

14 февраля 2002г.
Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 8 лет! Продолжаем расти...



Осторожно: новая мода

Конфета или палка?

От внимания человека, регулярно просматривающего деловые издания в поисках того, что еще нового и интересного можно с пользой применить в своей организации, вряд ли ускользнула нарастающая в темпе fortissimo тема опционов и/или партнерства.¹ Как эксперты, так и руководители ряда уважаемых компаний в одинаково превосходном тоне говорят о том, какой мощный мотивирующий потенциал несет в себе схема опционного поощрения, как однозначно позитивно влияет она едва ли не на все стороны жизни компании – начиная от достижения впечатляющих результатов по бизнесу и заканчивая экономией бумаги на рабочих местах.

Смуцало в этой картине одно обстоятельство. По своему опыту мы знаем, что в организациях не бывает идеальных решений. Искусство руководителя состоит в том, чтобы найти вариант, оптимальным образом решающий сегодняшние проблемы и создающий хорошие перспективы для роста на обозримую перспективу. Но любое решение всегда несет в себе зародыши будущих, порой весьма серьезных проблем. Их надо хорошо представлять себе, чтобы вовремя заметить, что они уже становятся угрозой для организации.


Какого же масштаба угрозу содержит в себе опционная схема мотивации сотрудников? – Об этом можно составить представление, внимательно пересмотрев материалы, относящиеся к наиболее скандальному банкротству нашего времени – делу американской энергетической корпорации «ЭНРОН». Если оставить в стороне ничего не говорящие ссылки на «неправильную организацию бизнеса», то суть происшедшего раскрывается достаточно просто. Менеджеры «ЭНРОНа», сверху донизу завязанные системой опционов, изо всех сил стремились повысить рыночную стоимость компании. Проще всего это достигалось по схеме: «скупка новых направлений – активная PR-акция – повышение стоимости». Покупалось все: месторождения, права на разработки, компании других профилей, новые технологии и пр. Все это делалось в таком темпе, что реально использовать купленное и получить от него отдачу просто не доставало

¹ «Опцион» в данном контексте – система мотивации, основанная на праве приобретения сотрудниками компании определенного пакета ее акций и получения доходов (дивидендов) по этому пакету, размер которых прямо связывается с ростом биржевой стоимости акций компании.

времени. Но шум в печати, производящий гипнотизирующее впечатление на биржи, каждый раз осуществлялся на высшем уровне. Итог – неуправляемая «пирамида», которая рушится сегодня с человеческими жертвами, падение которой наносит непоправимый экономический ущерб тысячам партнеров и заказчиков и сопровождается страшными скандалами, обнажающими лоббистские связи в высших эшелонах государственной власти, «особые отношения» с аудиторами «большой пятерки» и т.п.

Важно добавить, что многие западные компании уже достаточно активно и долго используют опционы в своей деятельности. Ряд аналитиков не без оснований приписывают теперь влиянию именно этой схемы наблюдаемый в последние годы невероятный темп роста американского фондового рынка (более чем на 50% за год). Они выражают справедливые опасения, что подобная переоцененность компаний может привести их к повторению судьбы «ЭНРОНа» и болезненному обвалу всей экономической системы.

Таким образом, то, что сначала казалось аппетитной конфетой, превратилось в палку, у которой, как известно, два конца, и один конец которой больно ударил как по конкретной организации, так и по всей экономической системе США.

Значит ли это, что опционная система мотивации – зло, которого следует избегать изо всех сил? Разумеется, это не совсем так. Просто надо понимать те опасные тенденции, которые эта система мотивации в себе содержит. И при внедрении подобных схем вполне возможно предусмотреть буферные условия, смягчающие опасные тенденции в поведении менеджеров, а также расставить в организации необходимые «датчики» и «предохранители», которые смогут вовремя предупредить о нарастании опасных тенденций. 

Е. Емельянов

Читайте в номере:

Интервью

Как мы работаем с кадровыми агентствами стр.2

Инструментарий руководителя

Стандарт на улыбку стр.3

Как мы работаем с кадровыми агентствами

Интервью с Натальей Китченко, заместителем
Генерального директора инжиниринговой компании «Рокса»¹

Наталья Андреевна, каким образом Вы решились в первый раз обратиться к услугам кадрового агентства? И как Вы набирали персонал прежде?

