



## Активный фронт - 3

(Продолжение. Начало см. в № 3(39) 2007)

Практикум

В предыдущих статьях цикла «Активный фронт» мы рассказали о том, что нужно розничной точке, чтобы не упустить ни одного запроса клиента. В новой статье этого цикла мы поделимся своим опытом, как обеспечить эффективное обслуживание покупателей и, главное, как мотивировать продавца на инициативу и активную работу в ходе обслуживания.

Использование стандартов в обслуживании покупателей уже давно стало нормой для каждой розничной сети. Подразумевается, что каждый продавец должен знать товар и правильно работать с клиентами. Но когда в магазине я слышу обращенное ко мне «Вы ищете что-то конкретное?», почему-то у меня пропадает желание покупать. В самой фразе нет ничего крамольного, во всех пособиях для продавцов она наверняка присутствует как рекомендованная для начала разговора, по ней видно, что в компании проводится обучение по технологии продаж. Тошно как раз от правильности и заученности. И хочется даже не человеческой речи, а другой позиции по отношению к себе, как покупателю, и тому делу, которым занимается продавец.

*Недавно в одном из косметических супермаркетов меня поразила девушка-консультант. Обычно консультанты по марке знают только то, что они продвигают, а тут... «Вам про что рассказать? - Скажите, а Вы только про свою марку можете рассказать? - Ну отчего же?! Вы спросите, я отвечу. - А вот раньше в Вашем магазине был товар такой-то. Вы случайно не знаете, он сейчас есть в продаже? - У нас очень большой магазин, и поручиться, что в данный момент товар присутствует я не смогу, но раньше он был на первом этаже, у противоположного торца». И когда я возвращалась обратно, она меня перехватила: «Ну что, нашли? - спросила меня она. - Нет, похоже, его сняли с производства. - Интересно, из-за чего же?». Это она у меня поинтересовалась. И всё, я осталась в её отделе. И мы с ней обсуждали, как нужно относиться к себе любимой, и что время течет только в одну сторону, и что с работы приходится возвращаться черт знает во сколько... Если бы магазин не был сетевым, я была бы уверена, что разговариваю с его хозяйкой. И, конечно же, я и купила товары «её» марки.*

Свобода и ответственность — самая сложная и самая подкупающая клиента поведенческая позиция продавца. Как добиться, чтобы он при виде покупателя перестал вспоминать правильные фразы, стал хозяином торгового зала, отвечал за атмосферу в магазине и при этом вел себя свободно и естественно?

### Не больше, чем надо

Во-первых, продавец должен иметь возможность получить то, ради чего он пришел на работу, - зарабатывать.

Не секрет, что деньги — это основная и часто единственная причина, которая привела человека за прилавок. Для эффективной работы у продавца должна быть уверенность, что, если будет хорошо работать, он будет обеспечен на достойном уровне. В то же время компания заинтересована в том, чтобы ФОТ магазинов не выходил за определенные пределы (чаще всего, определенного % от продаж). Соответственно, продавцов не должно быть больше того количества, которое необходимо для обслуживания имеющегося клиентского потока. Лишние не нужны, нужны только те, кто будет работать. Как показала наша консалтинговая практика, розничные сети переоценивают загрузку продавцов и закладывают в штат магазина избыточное их количество. В результате продавцы не знают, чем себя занять, зарабатывают мало, недовольны жизнью и деморализуют друг друга.

Чтобы понять, сколько же на самом деле надо продавцов в зале, необходим анализ и прогнозирование входящего трафика посетителей — например, по результатам счетчика посетителей и на основании видеозаписи торгового зала. Задача — определить время пребывания покупателя в торговом зале и рассчитать минимально необходимое и достаточное количество продавцов. Когда их мало, каждый понимает свою значимость для компании.

### Поварята на подхвате

Выходом из ситуации может стать специализация — разделение сотрудников на две части: на высококвалифицированный, хорошо оплачиваемый «костяк» магазина, состоящий из опытных и ответственных продавцов, с одной стороны, и молодежь, работающую на подхвате, из которой со временем вырастут новые сильные специалисты. В частности, для такого разделения могут использоваться неквалифицированные, временные продавцы, выполняющие техническую работу, например, помогающие в выкладке товара. За счет перераспределения работ в разы повышается производительность опытных сотрудников при работе с покупателями. Наличие «поварят» позволяет освободить от рутины ценных сотрудников и повысить их статус, тем самым закрепить их на рабочем месте.

