

Приятного ознакомления!

Дэвид Майстер **Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги**

Источники

Глава 1. «Вопрос баланса». Ранняя версия этой статьи была опубликована под названием «Balancing the Professional Service Firm» осенью 1982 г. в Sloan Management Review (Том 24, номер 1). Перепечатано с разрешения издателя. Copyright 1982 Sloan Management Review.

Глава 2. «Жизненный цикл профессиональной организации». Ранняя версия этой статьи была опубликована под названием «Три Е профессиональной жизни» в Journal of Management Consulting том 3, номер 2, страницы 39–44 (1986). Copyright 1982 Journal of Management Consulting

Глава 3. «Прибыльность: здоровье и гигиена». Впервые опубликована в июле 1991 г. в выпуске The International Accounting Bulletin. Copyright 1991 Дэвид Майстер

Глава 4. «Решение вопроса недостаточного делегирования полномочий». Впервые опубликована в январе 1991 в выпуске The International Accounting Bulletin. Copyright 1991 Дэвид Майстер

Глава 5. «Программа развития практики». Впервые опубликована в апреле 1993 в выпуске The American Lawyer. Copyright 1993 Дэвид Майстер

Глава 6. «Выслушивание клиентов». Перепечатано с разрешения Business Quarterly – издания Western Business School Университета Западного Онтарио, Лондон, Онтарио, Канада. Выпуск – весна 1989 года

Глава 7. «Качественная работа не означает качественного обслуживания». Дэвид Майстер – постоянный автор журнала The American Lawyer. Эта статья перепечатана из апрельского выпуска журнала. 1984 год. Copyright 1984 The American Lawyer

Глава 8. «Программа качества услуг». Версия этой главы была опубликована в октябре 1992 года в The American Lawyer под названием «Превращение разговоров в действие» Copyright 1992 Дэвид Майстер

Глава 9. «Маркетинг для существующих клиентов». Впервые опубликована в Journal of Management Consulting. Том 5, номер 2, страницы 25–32 (1989). Copyright 1989 Journal of Management Consulting

Глава 10. «Как выбирают клиенты». Впервые опубликована в октябре 1991 г. в The American Lawyer. Copyright 1991 – Дэвид Майстер

Глава 11. «Привлечение новых клиентов». Впервые опубликована в ноябре и декабре 1992 г. в The American Lawyer. Copyright 1992 Дэвид Майстер

Глава 12. «Управление маркетинговыми усилиями». Впервые опубликована в январе 1992 г. в выпуске International Accounting Bulletin. Copyright 1992 Дэвид Майстер

Глава 14. «Как построить человеческий капитал». Дэвид Майстер – постоянный автор журнала The American Lawyer. Эта статья перепечатана с разрешения из июльского выпуска журнала. 1984 года. Copyright 1984 The American Lawyer

Глава 15. «Кризис мотивации». Дэвид Майстер – постоянный автор журнала The American Lawyer. Эта статья перепечатана с разрешения журнала. Июль 1984 года. Copyright 1984 The American Lawyer

Глава 16. «О важности планирования». Ранняя версия этой главы была опубликована

под названием «Планирование работы определяет развитие фирмы» в Journal of Management Consulting том. 1, номер 1 (1982). Copyright 1982 Journal of Management Consulting

Глава 17. «О значении партнерства». Дэвид Майстер – постоянный автор журнала The American Lawyer. Эта статья перепечатана с разрешения журнала. Октябрь 1983 года. Copyright 1983 The American Lawyer

Глава 19. «Как лидеры увеличивают ценность». Эта глава представляет собой сильно переработанную версию двух статей: «Сила лидера фирмы», опубликована в марте 1993 в The American Lawyer и статьи «Management Strain», опубликованной в The Counselor, том 26, номер 2 (1986). Copyright 1993 Дэвид Майстер

Глава 20. «Как создать стратегию?». Впервые опубликована в апреле 1990 в The American Lawyer. Copyright 1990 Дэвид Майстер

Глава 23. «Искусство компенсации работы партнеров». Дэвид Майстер – постоянный автор журнала The American Lawyer. Эта статья перепечатана с разрешения журнала. Ноябрь 1984 года. Copyright 1994 The American Lawyer

Глава 24. «Модели компенсации работы партнеров». Впервые опубликована в январе-феврале 1993 года в The American Lawyer. Copyright 1990 Дэвид Майстер

Глава 25. «Дележ пирога». Дэвид Майстер – постоянный автор журнала The American Lawyer. Эта статья перепечатана с разрешения журнала. Март 1984 года. Copyright 1984 The American Lawyer

Глава 26. «Управление партнерством». Часть этой главы была впервые опубликована в апреле 1984 года в The American Lawyer под названием «Политики партнерства»

Глава 27. «Единая фирма». Перепечатано с разрешения Sloan Management Review (Осень 1985). Copyright 1985 Sloan Management Review Association.

Глава 29. Впервые опубликована в Eurobusiness в марте 1989 года. Copyright 1989 Eurobusiness

Глава 30. «Создание атмосферы сотрудничества». Впервые опубликована в International Accounting Bulletin в апреле 1991 года. Copyright 1991 Дэвид Майстер

Глава 31. «Координация отраслевых специализированных групп». Впервые опубликована в Journal of Management Consulting под названием «Отраслевая специализация: необходимость, но трудно управлять». Том 2, номер 1 (Зима 1984/1985), стр. 50–55. Copyright 1984 Journal of Management Consulting

Глава 32. «Управление активами». Впервые опубликована под названием «Управление балансом фирмы» в Management Consulting 90, Kennedy Publications, Copyright 1990 Дэвид Майстер

Благодарности

Книга, которую вы держите в руках – это попытка помочь руководителям фирм, оказывающих профессиональные услуги, представлением как новых точек зрения на разные проблемы, с которыми такие фирмы сталкиваются, так и предложением практических советов по разрешению таких проблем. Главы этой книги по большей части переработаны из статей, публиковавшихся по отдельности на протяжении последних десяти лет. Я должен поблагодарить многие журналы, которые помогли моей работе увидеть свет. Однако следует специально упомянуть Стива Брилла и журнал «The American Lawyer», в котором я являюсь постоянным автором. Помимо того, что этот журнал публиковал многие из моих ранних (и новых) работ, Стив всегда действовал и как источник ободрения для моей работы, и как заклятый враг некачественного мышления. Я благодарен всем в «The American Lawyer» за их поддержку.