В прошлом году мы, что называется, дозрели. Раньше давали объявления в печати. По объявлениям набирали и монтажников, и инженеров. Со временем поиски эти становились все более безуспешными, особенно если нужен был специалист высокого класса. Другой путь – это по знакомству. Но поиск через знакомых завязан на личные отношения, а это может потом аукнуться. Когда личные отношения предшествуют работе – человек часто потом не столько работает, сколько прикрывается тобой. Приходит жаловаться – и жалко его, и наказать нельзя...

В прошлом году мы начали работать с тремя агентствами по запросам на менеджера по продажам, начальника производственного отдела и электриков-проектировщиков. По объявлению сейчас таких специалистов уже точно не найдешь. В Интернете резюме искать и просматривать – все равно, что песчинки перебирать на пляже. И мы обратились к агентствам. Два из них, «Решение» и «Анкор», были выбраны по рекомендации Вашей компании, третье – «Контакт» – порекомендовали нам партнеры.

Как Вам работало с агентствами?

Из трех агентств, в которые мы обратились, всех нужных нам специалистов нашло агентство «Анкор». Когда мы просматривали кандидатов, то специалисты от «Анкора» по своему уровню были несравнимо выше специалистов от других агентств. Сейчас мы видим, что они и наших собственных специалистов во многом превосходят. По своим знаниям, профессионализму, даже по умению вести себя. Они более квалифицированные, трудоспособные, самостоятельные. Большую роль здесь

играет, конечно, опыт.. У нас, скажем, никогда не было своих людей с большим опытом продаж: мы все время только строили. От «Анкора» с нами работал менеджер, специалист по подбору персонала Екатерина. Я не знаю, дар у человека такой, или настолько она любит свою профессию, – но это единственная девушка, которая, работая над изучением нашего запроса, уделила этому огромное количество времени. Она приезжала трижды или четырежды. И работали мы не менее двух часов каждый раз. О нужном нам специалисте она вытягивала из нас все! Буквально по минутам восстанавливала его рабочий день – что он будет делать, куда пойдет, с кем он завязан по работе, какие бумаги подписывает. Все это она выстроила в достаточно логичную цепочку. Это и позволило ей найти нужных людей.

В чем, на Ваш взгляд, сравнительные плюсы и минусы поиска сотрудников своими силами и обращения к услугам профессионалов?

Минус в работе с агентствами очевидный: цена! Все остальное – плюсы. Во-первых, результат. Что-то попроще – да, можно найти и по объявлению. Но такие специалисты, которых мы хотим найти – они крайне редко по объявлениям приходят. Второй плюс агентств – выигрыш во времени. При работе с агентствами весь первоначальный отбор ложится на их плечи. Люди приходят к нам уже отобранные. Рекрутеры, скажем, отобрали для нас каждого двадцатого, а мы из этих двадцатых выбрали себе каждого пятого. А то бы самим пришлось ради одного специалиста с сотней кандидатов работать. А это ведь колоссальные затраты рабочего времени! Чтобы отобрать специалиста, с ним должны встречаться конкретные люди из конкретных отделов, с которыми ему потом работать и которые могут оценить, что он за специалист. И вот энное количество сотрудников, от специалистов до Генерального директора, ведут бесконечные переговоры по телефону, договариваются, встречаются, потом договариваются снова... Но повторюсь: чтобы плюсы эти получить, очень важно, чтобы был хороший менеджер, которого агентство выделило. Катя, я считаю, отработала заплаченные нами деньги, и результатом мы пока довольны.

То есть, как ни дороги услуги рекрутеров, при хорошей работе менеджера они окупаются?

Мы взяли новых людей, и сейчас они на испытательном сроке. Мне очень нравится и их работа, и то, как они вписываются в коллектив. И если по истечении срока они нас не разочаруют, мы их не разочаруем, и они у нас останутся, то я не колеблясь скажу: затраты были оправданы. Первоначально кажется: безумно дорого! За каждого специалиста мы заплатили агентству несколько тысяч долларов. Поскольку деньги отдавать приходится все разом, то психологически это, конечно, шок. Безумно дорого! Но если все сложится и они будут работать у нас, то я уверена: затраты окупятся достаточно

¹ Сокращенный вариант. Полный текст интервью смотрите на нашем сайте по адресу: www.stepconsulting.ru, раздел Клуб.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Консалтинг-Центр «ШАГ» от всей души
поздравляет с днем рождения:

**Компанию «Сатори»
- с 9-летием!**

**НКО ЮРЦ -
с 5-летием!**



быстро.