### Читайте в номере:

#### Интервью

Адьютант Его Превосходительства стр.3

#### Бизнес-встреча

Совет Директоров стр.5

Так сколько же ангелов уместится... стр.7

Что ест крокодил на обед? стр.8

### **Привлекательный работодатель**

Если работа в розничной сети достойно оплачивается, то компания становится привлекательным работодателем и для потенциальных продавцов. Новичок, приходящий в компанию, может оказаться на самой простой работе, быть временным или сезонным продавцом, приходить на почасовую работу. По опыту одной международной розничной продовольственной сети, можно довести соотношение почасовиков-студентов и постоянного штата до 3:1. Чтобы попасть в штат, временный сотрудник должен доказать, что он достоин этого.

Создавая единую систему карьерного роста от стажера до менеджера магазина, компания решает ещё одну проблему — отсутствия квалифицированной рабочей силы. Не секрет, что в ближайшие несколько лет Россия лицом к лицу столкнется с последствиями демографического кризиса, который случился двадцать лет назад, в перестроечные годы. В начале 90-х произошло резкое снижение рождаемости. В 2012 г. двадцатилетних будет на 30% меньше, чем их ровесников в 2003. Количество претендентов на рабочую силу растёт, а её становится всё меньше. И, вкладываясь в обучение новичков, компания не может поручиться, что обученный и выращенный специалист не будет переманен в другую розничную сеть. Привлечение новичков на простую техническую работу позволяет обучать их малозатратными методами. Для начала новичок должен знать совсем немного: какой товар где находится в торговом зале. Из десяти начинающих помощников трое-четверо могут проявить неплохие способности к продажам, и их можно будет учить технологии работы с клиентом. А со временем один из них освоит менеджерские навыки и станет заведующим секцией или наставником для новых кандидатов.

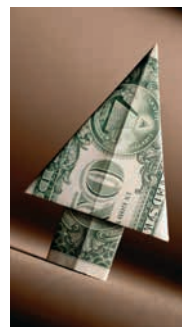
### **Дотянуться до небес**

Самих же неквалифицированных новичков может привлекать возможность сделать карьеру и дойти до администратора магазина по всей карьерной линейке: стажер — сотрудник торгового зала — продавец — старший продавец — заведующий секцией — администратор торгового зала — управляющий магазином.

Одновременно с этим необходимо повышение статуса лучших продавцов. Их заработная плата должна отличаться от простых смертных — за счет резко взлетающего бонуса за перевыполнение планов, оплаты наставничества. При этом очень важен внутренний PR — все продавцы

должны знать, что если они достигнут таких же высот, и на них прольется золотой дождь.

Есть и другой, нефинансовый способ повышения статуса лучших продавцов. В большинстве розничных сетей перед началом трудового дня проходят так называемые shift-meetings, которые часто используются для обучения по товару, технологии продаж и т.д. Обучение проводят сами лучшие продавцы. Их мотивирует возможность быть важным и значимым, быть увиденным.



### **Доски почета и социалистические соревнования**

Азарт — один из ведущих мотивов человека. Обогнать соседей по розничной сети — вот одна из движущих сил продавца, особенно молодого. Но магазины отличаются друг от друга по месту расположения, человекопотокам, платежеспособности посетителей и т.д. Как их сравнивать друг с другом? Есть ряд показателей, которые позволяют несколько сгладить различие рыночной ситуации и могут стать критерием успеха в организованном соревновании.

### **Хорошо забытое старое**

Однако реальный статус лучших подкрепляется только тогда, когда у них появляются полномочия самостоятельно распоряжаться ресурсами — определять необходимое количество помощников и распределять им часть заработной платы. Проектный принцип оплаты может использоваться в регулярном бизнесе: распределение части заработной платы осуществляется на основании коэффициента трудового участия, в который включают те параметры, от которых зависит результат «ячейки» — исполнительность, комплексные продажи, объем продаж и т.д.

И последнее. За время внедрения системы «активный фронт» мы поняли самое главное. Чтобы продавцы становились такими, какими мы хотим их видеть, с ними нужно почаще разговаривать. Важно запрашивать обратную связь и вовремя поправлять их представления о том, чего от них хочет компания, и за что они получают деньги, интересоваться их успехами и сложностями и вместе с ними думать, как быть. И тогда ваши люди будут ответственными и инициативными. ✨

*Л. Горбунова*

**Компанию МИАН**  
- с 12-летием!

**Компанию «Черус»**  
- с 16-летием!

**Компанию «КИТ»**  
- с 15-летием!



**ПОЗДРАВЛЯЕМ**  
**С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию**  
**«Лучшие кадры»**  
- с 6-летием!

**Компанию «ВымпелКом»**  
- с 14-летием!

*«Самое узкое место в нашем бизнесе — это я сам», - сетовал генеральный директор одной из компаний. Немногие директора готовы сделать подобное признание, но, к сожалению, сегодня оно остается справедливым для многих и многих из них. Дела крупные и не очень, неотложные и еще более неотложные сыплются на первого менеджера компании нескончаемым потоком и подчас куда быстрее, чем он успевает разгрести его. Один из наиболее действенных и радикальных путей решения проблемы — хороший личный помощник. О своем опыте работы с личным помощником мы попросили рассказать Алексея Максимова, Генерального директора компании АСБ-Рейтинг.*

**- Алексей, сколько разных компаний Вы прошли вместе со своим личным помощником?**

- С Натальей? Через... Это четвертая!

