Например, зависимость потерявшегося в чужой стране и в чужом языке иностранца-менеджера от его переводчика. ✨

*Светлана Емельянова,
Юрий Пахомов*



Как управлять незаменимыми?

Нам часто приходится сталкиваться с проблемой незаменимого сотрудника. «Незаменимые» в бизнесе — это преимущество или угроза? Искусно созданный имидж или реальный факт?

В чем корни «незаменимости» того или иного специалиста, если говорить о частной компании? В том, что он единственный на весь

город, и на рынке труда не найти такого же или еще более квалифицированного? Категорически не согласен. На протяжении последнего года с рынком труда мы работаем очень активно. За это время удалось заполнить десятки вакансий на должности высших менеджеров разных специализаций в самых разных отраслях. Эти люди проходят свои испытательные сроки, успешно работают, нередко привносят в новую компанию новое «конкурентное преимущество». Обобщая этот опыт, можно сказать определенно: сегодня ситуация на рынке труда и его информационные возможности таковы, что за несколько дней позволяют сформировать внушительный список кандидатов с нужной квалификацией и опытом практически под любую вакансию. Конечно, для каждого конкретного случая квалификация и опыт — вещи необходимые, но недостаточные. Тем не менее та легкость, с которой можно отобрать кандидатов для последующего более глубокого знакомства с ними, была для нас неожиданностью. Мы не подозревали, насколько это просто. Не подозревают об этом и многие владельцы. В этом — одна из важных составляющих проблемы «незаменимых».

Кто-то из работодателей просто опасается брать на ключевые должности специалистов со стороны. Конечно, каждый хотел бы работать со своими, проверенными людьми. Каждому хочется, чтобы рядом были товарищи, с которыми прошел огонь и воду. Нередко работодатели долго и мучительно расстаются и никак не могут расстаться с «ветеранами» даже после того, как на поверхность выходят явные симптомы их неэффективности и недобросовестности. Причина — не столько в человеческих привязанностях, сколько **в страхе не найти достойную замену**. Мы сами были свидетелями того, как в одной из компаний топ-менеджер из «старой гвардии» на протяжении двух лет проваливал работу и втирал очки генеральному и владельцам. И все еще оценивался ими как «незаменимый». В компаниях, где слабы механизмы контроля и мало данных для объективной оценки, в незаменимых достаточно долго могут ходить даже очень слабые сотрудники. Особенно если они хорошо играют роль незаменимых.

При таком раскладе предубеждения и страхи работодателей часто усиливаются слухами и мифами о сверхценности сотрудника, которые активно формирует и распространяет о себе он сам. Создавать и поддерживать преувеличенный, а часто и вообще ничему не соответствующий имидж незаменимости и исключительной квали-

фикации — своей собственной, своих подчиненных, своей команды — явление достаточно распространенное среди менеджеров. Можно даже сказать, что **искусство само-рекламы** входит в «джентльменский набор» успешного менеджера, этому специально обучают на тренингах. В больших компаниях у владельцев и высшего руководст-

ва обычно нет возможности с ходу вникать во все детали бизнеса, и часто не хватает личной прозорливости, чтобы отличить факты от видимости. И здесь без отлаженной **системы планирования, учета и контроля персональных результатов деятельности** вряд ли можно обойтись. Где система контроля слабая, а опыта работы с рынком труда

не накоплено, там и сегодня, когда российскому бизнесу исполняется четверть века, привлечение ключевых людей со стороны для части владельцев остается непреодоленным барьером: страшно!

Еще одна важная составляющая проблемы незаменимости — **опыт неудач** в попытках привлечь специалистов с рынка труда. Иногда причина сбоев коренится в отсутствии внятного механизма принятия кадровых решений, в затягивании таких решений со стороны работодателя. Пока думали, да прикидывали, да время для встреч не могли найти, кандидат уже ушел в другие руки. Но чаще всего причина неудач в недостаточной квалификации сотрудников служб персонала — тех, кто непосредственно занимается подбором кандидатов. Не повезло компании с менеджером по подбору — и блокируется приток основного ресурса — адекватных людей для кадрового оздоровления и усиления компании. В последние пять лет приоритеты бизнеса объективно сместились с экспансии и захвата рынков на эффективность уже имеющихся ресурсов. Люди становятся ключевым конкурентным преимуществом. Но еще далеко не во всех компаниях произошла соответствующая переоценка роли кадровых служб, особенно роли блока поиска специалистов. Если говорить об обновлении на высших менеджерских должностях, то решение такой задачи собственными силами часто и нецелесообразно — лучше обратиться к услугам аутсорсеров, имеющих репутацию в поиске людей и способных дать финансовые гарантии. Даже нормальный, адекватный HR-директор-«среднячок» редко справляется с задачами по кандидатурам, равным ему по статусу или более высоким: многие инстинктивно избегают работать в одной упряжке с людьми более сильными, чем они сами. Работу этого инстинкта мы нередко наблюдаем и у наемных генеральных директоров, когда последнее слово в кадровых решениях остается за ними. Однако желание работодателей сэкономить на поиске менеджеров и решить проблему своими силами часто перевешивает и вносит свою лепту в накопление опыта неудач.