Как правильно выбрать кадровое агентство?

Когда разнесся слух, что «Рокса» ищет специалистов, к нам по Интернету стало приходить множество предложений от агентств. Но невозможно вступать в контакты с каждым... Я бы посоветовала положиться на мнение людей, которым ты доверяешь и которые уже пользовались услугами агентств. А нет такой возможности – полезно и на рекрутерские сайты заглянуть. Ну, а после – из того, что покажется приемлемым, выбрать наугад 3-4 агентства с разными ценами. Следующий этап – личный контакт с менеджером от агентства, когда пригласишь его на беседу. Если контакт не складывается, то дальше работать будет очень тяжело.

Что нужно делать, чтобы использовать услуги кадрового агентства с максимальной пользой для компании?

Во-первых, с самого начала быть крайне внимательным при выборе менеджера. В любых мелочах отслеживать его обязательность, отношение к работе. У нас были случаи, когда менеджер приехал, взял интервью, заполнил анкеты с нашими запросами – и пропал. И вот ты не знаешь, когда он снова появится? Появится ли вообще? Сам в агентство звонишь, бегаешь за ним. Платишь, да еще и в роли просителя оказываешься. Насколько я понимаю, в работе агентств принято менять менеджера по требованию клиента. Важно вовремя воспользоваться этим правом. Конечно же, смотрите на уровень работы менеджера. Если он заполнил анкету из семи вопросов и уехал – это не специалист. Хороший менеджер будет до бесконечности уточнять ваши требования и даже попытается расшатать их, испытывая на прочность.

Второе и тоже исключительно важное - не пожалеть времени и сил на подготовку запроса. Интервью, которое берет менеджер, должно быть как можно более глубоким и полным. Чем полнее все выпрошено и передано в первой беседе, тем легче потом. Но чтобы это случилось, надо самому проделать максимальный объем подготовительной работы. До мелочей продумать свой запрос, еще и еще раз увидеть место будущего специалиста во всех «разрезах» работы фирмы, с максимальным количеством людей обсудить и обкатать свои требования. Мы с Екатериной даже не вдвоем общались, а втроем, с участием Генерального директора. И я, и Генеральный вместе лепили образ нужного специалиста, каждый что-то свое в него вносил, мы дополняли и уточняли друг друга. Потому что понимали: чем больше информации менеджер соберет, тем точнее будет попадание. ★

События Сообщения Сверхения

14 января компания «Спортмастер» открыла первый в России концептуальный магазин торговой марки Columbia. На открытии магазина (Москва, ул. Земляной вал, д.6) присутствовала Председатель Совета Директоров компании Columbia Sportswear Гертруда Бойль.

Лучшим сотрудником
Консалтинг-Центра «ШАГ»
2001 года признана
Елена Трофимова



Поздравляем!

Инструментарий руководителя

Стандарт на улыбку

Как передать впечатление от организации, работа которой направляется стандартами и процедурами? Как выразить ее отличие от тех фирм, где все делается “так, как сложилось”? Если только прибегнуть к аналогии...

Представляете ли Вы поездки на автомобиле по Бангкоку или по Мехико? А по центральным улицам Лос-Анджелеса или Парижа?

Бангкок или Мехико – это чудовищная азартная толкучка, где все ездят исключительно по своему разумению, бесконечно лавируя, лишь чудом, да и то не всегда, избегая ежеминутных столкновений. Это - оглушительный рев и чад двигателей, концентрированный до предела смог, темпераментная перебранка водителей и пешеходов.

Лос-Анджелес и Париж, где плотность автомобилей, как минимум, того же порядка – это несколько занудное, но вполне упорядоченное движение потоков, взаимная предупредительность едущих по дорогам и тех, кто их переходит. И даже в случае дорожных инцидентов – в основном спокойное до равнодушия поведение: страховые компании во всем разберутся по своим процедурам...