**- А как и когда Вы впервые осознали, что нужен личный помощник?**

- Я думаю, году в 2000-м. Это было связано с ростом масштаба и сложности бизнеса, которым приходилось управлять. В какой-то момент стало понятно: в одиночку я уже не в состоянии все контролировать, все записывать и все со всем увязывать. А самое трудное — управлять временем, держать над всеми делами и задачами «внутренний секундомер».

**- Какими качествами должен обладать личный помощник?**

- Он должен быть сообразительным и быстро ориентироваться в ситуации. Есть такое незатейливое действие, называется оно: «думать». Помощник — это человек, прежде всего думающий, это отнюдь не исполнитель! Он принимает множество мелких решений, которые избавляют его босса от необходимости думать еще и об этом.

**- Как и где проявляется эта «незатейливая способность» помощника?**

- Самое понятное — это подготовка ключевых совещаний, которые проводит директор. Затем — протоколирование, фиксация решений. Чтобы составить нормальный протокол, человек должен хорошо знать предмет. Иначе он ничего не будет понимать и напишет дурь. Руководитель — он, конечно, все потом посмотрит. Но у него на это есть в рабочем графике считанные минуты. Если же он будет сам вспоминать все, что было на совещании, то у него на это весь день уйдет! Помощник должен уметь сформулировать и положить на бумагу основной смысл обсуждения и содержание договоренностей. Затем — хороший русский язык, письменный и устный. Это тоже весьма редко встречающееся качество. Людей, умеющих излагать мысли и грамотно укладывать их на бумагу или в компьютер, по моим наблюдениям, становится все меньше и меньше...

**- Какие еще функции помощника наиболее востребованы в Вашей работе?**

- Контроль исполнения решений тех же совещаний. Планирование рабочего дня руководителя. Ведение архива задач и напоминание о них тогда, когда это наиболее уместно. Это — наиболее типовые функции.

**- Можно ли при планировании рабочего дня доверить помощнику расстановку приоритетов? Например, два мероприятия наползают друг на друга и какое-то одно нужно подвинуть?**

- Хороший помощник именно так и делает. В одних случаях он предлагает варианты. В других, предвидя наползание, может попытаться сам разрулить ситуацию. Потому что обстоятельства возникают не только у руководителя, но и у людей, с которыми он взаимодействует. График рабочего дня - это очень живая штука, он постоянно двигается. Кто-то стоял в пробке и опоздал на встречу, где-то совещание затянулось дольше срока, вдруг возникла новая внеочередная задача. Всем этим нужно постоянно управлять, все время как бы держать людей на поводке...

Еще одна важная тема — коммуникации. Помощник коммуницирует со всей компанией и с внешним миром. Он принимает на себя основной удар, он демпфирует все эти изменения графиков, всю конфликтность и нервозность на том конце провода. И в общении с любым человеком он должен быть на высоте. В конце концов, помощник в значительной степени формирует имидж самого руководителя внутри компании и за ее пределами. От того, насколько грамотен человек на телефоне, насколько адекватны его реакции, насколько аккуратно все фиксируется и исполняется, - от этого зависит мнение о компании и о ее первом лице.

**- А можете оценить, насколько возрастает производительность управляющего, когда он берет хорошего помощника?**

- Если помощник с достаточно широким набором компетенций — до 50%, наверное. Специально не считал... А! У меня же бывали ситуации, когда я начинал работать в новой компании, а Наталья появлялась несколько позже. Мне было очень тяжело. Как без рук! Буквально сидишь, как без рук! Как без компьютера. Или без телефона. Сидишь, вроде надо действовать — а что делать-то?

**- Чтобы быть хорошим помощником — достаточно ли только деловых качеств?**

- Существует еще своеобразная химия взаимоотношений. Все мы люди. И когда проводишь рядом с человеком значительную часть жизни, то незаметные в других случаях нюансы формируют какой-то уровень конфликтности, напряженности, взаимного понимания или недопонимания. Масса мелочей начинает влиять на то, насколько комфортно чувствуют себя обе стороны. Ведь смысл деятельности помощника в том, чтобы упростить работу руководителя. А не грузить его необходимостью каждый раз давать подробные инструкции. Поэтому помощник должен уметь подстраиваться, чувствовать, понимать. Какая-то предсказуемость должна быть во взаимоотношениях, причем обоюдная. Все это вместе в некую химию и складывается.