Два человека сыграли существенную роль и не только в этой работе, но и во всех исследованиях и консалтинговых проектах, которые лежат в ее основе. Это Кати Майстер, моя жена, и Джулия МакДональд О’Лири, мой бизнес-менеджер. Обеим я приношу свою признательность и бесконечную преданность. Один мудрый философ сказал как-то: «Вся

теория – это автобиография», и многие мои взгляды сформировались из моего собственного опыта управления небольшой профессиональной компанией. Кати, кроме того, что она является выдающимся тренером, научила меня многому в вопросах взаимоотношений и партнерства. Она всегда являлась неоценимым резонатором. Джулия – истинный профессионал – талантлива, преданна, всегда готова взять на себя как можно больше ответственности. Я вздрагиваю, когда мне в голову приходит мысль о том, что бы я делал без нее.

В 1991–1992 годах наша команда была усилена Клиффом Фаррахом, который помог нам всем стать более эффективным в нашем деле. Мы следим за его карьерой с интересом и высокими ожиданиями.

Разумеется, ничего в этой книге не могло бы появиться без поддержки многих клиентов, которые дали мне возможность разрабатывать, воплощать и уточнять новые подходы в управлении фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Я благодарен тем моим клиентам, которые имели мужество экспериментировать с провокационными и вызывающими идеями.

Введение

Два аспекта профессиональной работы составляют особую проблему в управлении фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Во-первых, профессиональные услуги предполагают высокую степень индивидуализации выполняемых работ. Профессиональные фирмы должны управлять индивидуализированными проектами в условиях, когда мало что в вопросах управления может быть надежно пущено по рельсам рутинных процедур. Принципы и подходы управления, применимые в промышленности или отраслях массового потребления, базирующиеся на стандартизации, надзоре, и маркетинге повторяющихся задач, для отрасли профессиональных услуг не только не применимы, но и могут быть опасны.

Во-вторых, большинство профессиональных услуг имеют сильный компонент личного взаимодействия с клиентом. Это предполагает, что определения качества и сервиса приобретают особый смысл и должны особо управляться, и что от высшего персонала требуются особые навыки.

Обе эти характеристики (индивидуализация и контакт с клиентом) требуют, чтобы фирма привлекала (и удерживала) высококвалифицированный персонал. По этой причине фирма, оказывающая профессиональные услуги, является крайним случаем воплощения известной фразы «наши активы – это наши люди». То, что фирма продает своим клиентам, часто является не услугами этой фирмы как таковыми, а скорее услугами отдельных личностей (или команд таких личностей).

Первичное следствие из этого состоит в том, что фирма, оказывающая профессиональные услуги, должна активно конкурировать на двух рынках одновременно: «выходной» рынок для ее услуг, и «входной» рынок для ее производственных ресурсов, т. е. для профессиональной рабочей силы. Часто требуется балансирование между противоречивыми требованиями этих двух рынков, что создает особый вызов для управления фирмой.

В основу этой книги лег мой десятилетний опыт консультирования фирм, оказывающих различные профессиональные услуги более чем 20 странах. В частности, я работал с бухгалтерами, актуариями, архитекторами, консультантами, хед-хантерами, инжиниринговыми фирмами, доверительными управляющими, инвестиционными банками, риэлторами, и другими.

Многие профессионалы могут быть удивлены, увидев себя сгруппированными с другими профессионалами, с которыми они имеют мало общего. Однако, различия между проблемами управления профессиональными услугами и промышленными или массовыми производствами достаточно ясны, чтобы иметь свою собственную «теорию управления»; и

также ясно, что несмотря на многие различия, организации сектора профессиональных услуг сталкиваются со многими похожими проблемами, вне зависимости от своей специализации. Когда я начинал мою работу, я рассматривал эти предположения как гипотезы. Спустя десять лет, поработав со множеством различных отраслей профессиональных услуг и бесчисленным количеством фирм, я считаю их установленными фактами.

Конечно, некоторые части этой книги будут применимы больше к одним специализациям, чем к другим. Обсуждение вопросов партнерства будет меньше подходить к фирмам, структурированным как корпорации. Однако, оно не будет совсем уж бесполезно. Я видел множество юридических партнерств, управляемых как корпорации, и много корпораций, управляемых на партнерских принципах. Я надеюсь, что терминология партнерства не станет барьером для читателя, и что читатели любых профессиональных специализаций найдут здесь что-нибудь для стимулирования своего мышления.

DAVID H. MAISTER
90 COMMONWEALTH AVENUE
BOSTON, MA, 02116 USA
TEL: 1-617-262-5968
FAX: 1-617-262-7907
WEBSITE: www.davidmaister.com
E-mail: david@davidmaister.com