Несколько лет тому назад мы с другом увлеклись Интернетом. Он выбрал себе провайдером молодую агрессивную российскую фирму, которая “давила” рынок системой “unlimited” и едва ли не демпинговыми ценами на час услуг. Я предпочел более консервативную западную компанию, работавшую по жестким стандартам, с существенно более высокими расценками. Качество связи в обоих случаях оказалось далеко не идеальным, сбои и неполадки возникали и у него, и у меня. Но мой друг так и не нашел общего языка с операторами на

Окончание читайте на 4-й стр.

Стандарт на улыбку /Окончание. Начало читайте на 3-й стр./

“горячей линии” и в итоге резко повысил свой пользовательский профессионализм: ведь он был вынужден бесконечно ползать по настройкам компьютера, искать и устанавливать программы, способствующие устойчивому поддержанию связи, росту скорости закачки информации и пр. Мне же для решения возникавших проблем хватало 10-минутного звонка в отдел поддержки пользователей. И как бы ни был я раздражен в момент, когда садился за телефон, после завершения разговора с удивлением обнаруживал, что в общем-то и не стоило волноваться – все вопросы разрешаются быстро и просто.

Значительно позже в руки мне попал нормативный документ – стандарт, по которому моя компания-провайдер учила своих сотрудников общаться с клиентами. Вот некоторые выдержки из него:

- Вы обязаны снять трубку в течение трех звонков.
- Улыбайтесь, когда Вы произносите стандартное приветствие: “Компания ННН, здравствуйте, меня зовут _____, чем могу Вам помочь?”
- Никогда не прерывайте клиента, пока он не закончит говорить...
- Вы должны быть внимательны к вопросам, жалобам или замечаниям клиентов, даже если клиент груб или нетерпелив.
- Слушая клиента, одновременно делайте записи, чтобы не переспрашивать в дальнейшем. Клиент должен быть уверен, что Вы понимаете его с первого слова.
- Обязательно поблагодарите клиента в конце контакта за звонок, напомните, что Вы всегда рады его слышать и готовы помочь в любой ситуации.

Вот так все просто. Конечно, улыбка – это просто следование стандарту. Но, как оказалось, многие клиенты с удовольствием платят деньги за то, что она помогает им восстановить свое хорошее настроение. Быть может, в результате мне не удалось сильно повысить свой пользовательский профессионализм. Но зато была сэкономлена масса времени на работу по основной профессии.

P.S. Разумеется, само по себе наличие правил, стандартов и процедур – еще недостаточное условие для изменения качества работы организации. Необходимо также, чтобы эти правила и стандарты соблюдались. Вспомните, к примеру, поездки по Москве. Где есть все необходимые стандарты и правила дорожного движения – практически такие же, как в Париже или в Лос-Анджелесе. Но отношение к этим правилам – скорее такое, как в Бангкоке или Мехико. Впрочем, для того, чтобы обеспечить соблюдение правил и процедур, тоже существуют свои достаточно стандартные процедуры...



Из записной книжки консультанта

У нас распределение полномочий такое: Президент отвечает за вдох, а Генеральный директор – за выдох. (Из интервью с менеджером)

Звонит бабушка в магазин бытовой техники: «Скажи, милоч, есть у вас морозильничек человек на шесть – шесть с половиной?»

Наша задача – посадить время на деньги. (Из выступления Генерального директора)

Это не только красивая легенда, но и чистая правда. (Из рассказа менеджера об истории компании)

- Что Вы считаете самым узким местом Вашей организации?
- Самое узкое место – это я сам. (Из интервью с Генеральным директором)

Объявления

В апреле 2002 года в УСК “ЦСКА” будет проходить турнир по мини-футболу “Кубок Рокса”. Компания “Рокса” приглашает всех желающих принять участие в турнире, а также просто прийти и “поболеть” за команды. За консультацией по авральной организации мини-футбольной команды обращайтесь по телефону 254-38-04, 254-75-44 - Мухин Геннадий Николаевич, капитан футбольной команды «Роксы». За информацией следите на сайте компании “Рокса”.

P.S. О пользе футбола для здоровья корпоративной культуры смотрите также в 4-м выпуске нашего бюллетеня и на сайте по адресу www.stepconsulting.ru, раздел Клуб.



Выпускающий редактор: Юрий Пахомов Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2002 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095)203-51-26, 203-51-27 E-mail: stepcons@online.ru

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