Отдельная тема — это надежность. Я, например, точно знаю: где бы я ни был, что бы ни произошло — Наталья все держит под контролем, вовремя назначит, перезвонит, перенесет, мобильный телефон у нее работает 24 часа в сутки. Какие-то неожиданные обстоятельства, или мне пришло в голову переиграть ближайшие планы — я могу позвонить в любое время, и она нормально это воспримет и все сделает как надо.

**- Трудно ли найти хорошего помощника?**

- Мне, наверное, повезло. Мне Наталью рекомендовали как очень толковую, и она моментально дала понять, что она такая и есть. Но если бы не эта счастливая случайность — думаю, найти помощника было бы непросто. До нее у меня была типовая барышня. Со всеми присущими типовым барышням особенностями. Избавился я от нее, перекрестился... И тут — Наталья, как глоток свежего воздуха! А дальше все покатилось само собой.



Найти помощника... Многие ведь ищут не там, где потеряли. Знаю массу случаев, когда люди почему-то думают, что нужно искать 60х90... или как там, 90х60? Глупость полная, потому что при нужных деловых и человеческих качествах еще и такое совпадение найти невозможно. И я думаю, это происходит во многом из-за того, что люди хорошего не видели. Не приучены работать в режиме использования личного помощника. Они думают, что это нормально — самим биться, в книжки записные что-то писать, стучать по клавиатуре... Мне кажется, о другом нужно думать. Время бесценно... И очень многое можно успеть сделать, если частью твоих хлопот будет заниматься кто-то другой.

С личным помощником одна тема есть, непростая очень. Должность-то статичная. Поэтому уникальное сочетание факторов должно быть в человеке. Помощник должен хорошо разбираться в бизнесе и понимать, как устроена и как работает компания. А это, я извиняюсь, уже претензия на очень хорошую менеджерскую позицию. А компания развивается. И руководитель развивается. Если руководитель еще и меняет места работы, а помощник рядом с ним, то он набирает такое количество опыта, что ему в его рамках уже становится тесно. Надо быть совсем неамбициозным человеком, чтобы довольствоваться ролью помощника. Я, конечно, регулярно Наталье зарплату

поднимаю, но есть же и предел. Помощнику ведь не будешь платить как финансовому директору, верно? И здесь как раз кризис и начинается. Когда помощник столько уже знает и настолько разбирается в предмете, что ведет себя более зрело и адекватно, чем иной топ-менеджер. Это правда! В случае, допустим, с Натальей. Другое дело, что ей не хватает волевых, лидерских качеств. Она, наверное, это понимает и не очень рвется по служебной лестнице. Тем не менее, приходится ее развивать, и сегодня, кроме того, что она мой помощник, она еще и начальник отдела рекламы и PR. Так что у меня в приемной теперь два человека сидят — Наталья и ее собственный секретарь, которому она скидывает часть простой работы.

**- Допустимо ли, на Ваш взгляд, привлечение личного помощника к выполнению неслужебных поручений?**

- Тут, на мой взгляд, нужно твердо держаться и в рамках приличий и в рамках здравого смысла. Элементарная этика должна быть, и есть границы, переходить которые нельзя. Недопустимо личного помощника, которого ты нанял на деньги компании, использовать, скажем, в роли домохозяйки. Но и до идиотизма доводить принцип тоже не нужно. Я, например, считаю правильным, что заказом гостиниц и билетов для моего отпуска занимается Наталья. Почему? Потому что это привычное для нее дело, мало отличающееся от организации командировки. И в том, и в другом случае Наталья работает с понятным ей набором контрагентов по билетам, по визам, по гостиницам. Глупо было бы тратить на это мое время, потому что Наталья это сделает и быстрее, и лучше меня.



А вот другой случай. В свое время я с семьей очень неудачно вляпался в строительство загородного дома. И до сих пор приходится эту лямку тянуть, и много времени на это тратить. Я тереблю девелоперов, вхожу в состав всех мыслимых и немыслимых инициативных групп. Так вот, Наталью я этим никогда не грузю. Да и чем она могла бы помочь? Встречу организовать? Но в том кругу знают меня, договариваются со мной. Мои соседи имеют определенный статус, они владеют какими-то бизнесами, или посты занимают в каких-то структурах. Транслировать им что-то через помощника и говорить: «Вам мой помощник позвонит», - не принято. Не принято в таких случаях общаться через секретарей, хотя у всех они есть. ✨

**Бенчмаркинг: померяемся эффективностью**

**Как бороться с голодом. На кадры**

Кадровый голод — удел далеко не только России. Сегодня это головная боль всей Европы. Одно из постоянных направлений борьбы с этой проблемой — повышение производительности труда. Но есть и другой, не менее перспективный способ. Это — умелое использование работы временных сотрудников. Вот, например, данные по двум лидерам ритейла в Англии:

	Компания Sainsbury plc (2006 г.)	Компания Tesco plc (2006 г.)
Full-Time (Постоянные)	49 200	175 459
Part-Time (Временные)	104 100	86 119
Доля временных сотрудников	67,9%	32,9%
Производительность (TP-index)	182 245 (\$/сотр.)	289 849 (\$/сотр.)