Часть первая Базовые вопросы

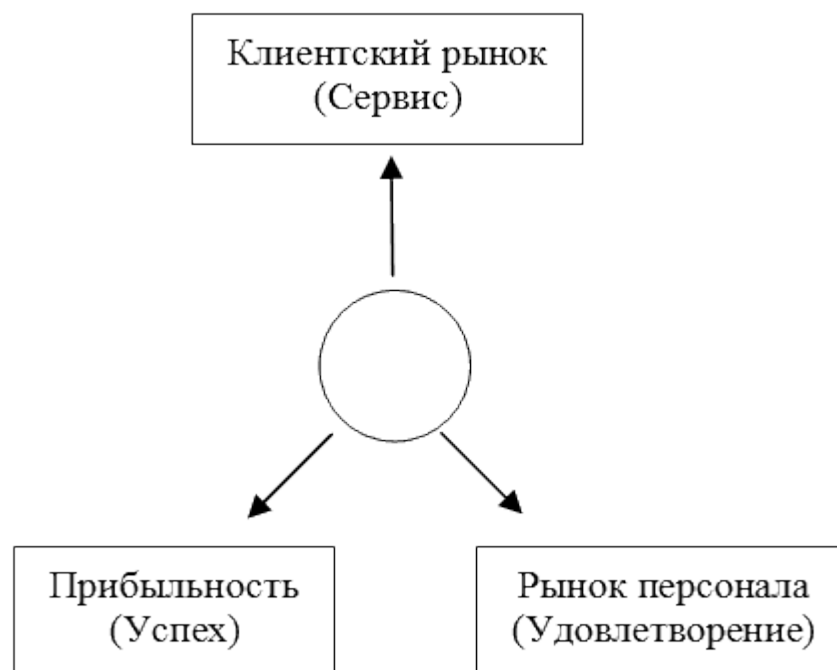
Глава 1 Вопрос баланса

Одним из наиболее интересных открытий в моей консультационной работе стал тот факт, что (почти) все фирмы, оказывающие профессиональные услуги, имеют одну и ту же формулировку миссии, вне зависимости от размера, отрасли, или страны. С небольшими вариациями формулировок, миссия фирмы, оказывающей профессиональные услуги, звучит так:

предоставлять выдающийся сервис для клиентов; давать возможность карьерного роста и профессионального удовлетворения нашим людям; и достигать финансового успеха для нашего вознаграждения и роста.

Банальность такой формулировки вовсе не умаляет ее значения. Говоря просто, каждая профессиональная фирма должна стремиться к этим трем целям: «сервис, удовлетворение, и успех», если она собирается выжить (см. Иллюстрацию 1–1). Управление профессиональной фирмой требует тонкого балансирования между требованиями клиентов, реальностями рынка человеческих ресурсов, и экономическими амбициями фирмы.

Иллюстрация 1–1. Три цели.



Для гармоничного сочетания этих целей важны многие факторы, но один из них превосходит всех: соотношение младшего, среднего, и старшего персонала в фирме. Это соотношение мы будем называть «рычагом». Чтобы продемонстрировать важность этого фактора, сейчас мы рассмотрим его влияние на каждую из трех целей фирмы.

Рычаг и клиентский рынок

Требуемая структура фирмы (соотношение сотрудников младшего, среднего, и старшего уровня) в первую очередь определяется (или, как мы увидим позже, должна определяться) теми требованиями, которые предъявляет ее работа к навыкам персонала: соотношением задач разного уровня сложности, которые фирме приходится решать при выполнении ее проектов. Давайте рассмотрим три типа работы, которые могут потребовать от нас клиенты: «Мозги», «Седина», и «Процедуры».

В проектах первого типа (Мозги) проблема клиента находится на переднем краю профессионального или технического знания, или по крайней мере является очень сложной. Ключевые элементы такого рода профессиональных услуг – это творчество и инновации в новых подходах, концепциях, или способах. В общем, это новые решения новых проблем. Фирма, нацеленная на этот рынок, будет пытаться продавать свои услуги, основываясь на высоком профессиональном искусстве своего персонала. По сути, ее обращение к рынку будет звучать так: «Наймите нас, потому что мы самые умные».

Проекты для «Мозгов» обычно требуют привлечения самых квалифицированных и самых высоко оплачиваемых профессионалов. Очень мало действий делается по шаблону: каждый проект – единственный в своем роде. Соответственно, возможности для усиления рычага (поддержка младшими старших) очень ограничены. Хотя такие проекты и могут включать в себя сбор информации и ее анализ (которые, собственно, и выполняются младшим сотрудниками), даже такая деятельность не может быть точно определена заранее, и требует активного вовлечения по крайней мере профессионалов среднего уровня (управление проектами) на постоянной основе. Следовательно, отношение времени младших сотрудников ко времени среднего и старшего персонала в проектах типа «Мозги» скорее всего, будет низким.

Проекты «Седина» хотя и могут содержать «продукт», высоко индивидуализированный для удовлетворения потребностей клиента, все-таки требуют меньшей степени инноваций и творчества, чем проекты «Мозги». Общая природа проблемы знакома, и действия для ее решения могут быть аналогичными тем, которые уже были проведены на других проектах.

Клиенты с проблемами типа «Седина» ищут фирмы с опытом в решении именно определенного типа проблем. В свою очередь, фирмы продают свои знания, опыт, мнение. По сути, они говорят: «Наймите нас, потому что мы давно этим занимаемся. У нас есть практика решения таких проблем».

Так как проекты типа «Седина» обращены на довольно знакомые проблемы, по крайней мере некоторые задачи (особенно на ранних этапах проекта) известны заранее и могут быть точно определены и делегированы. Таким образом, появляется возможность занять больше младших сотрудников для выполнения этих заданий.

Третий тип проектов, «Процедуры», обычно направлен на решение хорошо известных и знакомых проблем. Хотя и сохраняется некоторая потребность в индивидуализации, шаги для решения проблемы могут быть практически запрограммированы. У клиента могут быть навыки и ресурсы для самостоятельного выполнения работы, но он все-таки обращается к профессиональной фирме, так как фирма может выполнить работу более эффективно, и фирма сохраняет внешнюю позицию, или возможности собственного персонала клиента ограничены и могут быть с большим успехом применены для других задач. По сути, профессиональная фирма продает свои процедуры, свою эффективность, и постоянную готовность: «Наймите нас, потому что мы знаем, как это сделать, и сделаем эффективно».