Так что же, проблема незаменимых сотрудников — только иллюзия? Результат предубеждений? Обманчи-



вая видимость, за которой стоят управленческие проблемы совсем другого рода? Ни в коем случае. Мы вовсе не утверждаем, что стоит преодолеть страхи и научиться квалифицированно искать нужных людей на нужные места — и проблема исчезнет. В каких-то случаях исчезнет, в каких-то будет заметно упрощена, но в каких-то останется в том же виде. В одной из наших клиентских компаний ушел финансовый директор, и новому финансисту, грамотному и работоспособному менеджеру, пришлось в течение года с нуля пересоздавать систему управленческого учета. Потому что как целостная система управленческий учет существовал только в голове предшественника, а его фрагменты были загадочным, непостижимым образом раскиданы по множеству программ и экселевских файлов.



Бизнесы мало похожи на конструктор «Лего». Когда мы говорим о кадровом обновлении, это не означает, что можно находить унифицированных специалистов на рынке труда и, как ключ в замок, вставлять их в унифицированные рабочие места. Даже в пределах одной отрасли и одного сегмента рынка, в каждой компании масса своих нюансов, настроек, исторически сложившихся особенностей. И чем выше вакантные позиции, тем с менее унифицированными и более уникальными ситуациями мы имеем дело. Поэтому, как бы ни был хорош новичок, он вряд ли покажет выдающиеся результаты с ходу. Осваивать новое место и новую ситуацию придется в любом случае. Другой вопрос: сколько времени и сил для этого потребуется и как можно сократить путь вхождения в должность?

Нам приходится часто наблюдать, как происходит кадровая ротация в компаниях. И лишь в редких случаях есть повод порадоваться отлаженной, действительно **работающей процедуре передачи дел** от прежнего сотрудника к его преемнику. Гораздо чаще новый специалист приступает к работе, даже не пообщавшись с предшественником. Не потому, что не хочет, а потому, что это не нужно тому, кто уже хлопнул дверью. У прежнего сотрудника больше нет ни обязательств, ни интереса. Это прямой результат управленческих недоработок владельца, высшего руководства, кадровой службы.

Следующий важный вопрос: формирует ли компания свой кадровый резерв? В большинстве случаев не формирует. То есть сотрудники на ключевых позициях не имеют **полноценных заместителей**, способных в перспективе занять их место. Поэтому, когда возникает угроза потери ключевого специалиста, работодатели говорят: «Да, заместители есть. Даже целых два. Но никому из них в обозримом будущем мы этот пост не доверим. Потому что заместителями они только называются. Реально же их никто не растил, к позиции шефа не готовил, ответственных поручений не давал, в секреты ремесла не посвящал».

И, наконец, последняя и важнейшая составляющая проблемы незаменимости — **монополия на информацию**. Человек незаменим в выполнении своей работы, если он единственный знает о ней то, чего не знают

другие. Именно для того, чтобы избавиться от монополии, от зависимости бизнеса от конкретных людей, разрабатываются организационные документы: положения о подразделениях, должностные инструкции, регламенты взаимодействия подразделений, описания наиболее сложных и «экзотических» бизнес-процессов. С этой же целью создаются корпоративные базы данных, в которых хранится контактная информация о клиентах и подрядчиках.

В условиях конкуренции за рабочие места у сотрудников появляются в каком-то смысле объективные причины стремиться к незаменимости. То есть сопротивляться и эффективной передаче дел, и подготовке преемника из круга подчиненных, и переключиванию на бумагу тех профессиональных знаний,

которыми он монополично владеет. Это не значит, что каждый сознательно или инстинктивно стремится упрочить свою незаменимость. Многие зависят от морального облика человека, многое — от сложившихся у него отношений с работодателем. Очень часто, знакомясь с топ-менеджерами и получая отзывы с прежних мест их работы, мы прослеживаем в профессиональных биографиях важный принцип: «Не уйду, пока не подготовлю достойную замену, пока не увижу, что выращенный мною или пришедший с рынка преемник освоился и справляется с хозяйством. Даже уволившись, считаю своим долгом не отказывать на первых порах в помощи, консультировать, давать ценные советы». В подобных случаях человек сам решает проблему своей мнимой или реальной незаменимости. И спасибо ему за это огромное: головной боли у работодателя не возникает.