Источники:  Annual Report and Financial Statements 2007  
 Annual Report and Financial Statements 2007

## Работающий Совет Директоров

*Необходимость создания и совершенствования работы Советов директоров все чаще обсуждается в кабинетах владельцев и руководителей российских компаний. Российский бизнес растет, меняются управленческие методы, в том числе методы корпоративного управления. На очередной «шаговой» бизнес-встрече под названием «Работающий Совет директоров» выступали акционеры российских компаний, которые обсуждали, для чего в их бизнесе используется этот инструмент, какие изменения происходят в нем со временем, что ожидалось и что воплотилось, а что не воплотилось в ходе работы этого органа на практике. Ведь многие стандартные решения, при переложении на конкретную, в особенности — на российскую, почву претерпевают серьёзные изменения.*

Открыл встречу один из основоположников рынка приема платежей у населения **Николай Редько**, член Совета директоров Компании «Элекснет». Г-н Редько рассказал о том, как действует этот инструмент «по-элекснетовски», модель которого отражает особенности активно растущего среднего бизнеса. Стратегической задачей «Элекснета», представляющего особую разновидность финансового ритейла, является интенсивный рост, требующий инвестиций. Именно этим было обусловлено поэтапное появление в Совете Директоров «Элекснета» новых акционеров, сначала — отечественных, затем — зарубежных.

Начинался бизнес с инициативы одного человека. Случилось так, что акционера Компании **Юрия Мальцева** страшно раздражали ситуации, когда у его мобильного телефона в самый неподходящий момент заканчивались деньги, и приходилось двигаться куда-нибудь на край света, чтобы пополнить счет. Поэтому он не только придумал идею приема платежей в повсюду стоящих автоматах, но и выступил главным «мотором» ее продвижения на начальной стадии бизнеса, когда остальные были заняты другими делами.

Другая группа акционеров, инвестировавшая в развитие проекта, имела уникальный опыт работ на рынке пластиковых карт. Именно эти люди в 2000 году вместе с Ю. Мальцевым начали «крутить ручку» компании «Элекснет», заставляя всех остальных работать и развиваться. После установки первой пары сотен платежных аппаратов стало понятно, что необходимы новые инвестиции. В результате нашли кредитора, соглашение с которым в качестве штрафной санкции за невозврат кредита предусматривало переход его в позицию акционера. Что и произошло. Так появился шестой акционер, который несколько лет являлся внутренним двигателем, заставляя всех собираться и работать. Кроме того, он смог усилить и административный ресурс развития бизнеса. Затем свой вклад в развитие «Элекснета» внесли представители шведского инвестиционного фонда, которые на этапе длительного вхождения в Компанию заставили простроить ее в соответствии со своими представлениями о «хорошем бизнесе». Докладчик называл это процесс «жестким изнасилованием» и, как позже признались участники

обсуждения, имеющие аналогичный опыт, не сильно погрешил против истины. Характерно, однако, что после заключения сделки общение с зарубежными партнерами происходит в режиме весьма лояльного диалога.

Такая сменяющая друг друга активность акционеров помогла создать из Совета директоров действительно эффективный инструмент управления бизнесом. Сегодня все 9 членов Совета директоров компании «Элекснет» собираются раз в квартал, чтобы заслушать отчет о состоянии дел. Все инвесторы за неделю получают материалы и приезжают с заготовленными вопросами. Ежегодно утверждается годовой бюджет или его корректировка в связи с рыночными ситуациями. Бизнес продолжает уверенно развиваться, несмотря на резкое обострение конкурентной ситуации на рынке.

Конечно, есть и неоправдавшиеся надежды.

Были ожидания, что зарубежные инвесторы помогут подготовить Компанию к выводу на IPO. Акционеры рассчитывали на мировой опыт коллег, который могли бы привнести представители западных компании. Этого тоже не произошло.

Участники горячо поблагодарили г-на Редько за интересный рассказ, а также задали множество уточняющих вопросов о KPI членов исполнительной дирекции, о том, как принимаются те или иные показатели бюджета, об отношениях с западными партнерами, премиальном фонде Совета директоров, собрании акционеров и множество других.