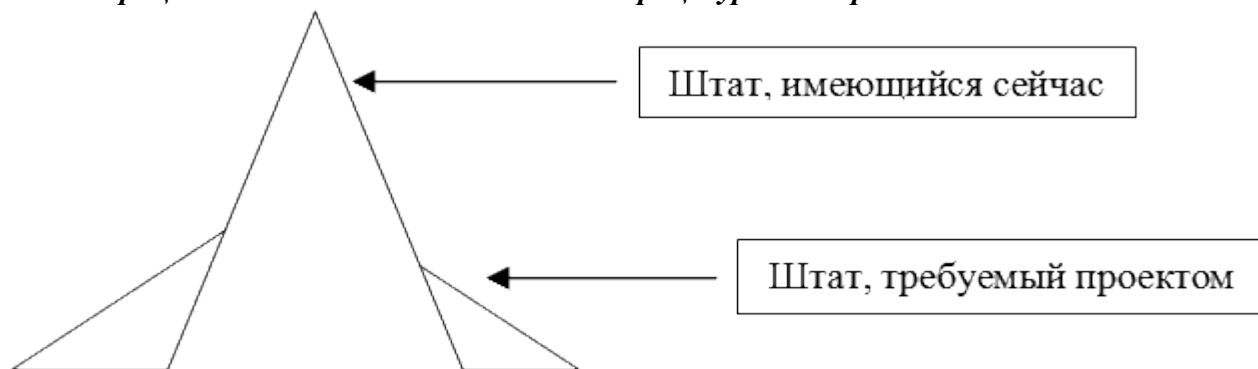
«Процедурные» проекты обычно предполагают наибольшую пропорцию времени младших сотрудников по отношению ко времени старших (и таким образом подразумевают другую организационную структуру фирм, специализирующихся на таких проектах). Проблемы, решаемые в таких проектах, и шаги, необходимые для выполнения анализа, диагностики, и получения результата, обычно настолько хорошо известны, что могут быть легко делегированы (под наблюдением, конечно) младшему персоналу. Для «Процедурных проектов» диапазон возможных результатов на некоторых этапах может быть настолько хорошо известен, что соответствующие реакции могут быть «запрограммированы».

Конечно, три категории, описанные здесь, являются лишь точками в целом спектре типов проектов. Однако, в любой профессиональной отрасли довольно легко будет идентифицировать типы проблем, соответствующие этим категориям. Выбор соотношения таких типов проектов, – это наиболее важная переменная для «балансировки» фирмы. Выбор типов проектов, как мы увидим позднее, значительно влияет на экономическую и организационную структуру фирмы.

Давайте рассмотрим, что случится, если фирма получит такое задание от клиента, которое потребует большего количества младших сотрудников, и меньшего количества старших, чем у нее есть в настоящий момент (т. е. работа немного более «процедурная» по сравнению с обычной работой). Итак, что произойдет?

Как изображено на Иллюстрации 1–2, ближайшие последствия будут состоять в том, что персонал с большими ставками будет выполнять малоценные задания (возможно, за меньший гонорар), и старший персонал будет недостаточно использован. Фирма заработает меньше денег, чем могла бы.

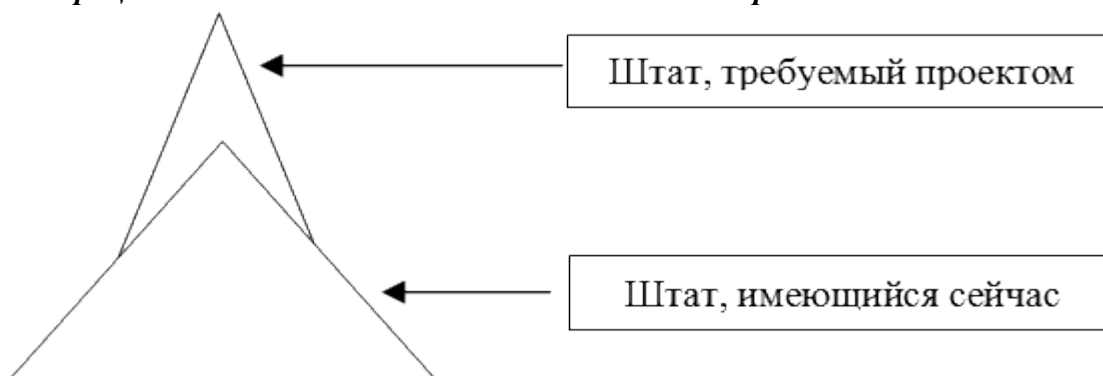
Иллюстрация 1–2. Последствия излишне «процедурного» проекта.



Противоположная проблема не менее реальна. Если проект потребует большего процента старшего персонала и меньшего процента младшего (Иллюстрация 1–3),

последствия будут прямо противоположными: дефицит квалифицированного персонала для выполнения задания, и последующий риск потери качества проекта.

Иллюстрация 1–3. Последствия излишне «мозгового» проекта.



Как показывают эти простые примеры, соответствие навыков, требуемых для выполнения проекта, и навыков, имеющихся у персонала фирмы (т. е. управление соотношением рычага), является центральным для поддержания фирмы в сбалансированном состоянии.

Рычаг и рынок человеческих ресурсов

Связь между соотношением рычага фирмы (соотношением младшего и старшего персонала) и рынком человеческих ресурсов может быть выражена одним предложением: Люди идут работать в профессиональные фирмы не для работы, а для карьеры. У них есть обоснованная надежда продвинуться по карьерной лестнице со скоростью, оговоренной (явно или неявно) заранее.

Фирму, оказывающую профессиональные услуги, можно рассматривать как современное воплощение мастерской средневекового ремесленника, с подмастерьями, наемными работниками, и мастерами. Первые годы, проведенные сотрудником в фирме, обычно рассматривают как ученичество, и отношение между старшими и младшими точно такое же: главный мастер оплачивает тяжелую работу и помощь младших путем обучения их своему ремеслу.

Прототип структуры фирмы, оказывающей профессиональные услуги, – это организация, имеющая три профессиональных уровня. В консалтинговой организации эти уровни могут называться «младший консультант», «менеджер», и «вице-президент». В сертифицированной бухгалтерской фирме (CPA) они могут называться «персонал», «менеджер», «партнер». Юридические фирмы чаще имеют два уровня – ассоциат и партнер, хотя в крупных юридических фирмах существует сильная тенденция формального признания того, что раньше существовало как неформальное разделение на младших и старших партнеров.

Ответственность за три главные задачи фирмы распределена именно по этим трем уровням ее организации: старшие (партнеры или вице-президенты) отвечают за маркетинг и отношения с клиентами, менеджеры – за ежедневный контроль и координацию проектов, и младшие – за выполнение технических заданий. Эти три уровня в бизнесе традиционно определяются как «искатели», «погонялы» и «работяги». Та смесь, которая нужна фирме (т. е. соотношение между старшими и младшими профессионалами), в первую очередь определяется сложностью задач, поставленных клиентом, и в свою очередь, решающим образом определяет те пути карьеры, которые фирма может предложить.