Головная боль появляется, когда работник откровенно держится за свою незаменимость, культивирует ее, пытается извлечь из нее максимум выгод. В подобных случаях, выстраивая вместе с нашими клиентскими компаниями их управление и кадровую политику, мы придерживаемся следующих правил и принципов.

Во-первых, если сотрудник встал на путь шантажа своей незаменимостью, не важно, в откровенной и озвученной форме или втихую, одной лишь логикой своих поступков, **расставаться с ним нужно обязательно**.

Во-вторых, нужно быть готовыми к тому, что уход такого сотрудника в ближайшей перспективе может нанести компании **реальный ущерб**. Но ущерб этот будет гораздо менее серьезным, чем ущерб от потери управляемости бизнесом, когда свою волю начнут диктовать «незаменимые».

В-третьих, возможный ущерб необходимо минимизировать. А значит, выстраивать оптимальный, сбалансированный, иногда постепенный процесс подготовки к избавлению от «рискованного звена», предполагающий известную долю **дипломатической игры и компромиссов**. Если человек еще не ушел — значит, держится за свое место. Значит, рычаги воздействия на него все же существуют. Значит, будут уступки и с его стороны.

Вот свежий пример конца прошедшего года. Один из руководителей вновь создаваемого в холдинге под-

разделения, будучи единственным компетентным в новом деле, встал на путь откровенного шантажа. Под разными предложениями указания владельца не выполнялись, профессиональные задачи решались через две на третью. И все это под нескончаемые разговоры о высочайшей квалификации, под выбивание премий и повышений зарплаты, под угрозы уволиться и попытки наполнить структуру «своими» людьми. Всем было ясно: уволить руководителя немедленно — значит откатиться назад почти на год и поставить под удар репутацию холдинга в глазах уже обратившихся за новой услугой клиентов. Тихая дипломатическая война велась два с половиной месяца, причем мобилизованы были значительные силы. На одной стороне — владелец, плюс прямой руководитель «незаменимого», плюс консультанты. На другой — профессионал-монополист, затеявший акцию неповиновения. Помесячное планирование и регулярный контроль выполнения обязательств быстро подорвали дутый имидж руководителя: по документам становилось видно, что выполняется лишь треть им же сформулированных и принятых задач. Гонор поубавился, вступить в острое противостояние сотрудник уже не спешил. По капле удавалось вытягивать контакты контрагентов, последовательность выполнения ключевых процедур, должностные обязанности и тре-

бования к квалификации по незаполненным вакансиям. И хотя информацией наш визави поделился процентов на двадцать, этого хватило, чтобы владелец перестал робеть и перешел в наступление. В подразделение был взят действительно сильный HR-директор из профильной отрасли, он был напрямую подчинен владельцу. Этот новый человек оказался большой удачей, а его приход решил исход противостояния. В короткий срок удалось заполнить три ключевые вакансии, заменить сомнительного «ставленника» несговорчивого руководителя. В подразделении появились адекватные люди, носители профессиональных знаний и навыков. Пусть еще не системно и не на бумаге, но «каркас» нужных компетенций был заложен и начатая подразделением работа по полученным заказам пошла более интенсивно и планомерно. В результате, когда наш оппонент в очередной раз сгоряча написал заявление об увольнении, руководство его подписало, а в попытках «дать задний ход» заявителю было отказано. Прошел месяц — небеса не разверзлись, бизнес не обрушился. Текущая работа и организационное строительство нового направления шли своим чередом. Все вздохнули с облегчением. ✨

Юрий Пахомов

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Сила бренда и производительность

Ежегодное составление рейтинга самых дорогих брендов мира (**BrandZ Top-100**) уже стало традицией. Мы с интересом изучаем результаты каждого нового рейтинга, отдаем дань уважения завсегдашним этого списка и радостно приветствуем новичков, восхищаемся мастерством маркетологов и размерами затраченных бюджетов. Ведь для того, чтобы создать необходимый (и устойчивый) миф в головах большой массы людей и конвертировать его в деньги, требуется великое искусство и высокий профессионализм (ну и немалые средства, конечно).

В 2013 году самым дорогим брендом в очередной раз стала компания **Apple**. Произошла и заметная ротация: сильнее всего по сравнению с прошлым годом поднялись бренды **Disney**, **The Home Depot**, **Samsung**, **Zara** и **eBay**, а больше всего позиций потеряли **Facebook**, **Gillette**, **HP** и **NTT DoCoMo**. Приятно отметить, что два российских бренда вошли в рейтинг самых дорогих — **Сбербанк** (70-е место) и **МТС** (82-е место).