Продолжил тему **Дмитрий Гулин**, член Совета директоров Компании «Автомир», озаглавивший свое выступление «Теории X и Y в работе Совета директоров». Свой доклад Дмитрий начал с небольшого экскурса в историю создания Компании, важную для понимания принципов работы Совета директоров «по-автомировски». Создала Компанию группа студентов МФТИ. Никаких специальных предпосылок к возникновению этого бизнеса не было. Просто попробовали — получилось. Стали развиваться. В определенный момент осознали, что необходимо упорядочить управление в Компании. Так возникла тема корпоративного управления. Основная задача создания Совета директоров состояла в выводе акционеров



из оперативного управления без потери возможности влиять на ход развития бизнеса.

Д. Гулин попробовал описать работу Совета директоров своей Компании в терминах теории Мак-Грегора (теория X и Y). Теория X в этом смысле говорит, что менеджмент требует постоянного контроля со стороны Совета директоров, тогда как теория Y утверждает, что менеджменту нужно доверять и с расстояния наблюдать за критическими моментами развития Компании, слегка корректируя их. Какой будет модель управления каждого конкретного Совета директоров, зависит от многих факторов, в том числе и от личностей самих акционеров. По мнению Дмитрия, сегодня в «Автомире» баланс находится ближе к доверию менеджменту. Генеральным директором является один из миноритарных акционеров и создателей бизнеса. Состав акционеров стабилен. Даже когда в Компании произошло трагическое событие - погиб один из мажоритарных акционеров, Председатель Совета директоров Евгений Сатыев - Компания смогла устоять против такого удара. Важную роль здесь сыграли эффективные механизмы корпоративного управления, учитывающие вероятность различных жизненных поворотов.

Изначально на уровне регламентов были четко прописаны задачи Совета директоров и собрания акционеров. Разделять роли собственника, оперативного управленца и члена Совета директоров безболезненно для бизнеса можно только в том случае, если у владельца возникает контролируемое раздвоение личности, или «управляемая шизофрения». Этот человек всегда должен представлять, в качестве кого он выступает в данный момент, и не путать одну позицию с другой. И, по мнению Дмитрия, акционеры «Автомира» неплохо этому научились.

Совет директоров выполняет общее стратегическое руководство деятельностью Компании и не вправе вмешиваться в оперативное управление. Решения принимаются большинством голосов, присутствующих на заседании. Каждый член совета директоров обладает одним голосом, вне зависимости от количества акций. Это позволяет сбалансировать позиции мажоритарных и миноритарных акционеров.

Участников встречи заинтересовала позиция Д. Гулина по вопросу о роли Генерального директора компании в Совете директоров. Дмитрий рассказал, что Генеральный директор «Автомира» лишь недавно вошел в состав Совета директоров. И практика показывает, что это, возможно, не лучшее решение. Так как Генеральный директор выносит на рассмотрение Совета директоров большинство вопросов, то он считает корректным воздерживаться от голосования. Совет фактически теряет одного из своих членов. Но ведь

**В декабре 2007 года  
Консалтинг-Центр «ШАГ»  
планирует провести очередную  
бизнес-встречу Владельцев и  
Генеральных директоров бизнесов**

раньше Генеральный директор также присутствовал на заседаниях Совета для представления информации, и этой сложной этической проблемы не было.

Практика «Автомира» показала реальную ценность разделения управления на три уровня, когда каждый уровень контролируется кем-то сверху. Именно поэтому исторически сложилось три органа управления: Генеральный директор, Совет директоров и Общее собрание акционеров. При этом Общее собрание акционеров является высшей инстанцией, где действуют механизмы собственности, а Совет директоров является последним оплотом демократичного принятия решения.

Основным выводом обоих выступлений выступило то, что для каждой компании должна создаваться своя модель эффективно работающего Совета директоров. Эта модель оказывается успешной, если она точно отражает в себе, с одной стороны, цели, для которых создается данный орган, а с другой — персональный состав его участников. И единственно возможной «формулы счастья» здесь быть не может.

На шаговских бизнес-встречах стало традицией приглашать представителей бизнеса из стран ближнего зарубежья. Так сформировался цикл «Международная панорама». Прошедшую бизнес-встречу в этом направлении ознаменовало выступление гостя из Беларуси - *акционера и Генерального директора машиностроительного предприятия «Святовит» Дмитрия Середы* (г. Минск).