Хотя темп роста может быть не обязательно задан жестко («вверх или в сторону за пять лет»), как сотрудник, так и фирма обычно имеют общую точку зрения на тот период времени, за который каждая карьерная ступенька должна быть пройдена. Сотрудник, который не будет продвинут за этот период времени, постарается найти более зеленое пастбище – либо по своему выбору, либо после ясного намека фирмы.

Система продвижения является существенной функцией отсева персонала для фирмы. Не все молодые профессионалы, нанятые в одно время, развивают управленческие навыки и навыки общения с клиентами, требующиеся на высших уровнях. Существование «риска не сделать этого» также служит фирме в качестве части того давления, которое оказывается на младший персонал, чтобы он лучше работал и был успешен.

Стимулы для продвижения напрямую зависят от двух параметров: среднее время, проводимое на каждом уровне, и шансов на продвижение (доля тех, кто будет продвинут). Эти параметры ясно связаны со структурой (и ростом) рычага фирмы. Для каждой скорости роста фирма с большим рычагом (т. е. с большим отношением младших к старшим) будет иметь меньшую вероятность продвижения наверх, так как в ней будет много младших сотрудников, желающих подняться наверх, но мало свободных мест наверху. Фирма с меньшим рычагом, имеющая ту же скорость роста, будет вынуждена продвигать больший процент младших сотрудников, таким образом давая больше стимулов для продвижения.

Рычаг и прибыльность

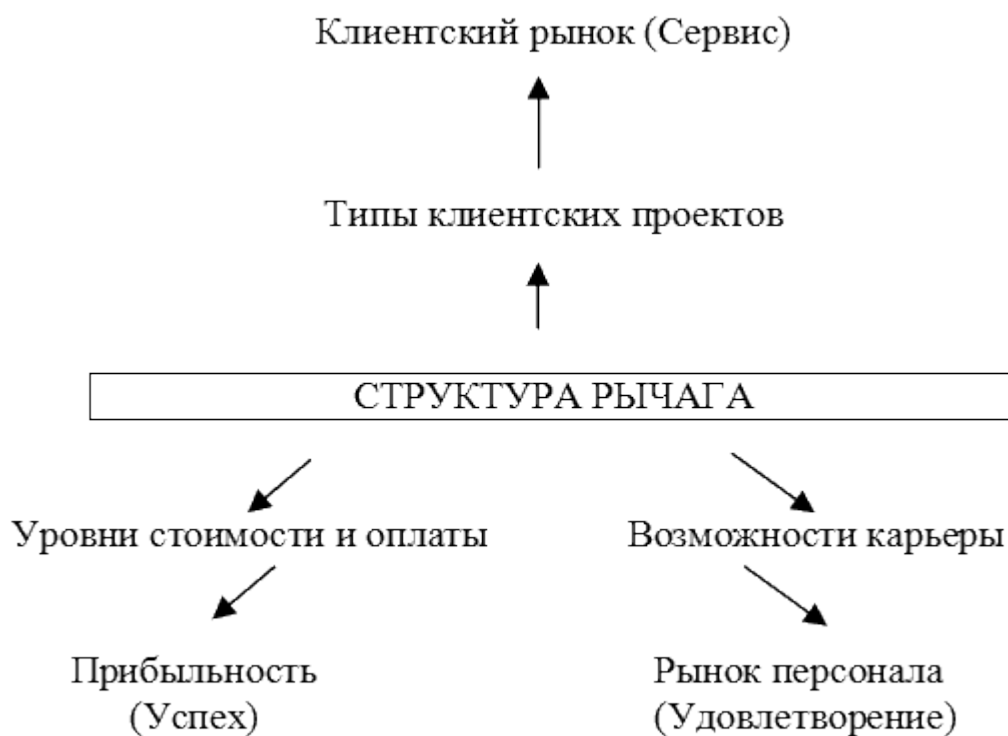
Рычаг является центральным вопросом в экономике фирмы, оказывающей профессиональные услуги. Вознаграждение партнеров (высший уровень компенсации, достигаемый старшими партнерами) только частично определяется высокими часовыми (или дневными) ставками, которые они могут назначить за свое собственное время. Прибыль также в большей части происходит из способности фирмы поддерживать в проектных командах навыки старших профессионалов усилиями младших сотрудников.

Успешная поддержка лучших профессионалов младшими сотрудниками является центральным пунктом успеха профессиональной фирмы. Как будет показано ниже, значительная часть прибыли партнеров происходит из прибавочной стоимости, образующейся при найме персонала за определенную зарплату, и выставлении счетов клиенту за работу этого персонала, в несколько раз превышающих эту зарплату. Поддерживая дорогих старших сотрудников дешевыми младшими, профессиональная фирма может снизить эффективные часовые ставки, продолжая извлекать дополнительную прибыль для партнеров.

Рынок услуг фирмы определит те ставки, которые она может требовать за данный проект; его стоимость будет определяться способностью фирмы предоставить услуги с экономически эффективным соотношением времени младших сотрудников, менеджеров, и партнеров. Если фирма найдет способ оказывать свои услуги с большим соотношением младших к старшим, она сможет достичь меньшей стоимости своих услуг. Таким образом, структура проектных команд является важным компонентом прибыльности фирмы.

Соотношение между структурой рычага фирмы и ее тремя целями проиллюстрировано на Иллюстрации 1–4, которая показывает главные силы, связывающие эти элементы.

Иллюстрация 1–4. Связь между тремя целями.



«Гуру ассошиэйтс»: числовой пример

Чтобы более подробно исследовать, как эти вопросы влияют друг на друга, давайте рассмотрим числовой пример (Таблица 1–1). «Гуру ассошиэйтс» занята в нескольких проектах, тем не менее типичный проект требует 50 % старшего сотрудника, 100 % времени менеджера, и полную занятость трех младших сотрудников. В принципе никто не собирается оплачивать полностью все имеющееся время каждого сотрудника. Тем не менее, если фирма собирается достичь своих экономических целей, старшие и менеджеры должны иметь 75 % оплаченного времени, а младшие – 90 % («плановая загрузка»).