Неспроста мы вспомнили про самые дорогие бренды в нашей традиционной рубрике «Бенчмаркинг»: нам стало интересно рассчитать **TP-index** (среднегодовая выручка на одного работника) компаний-владельцев брендов этой доблестной сотни и посмотреть, есть ли связь между силой бренда и универсальным показателем производительности.

В таблицу мы включили первые 15 компаний из списка BrandZ Top-100 за 2013 год (14 представителей из них имеют американскую прописку) плюс две российские компании. Все участники — представители самых разных отраслей, поэтому мы не сравнивали их производительность между собой, а проанализировали значения TP-index участников с имеющимися у нас отраслевыми показателями.



У всех участников показатели производительности оказались выше среднего по отрасли, а у некоторых (такие как **Apple**, **Google**, **Visa**, **Philip Morris**) — просто рекордно высокими. Конечно, можно сказать, что сильная компания сильна во всем — она и лидер по стоимости бренда, и лидер по производительности. С другой стороны, даже при одинаковой производительности «в штуках» владелец сильного бренда может опередить конкурентов по производительности «в рублях» за счет более высокой цены.

Например, невероятная притягательность продукции **Apple** позволила ей не только завоевать миллионы приверженцев по всему миру, но и продавать свои изделия с очень высокой наценкой, рекордной для отрасли. Так, **Apple** получает **73% прибыли** мирового мобильного рынка (да, именно операционной прибыли индустрии!), имея долю лишь **8,8%** (по данным аналитической компании **Asymco** за 2012 год).



Место в рейтинге	Бренд	Компания	Страна	Выручка, 2012 (млрд \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.) ¹
1	Apple	Apple Inc.	США	170,910	84 400	2025,00
2	Google	Google Inc.	США	50,175	53 861	931,56
3	IBM	International Business Machines Corporation	США	104,507	466 995	223,79
4	McDonald's	McDonald's Corporation	США	27,567	440 000	62,65
5	Coca-Cola	The Coca-Cola Company	США	48,017	150 900	318,20
6	AT&T	AT&T Inc.	США	127,434	242 000	526,59
7	Microsoft	Microsoft Corporation	США	77,849	99 000	786,35
8	Marlboro	Philip Morris International Inc.	США	77,393	87 100	888,55
9	Visa	Visa Inc.	США	11,778	9500	1239,79
10	China Mobile	China Mobile Limited	Гонконг	88,713	182 487	486,13
11	General Electric	General Electric Company	США	147,359	305 000	483,14
12	Verizon	Verizon Communications Inc.	США	115,846	183 400	631,66
13	Wells Fargo	Wells Fargo & Company	США	91,247	280 000	325,88
14	Amazon.com	Amazon.com, Inc.	США	61,093	88 400	691,10
15	UPS	United Parcel Service, Inc.	США	54,127	399 000	135,66
70	Сбербанк	Сбербанк России	Россия	36,070	278 247	129,63
82	MTC	Мобильные ТелеСистемы	Россия	12,440	70 000	177,71

Другой пример: табачная компания Philip Morris производит разные марки сигарет, которые в наших магазинах имеют различную цену (Bond Street и L&M — дешевле, а Marlboro и Parliament — дороже). При этом себестоимость производства у всех этих марок практически одинакова (примерно **0,14 \$** за пачку). Цена для потребителя формируется искусственно, исходя из желаемого позиционирования. Бренд Marlboro, который выпускается **с 1924 года**, принес своей компании немало вечнозеленых долларов за счет того, что компания смогла создать и удержать весьма дорогой образ марки.

Получается, что задумываясь о продуктивности бизнеса, важно фокусироваться не только на оптимизации бизнес-процессов, снижении затрат и текущем объеме продаж, а также на том, способен ли наш продукт (наш бренд) сформировать свою аудиторию фанатов, которые готовы не только предпочесть его конкурентам, но и заплатить желаемую (для нас) цену. ✨

Владимир Сметанников

Из записной книжки консультанта

Учредители о генеральном директоре: *«У него подход такой: распределяет задачи между своими некомпетентными подчиненными, а аргументирует и мотивирует их тем, что говорит: “Вы — самые лучшие!”»*

Менеджер генеральному директору при обсуждении условий маркетинговой акции: *«Я вижу, что мы постоянно играем на таком человеческом пороке, как жадность. Но ведь у людей есть масса других пороков! Можно же и на них сыграть!!!»*

Главный бухгалтер: *«Первый пункт инструкции гласил, что деньги из кассы выдавать нельзя. А в последующих пунктах объяснялось, как они должны выдаваться.»*

Акционер об управленческой отчетности: *«Нам, акционерам, лучше видеть страшные цифры, чем красивые.»*

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** И. Власова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2014 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.