«Нам бы Ваши проблемы...», - слова, с которых началось выступление Дмитрия, и которые явились квинтэссенцией этого выступления. Вот только пара цифр, озвученных в сообщении: в стране с населением в 9,5 млн. человек 54% - пенсионеры. А 96% предприятий принадлежит государству. Как выживает белорусский бизнес в условиях жесткого государственного контроля, кадрового голода и прочих бед — осталось загадкой для участников. Тем не менее, по признанию участников встречи, доклад Д. Середы был очень интересен и познавателен, но его главной ценностью остается осознание собственного благополучия и легкости бытия. ✨

### **Знаете ли Вы, что...**

*С 1 января 2008 года признано не действующим на территории Российской Федерации «Положение о фирме», утвержденное Постановлением Центрального Исполнительного Комитета и Совета Народных Комиссаров Союза ССР от 22 июня 1927 г. Ну что тут скажешь? Бизнес живет своей жизнью, законодатели — своей. Удивительно ли, что дистанция между ними составляет целые исторические эпохи?... ✨*

## Так сколько же ангелов уместится на кончике иглы?

Сегодня российские компании, особенно в высококонкурентных отраслях, всерьез взялись за снижение издержек. Как без потери скорости и качества удешевить машинку бизнеса? Как удешевить ее функции и процессы? Двигаться здесь можно в двух взаимодополняющих направлениях. Или идти по пути реинжиниринга и пытаться изобрести или перенять более дешевые технологии. А можно задаться вопросом: каким минимальным человеческим ресурсом можно обслужить уже существующий процесс? Ведь без норм производительности любая, даже блестяще оптимизированная, технология будет неэффективной, если приводить ее в движение начнут люди сонные, коротающие время от перекура до перекура.

На многих управленцев гипнотизирующе действуют достижения в области динамического моделирования процессов. Запускаешь «движущиеся картинки», и они сами все рассказывают и показывают: за какое время прокрутится технологический цикл при *такой* производительности; за какое — при *эдакой*. Где и при каком раскладе сил возникнут заминки. И какие звенья нужно будет в таком случае усиливать. Поддавшись очарованию картинок, не всегда отдаешь себе отчет в том, что все эти красивые и полезные инструменты выдают пригодные для внедрения модели лишь тогда, когда на вход подаются данные о реально возможной производительности человека на рабочем месте, о реально возможной скорости выполнения операции. Вот с этой-то первичной информацией и возникает проблема...

Мы неоднократно были свидетелями того, как менеджеры, рассчитывая необходимый штат сотрудников, в разы ошибались при оценке времени для выполнения операций. Потому что оценивали исходя того, что «так кажется». Или с чьих-то слов. Или чуть понаблюдав за сотрудником, который, почуяв на себе начальственный взгляд, демонстрировал то ли спринтерский темп, то ли, наоборот, особую неторопливость...

В советские времена было легче: разработанные и проверенные нормативы производительности существовали для каждой массовой профессии. Да вот только воспользоваться этими разработками нельзя: сегодня безнадежно устарело все, что считалось и писалось до эпохи массового распространения компьютеров...

Поэтому, при всем впечатляющем прогрессе компьютерного моделирования, основой для нормирования производительности сегодня, как и во времена Тейлора, остается... добрый старый хронометраж. То есть, наблюдение за реальной работой человека. Кропотливое, многочасовое стенографирование рабочего дня. С карандашом, с бумагой, с секундомером. И что очень важно, стенографирование максимально «экологичное», не вносящее искажений в естественные условия выполнения людьми их работы.

Конечно, хронометраж длителен и трудоемок. И вряд ли сегодня кто-то в состоянии проделать ту колоссальную работу, которой занимались когда-то научно-исследовательские институты, рассчитывая нормативы производительности. Проблема усугубляется и тем, что возрастающая интеллектуализация и компьютеризация труда предъявляет к наблюдателю более высокие требования. Чем менее выражена в трудовых операциях физическая составляющая, тем менее очевидно и содержание этих операций. Что именно сотрудник в данный момент делает? Вот сейчас, когда он вносит какие-то цифры в «окошки» интерфейса? Сегодня для проведения хронометража недостаточно быть просто «сторонним наблюдателем»: нужно хорошо понимать смысл и особенности происходящего на рабочем месте, а значит — пройти предварительное «посвящение в профессию».

Что же касается трудоемкости хронометрирования, то можно сберечь немало времени и сил, если сопоставлять данные хронометража с информацией из других источников. Каковы, например, сезонные колебания продаж в компании? Соответственно, как меняется от месяца к месяцу общая нагрузка на подразделение и сотрудников, принимающих участие в одних типах продаж и не участвующих в других? Сколько людей фактически работало на разных должностях в феврале, в марте, в апреле? Как часто случаются в



работе компании отклонения и «форс-мажоры», запускающие «дополнительные» к основной технологии цепочки действий и отвлекающие сотрудников на дополнительные операции? Такие данные содержатся обычно в учетной статистике компании и не требуют непосредственных наблюдений. Большая удача при нормировании труда — когда есть возможность сопоставить фактическую производительность на рабочих местах с производительностью на аналогичных местах в других компаниях. Или даже на очень разных по функционалу местах — сопоставить какие-то сходные операции.