Таблица 1–1.

Уровень	Требования среднего проекта	Плановая загрузка	Требуемое количество персонала для 6 проектов	Тр
Старший	50% одного человека	75%	4	
Средний	1 человек	75%	8	
Младший	3 человека	90%	20	

В «Гуру ассошиэйтс» в настоящее время четыре старших сотрудника. Если фирма собирается достичь 75 % оплаченного времени для них, то все доступное время будет составлять $4 * 75\%$, т. е. эквивалент трех старших сотрудников, работающих полное время. Это подразумевает шесть проектов в предположении того, что типичный проект требует 50 % времени старшего сотрудника.

Для шести проектов фирме потребуется эквивалент полного времени шести сотрудников среднего уровня, в соответствии со структурой проектной команды. (Каждый проект требует 100 % времени сотрудника среднего уровня.) При плановой загрузке в 75 % (оплаченные часы, разделенные на имеющиеся часы) это означает, что фирма должна иметь восемь менеджеров. Аналогично, при трех младших сотрудниках на проект, фирме потребуется 18 младших сотрудников на полное время, т. е. при оплате 90 % времени, 20

младших сотрудников.

Такие же простые вычисления показывают, что с восемью старшими сотрудниками, фирма должна иметь шестнадцать менеджеров, и сорок младших сотрудников. Пропорции остаются постоянными: один старший сотрудник на двух менеджеров и пять младших. Пока не происходят изменения либо в структуре проектных команд (т. е. в типе проектов), или в плановой загрузке (что будет обсуждено ниже), фирма должна поддерживать эти соотношения при своем росте.

Такие кажущиеся простыми вычисления, связывающие требования имеющихся проектов к рычагу с имеющимися в фирме соотношениями, на самом деле чрезвычайно важны.

Если нам известны оклады всех сотрудников, и ставки, по которым клиент оплачивает их работу, мы можем сконструировать формальный отчет о доходах этой фирмы при условии полного использования рабочего времени (100 % загрузка). Роль рычага полностью иллюстрируется примером «Гуру ассошиэйтс» (Таблица 1–2). Четыре старших сотрудника (партнера) получают за свою работу в сумме 1 200 000 долларов, или 300 000 каждый. Накладные расходы на одного профессионала – 40 000 долларов (включая расходы на секретарей, административный персонал, аренду, оборудование, и т. п.), что дало бы прибыль на партнера 260 000 долларов, если бы младшего персонала не было вообще.

Таблица 1–2. Экономика «Гуру ассошиэйтс».(доллары)

Уровень	Кол-во	Плановая загрузка	Плановое время, часы, при 2000 часах в год на человека	Часовая ставка	Гонорары
Старший	4	75%	6 000	200	1 200 000
Средний	8	75%	12 000	100	1 200 000
Младший	20	90%	36 000	50	1 800 000
ИТОГО					4 200 000
Гонорары 4 200 000					
Зарплаты (1 240 000)					
Прибыль 2 960 000					
Накладные расходы ¹ 1 280 000					
Прибыль партнеров 1 680 000					
Прибыль на партнера 420 000					

При осмысленном соотношении – 7 сотрудников на партнера, прибыль партнера теперь составляет 420 000 долларов. Около 60 % прибыли каждого партнера происходит не из его гонораров, а приносится персоналом других уровней. Вот в чем выгода рычага!

(Следует немедленно отметить, что высокое соотношение рычага не *всегда* хорошо. Как мы уже обсуждали, большой рычаг полностью неприменим, если фирма имеет много проектов типа «Мозги». Мы можем сказать, что рычаг должен быть настолько велик, насколько позволяют требования проектов.)

Теперь рассмотрим положение «Гуру ассошиэйтс» на рынке персонала. «Гуру ассошиэйтс» имеет следующую политику продвижения персонала. Она считает, что младшему сотруднику требуется четыре года для приобретения знаний и опыта для

¹ Из расчета накладных расходов – 40 000 на одного профессионала

выполнения функций среднего уровня, и предполагает продвинуть 80 % кандидатов на эти позиции. Более низкий процент будет недостаточен для того, чтобы привлекать новых младших сотрудников, а больший процент означает то, что недостаточен отсев (например, что нет места ошибкам при найме). Продвижение со среднего уровня на высший также займет четыре года, но только 50 % кандидатов смогут пройти, так как далеко не все смогут достичь требуемых навыков общения с клиентами.

Теперь понаблюдаем за развитием «Гуру ассошиэйтс» во времени. Среди восьми сотрудников среднего уровня, в предположении, что требуется четыре года для продвижения на старший уровень, одна четверть (т. е. два) проходят свой последний год на среднем уровне. Если «Гуру ассошиэйтс» собирается придерживаться своей политики продвижения, то ожидается продвижение 50 %, т. е. одного кандидата. Предположим, что другой кандидат уволится из фирмы, – неважно, по своему ли решению, или на основании политики фирмы. (Заметьте, что это скорее всего случится в большинстве фирм, оказывающих профессиональные услуги, вне зависимости от того, имеет ли фирма политику «вверх или в сторону»). Сотрудник среднего уровня, если ему разрешат, может поработать еще год или два, но скорее всего уволится, если не будет продвинут. Как мы увидим, у фирмы есть сильные стимулы для того, чтобы подтолкнуть его к увольнению, так как он занимает место, на которое рассчитывают младшие сотрудники.)

С учетом одного продвинутого и одного уволившегося, мы уменьшаем количество персонала среднего уровня на два, и увеличиваем число старших на одного. Так как мы теперь имеем пять старших, нам потребуется десять сотрудников среднего уровня (если, конечно, не изменился тип проектов), а у нас есть только шесть. Нам надо отобрать шесть новых сотрудников среднего уровня из наших младших. Среди имеющихся двадцати младших сотрудников одна четверть (а именно пять человек) находятся на последнем году младшей ступени. Так как мы рассчитываем продвинуть 80 % из них на средний уровень, мы продвинем четырех из этих пяти, и заполним четыре вакансии на среднем уровне. (То, что эти цифры совпадают – это не случайное совпадение. Процент персонала, который мы можем продвинуть с младшего уровня, определяется формой нашей профессиональной пирамиды.) Так же как и «обойденный повышением» сотрудник среднего уровня, пять не продвинутых младших сотрудников скорее всего уйдут из фирмы.