Привлечение дополнительной информации позволяет повысить «КПД» прямых наблюдений и на небольших отрезках времени получать достаточно достоверные данные о длительности выполнения операций. И все же роль прямого наблюдения и хронометража пока остается ведущей. Не все компании имеют прописанные должностные инструкции и технологии, из которых ясны функции и операции сотрудников. Не все живут по писаным должностным инструкциям и технологиям. А некоторые и не могут жить по своим инструкциям и технологиям, т.к. они неточны, неполны, или устарели. И только наблюдение за реальными действиями сотрудника на рабочем месте позволяет выявить полный перечень операций, выполнение которых действительно необходимо, чтобы машинка бизнеса работала исправно. ✨

Ю. Пахомов



## Что ест крокодил на обед?

Исследование Консалтинг-Центра «ШАГ»

Один знакомый объяснял мне, почему он не любит отпуск: «До отпуска неделю работаешь, как проклятый, чтобы сделать побольше, а после - две недели пашешь, как сумасшедший, чтобы переделать то, что накопилось». О том, как отдыхают руководители и владельцы российских компаний, их спросили консультанты Консалтинг-Центра «ШАГ».

Все больше руководителей стараются полноценно отдохнуть. Это радует. Особенно если вспомнить, что в далеком 2001 году почти единодушный подход бизнесменов к вопросу выражался цитатой: «Я - хозяин бизнеса. Хочу - пойду на работу, не хочу - все равно пойду».

### Отпуск - это про что?

На вопрос «Был ли у Вас отпуск в 2007 году?» четверть руководителей ответили, что не знают, не помнят и вообще забыли, что это такое. Ответы были примерно следующими: «Отпуск? Что это? Это то, что обещают профсоюзы? Это ко мне не относится», «Я отдыхаю, когда езжу в деловые поездки», «Отпуск - это почти непозволительная роскошь», «На удивление, успел-таки в этом году побывать в отпуске. Обычно не отдыхаю». Дорогие читатели, если вдруг Вы поняли, что попали в эту группу, срочно задумайтесь о смысле жизни! Отсутствие отдыха угрожает не только Вашему здоровью, но и Вашему бизнесу. Может быть, стоит пересмотреть свои взгляды на проблему делегирования и махнуть на недельку на какое-нибудь побережье? Ведь в некоторых странах сезон только начался.

### К сожалению, к сожалению - только раз в году...

Еще четверти опрошенных владельцев и топ-менеджеров лишь раз в год удается выбраться из офисной суеты: «Обычно если выключу у владельцев, то раз в год уезжаю на неделю», «В течение года успеваю отдохнуть один раз - две недели». Что ж, это неплохой показатель. Мы рады, что Вы заботитесь о своем здоровье и о себе. Однако пять-десять дней в году - этого мало. Быть может, воспользовавшись той самой заветной неделей, вдали от дел, внимательно посмотреть на все эти дела и честно ответить себе: а действительно ли они меня так крепко держат? Действительно ли все так экстремально, и в году не найдется еще пары недель, чтобы провести их с семьей, с друзьями, с новыми впечатлениями и ландшафтами?

### Делу - время, потехе - час

Половина опрошенных владельцев и топ-менеджеров осознают опасность трудоголизма и выезжают на отдых хотя бы дважды в год: «Обычно, мы раз в сезон на две недели стараемся куда-то выбраться», «В году обычно получается 2,5 отпуска. Поскольку зимний - он

переходящий с декабря на январь», «Обычно отдыхаю два раза по две недели».

Общий вывод исследования радует: из грудного младенца, требующего постоянного родительского ухода, российский бизнес превращается в почти что школьника. Такого можно уже на некоторое время оставить с бабушкой, с теткой или с няней. А значит - у родителей появляется возможность немного пожить для себя. Хотя бы пару недель в году. ✨

И. Шкиперова



### Из записной книжки консультанта

Из журнала «Менеджмент сегодня»: «Описание бизнес-процессов является **необъемлемой** частью...»

\*\*\*

Из повестки заседания Правления: «**Осуждение** стратегии развития Компании».

\*\*\*

Из финансового документа: «**Назначение платежа: За участие в семинаре «Сегодняшний день и перспективы крадостроительного развития Санкт-Петербурга»».**

\*\*\*

Из деловой переписки: «**Предложения по ценам смогу предоставить до 30 февраля».**

\*\*\*

Из резюме соискателя: «**Был приглашен **рыководством** компании под задачу развития розницы».**

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2007 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto: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.