Итак, у нас осталось пять младших сотрудников. Однако, имея пять старших и десять менеджеров, фирме требуется двадцать пять младших: следовательно, надо нанять десять. Эти изменения суммированы в Табл. 1–3, в которой представлено развитие с первого года по девятый.

Табл. 1–3. Последствия политики продвижения «Гуру ассошиэйтс».

год	Количество персонала						
	0	1	2	3	4	5	6
Старший	4	5	6	7	8	10	12
Средний	8	10	12	14	16	20	24
Младший	20	25	30	35	40	50	60
ИТОГО	32	40	48	56	64	80	96
Нанято		10	10	10	10	20	20
Уволено		2	2	2	2	4	4
Годовой % роста персонала		25	20	17	14	25	20

На пятый год первая группа младших сотрудников, которых мы продвинули в первый

год на средний уровень, будут готовы к переходу на старший уровень. Напомним, что таких сотрудников четыре. Если шансы на продвижение остались теми же, тогда два будут продвинуты (т. е. 50 %), а два уйдут из фирмы. Всего у нас станет десять старших сотрудников, что потребует двадцать сотрудников среднего уровня. Из шестнадцати, имевшихся в предыдущем году, четыре должны продвинуться, а четыре – уйти, и это означает, что восемь младших сотрудников должны быть продвинуты. К счастью (и это опять не игра случая), десять младших сотрудников, набранных в первый год, подошли к рубежу продвижения. Таким образом, соотношение в 80 % может быть сохранено!

Сейчас следует подчеркнуть, что мы достигли таких соотношений персонала при учете только взаимодействия между структурой рычага со стимулами к карьерному росту, обещанного фирмой. Своими вычислениями мы показали, что взаимодействие этих двух сил определяет целевые темпы роста фирмы. Как показывает Табл. 1–3, «Гуру ассошиэйтс» должна удваиваться в размерах каждые четыре года только для того, чтобы сохранить обещанные стимулы для продвижения. Если она будет расти с меньшей скоростью, тогда она либо не сможет стимулировать рост персонала, либо превратится в «несбалансированную фабрику» (слишком много старших, и недостаток младших) с последующими разрушительными эффектами для экономики фирмы.

Если фирма пытается расти быстрее, ей придется либо продвигать большее количество младшего персонала, или продвигать его быстрее. Без соответствующей подготовки это может существенно снизить качество услуг.

Мы установили, что структура рычага и политика продвижения вместе определяют требуемую скорость роста. Однако следует признать, что есть другая точка зрения на соотношение этих переменных. Эквивалентный способ установления такого соотношения состоит в том, что если задана скорость роста и структура рычага, то можно вывести из них стимулы к продвижению. Мы можем увидеть это, если еще раз посмотрим на Таблицу 1–3. Представьте, что мы рассчитали значения для нее, исходя из скорости роста и структуры проектных команд. Тогда мы обнаружим, что мы можем позволить себе продвигать только четырех из пяти младших сотрудников, и одного из двух менеджеров. Мы также увидим, что текучесть кадров будет составлять в среднем 4 % (два увольнения в год в течение первых четырех лет при среднем количестве младшего и среднего персонала 45,5).

В этом примере «Гуру ассошиэйтс» при оптимальной скорости роста имеет текучесть кадров, которую можно рассматривать как чрезвычайно низкую. Однако норма текучести кадров во многих профессиональных фирмах намного больше, и часто достигает 20–25 % (например, в некоторых сертифицированных бухгалтерских фирмах). Здесь следует обратить внимание на то, что при данной скорости роста и организационной структуре, можно определить целевую текучесть кадров. (Конечно, это не позволит прогнозировать реальную текучесть кадров. Мы учитываем здесь только текучесть, потребную для поддержания баланса фирмы. Хотя она может при помощи своей системы продвижения добиться довольно низкой текучести, ей придется использовать другие механизмы для того, чтобы реальная текучесть не была слишком большой за счет увольнения слишком большого количества персонала.)

Во многих отраслях специализации можно обнаружить одну или несколько фирм, в явном виде выбравшим высокие целевые показатели текучести кадров. Партнеры (или акционеры) могут спокойно получать добавочную стоимость от работы младших сотрудников без вознаграждения последних продвижением по карьерной лестнице. Высокая текучесть также допускает высокую степень отсева, чтобы только «лучшие» оставались в фирме. Не удивительно, что фирмы, следующие этой стратегии, как правило являются наиболее престижными в своих отраслях.

Последнее замечание дает нам ключ к пониманию того, как такие фирмы ухитряются придерживаться такой стратегии в течение длительного времени. Люди продолжают стремиться в такие фирмы, хотя и знают, что шансы на продвижение очень невелики. В глазах соискателей опыт, обучение, и строка в резюме превышают небольшие шансы на

продвижение.

Молодые профессионалы рассматривают небольшой период работы в таких фирмах как «последипломную практику», и часто уходят из этих фирм на такие высокие позиции, которых они не смогли бы достичь так же быстро, но другим путем. На самом деле, большинство престижных фирм, следующих такой стратегии, не только поощряют увольнение, но и активно помогают устраиваться своим сотрудникам на новом месте. Кроме того, что это открывает новые возможности для найма следующих поколений младшего персонала, такие «выпускники» часто становятся источником заказов в будущем, рекомендуя свою старую фирму (которую они хорошо знают и понимают), новым работодателям.

Умение «проталкивать» свой бывший персонал на престижные позиции является предпосылкой для успешной стратегии «взбалтывания». (Исключение могут составлять те профессии, в которых требования закона, такие как профессиональная сертификация, обуславливают обязательное присутствие младшего персонала в фирме. Однако, даже здесь престижные фирмы активно помогают своим выпускникам).

Рост и прибыльность

Прежде чем завершить тему роста, давайте еще раз взглянем на «Гуру ассошиэйтс». Как ее рост влияет на прибыльность? Давайте проведем наш анализ на базе твердого доллара (нулевого года), чтобы исключить влияние инфляции. Это подразумевает, что зарплаты и гонорары каждого уровня не изменяются. Как теперь выглядит отчет о доходах? Таблица 1–4 повторяет анализ Таблицы 1–2, но с учетом персонала фирмы на пятом году вместо нулевого года.

Таблица 1–4. Экономика «Гуру ассошиэйтс».

(*Из расчета накладных расходов – 40 000 на одного профессионала

Какой результат? Прибыль на партнера не увеличилась! Фактически, она осталась *точно* такой же!

Этот пример показывает, что между ростом и прибыльностью нет обязательной связи. Как мы видели, рост в профессиональной фирме в первую очередь определяется потребностью в привлечении и удержании персонала, и критичен именно по этой причине, но не гарантирует высокие прибыли в расчете на одного партнера.

Почему это так? Мы исследуем причины более детально в следующих главах, но основная причина состоит в следующем. Если рост фирмы происходит при двух условиях, а именно: (а) клиентские проекты (и гонорары) неизменны, и (б) для выполнения проектов требуется неизменный рычаг, тогда требуемое количество партнеров будет *точно* согласовано с темпами роста. Вследствие этого, общая прибыль может возрасти из-за большего объема работы, но распределена она будет среди соответственно увеличившегося числа партнеров.

Если прибыль в расчете на одного партнера должна расти, то одно из этих условий должно быть нарушено. Либо фирма должна добиваться заказов с большими ставками гонораров (т. е. искать более ценную работу), либо искать способы для выполнения той же работы, но с большей долей времени младших партнеров, и уменьшении доли времени старших сотрудников.

Интересно отметить, что немногие выдающиеся профессиональные фирмы действуют так, как если бы их рост не был связан с прибыльностью. В самом деле, быстрый рост часто является первичной целью фирмы, и продвижение в рейтингах часто является главным внутренним и внешним критерием успеха. Это имеет смысл, если учесть необходимость карьерного продвижения персонала. Однако, с точки зрения прибыльности, окажется, что многие профессиональные фирмы обманывают сами себя!

Резюме: ключевая роль рычага

Пожалуй, наиболее важный параметр управления, выявленный предыдущим анализом – это выбор типов клиентских проектов, и влияние, которое он оказывает на (усредненную) структуру проектной команды (т. е. на рычаг). Как мы увидели, этот последний параметр сильно влияет на экономику фирмы, ее организационную структуру, и ее позиционирование на клиентском рынке и рынке персонала. Структура рычага, в значении, использованном в этой книге, – как средняя или типичная пропорция времени, затраченного профессионалами разного уровня, не стала параметром, который рутинно отслеживается руководством фирм. Однако, как мы показали, его роль в балансировании фирмы критична.

Вполне возможно, и часто случается, что структура проектных команд меняется со временем. Если возможно предоставлять услуги фирмы с большей пропорцией младшего персонала, это в общем случае снизит издержки проекта. Конкуренция на рынке услуг со временем заставит фирму искать пути снижения издержек для проектов каждого типа, и часто могут возникать возможности увеличения использования младшего персонала в проектах, которые в прошлом требовали большей доли времени старшего персонала. То, что недавно имело признаки проектов типа «Мозги» и «Седина», скоро может быть выполнено как проект типа «Процедуры».

При рассмотрении новых проектов, обычно для фирмы более прибыльно заняться проектом, аналогичным проекту, недавно выполненному для другого клиента. Знания, экспертиза, и уже разработанные основные подходы к решению проблем (часто при помощи значительных инвестиций времени и денег), могут быть капитализированы путем применения их к аналогичным проблемам. Часто второй проект может быть оценен в ту же сумму (или немного меньше), как и первый, так как клиент получает нечто, в равной степени пригодное для него: а именно, решение своей проблемы. Однако, экономия издержек фирмы при такой индивидуализации вовсе не распространяется на клиента. Фирма таким образом зарабатывает в основном на том, что она «возглавляет рынок»: продает полностью индивидуализированную услугу (по полностью индивидуализированной цене), которая становится услугой с воспроизводимыми, стандартными элементами

Хотя в интересах фирмы добиваться аналогичных или повторных заказов, это часто не совпадает с желаниями сотрудников. Большинство людей, приходящих в профессиональную фирму, делают это в расчете на профессиональный вызов и разнообразие, и в расчете избежать рутинности. Они могут удовлетвориться выполнением похожего проекта во второй или третий раз, но не в четвертый, шестой или восьмой.

Решение, конечно, лежит в превращении прошлого опыта и экспертизы сотрудников в опыт и экспертизу фирмы. Это позволит браться за аналогичные проекты, но с использованием большей пропорции младшего персонала на повторных проектах. Кроме того, что это требует меньших затрат времени старшего персонала, этот прием может использоваться как замечательный способ тренировки младших.

С учетом всех этих причин, мы можем предполагать, что с течением времени пропорция младших сотрудников к старшим в отдельных областях практики будет возрастать. Если это будет происходить без соответствующей коррекции, типичная структура проектной команды изменится, что значительно повлияет на экономику и организацию фирмы. Таким образом, мы обнаруживаем всю опасность отказа от отслеживания структуры проектных команд.

Примеров этого достаточно во многих профессиональных отраслях. Одна консалтинговая фирма, научившаяся все больше и больше использовать младших профессионалов, стала агрессивно нанимать новый младший персонал. После того, как прошел разумный период времени для принятия решения о продвижении младшего персонала, фирма поняла, что при такой скорости роста она не может продвинуть нормальную пропорцию кандидатов: ей не нужно столько партнеров и менеджеров. Как следствие, пострадали моральное состояние младшего персонала и его производительность. (И это последнее воздействие не было удивительным: существует тесная связь между

моралью, обязательствами, и производительностью в фирмах, оказывающих профессиональные услуги.)

Фирма, оказывающая инвестиционно-банковские услуги, обнаружила, что за несколько лет она настолько увеличила количество проводимого анализа и предлагаемых услуг, что ей требовалось все больше младшего персонала на каждый проект. Чтобы управлять новой структурой своих команд фирме потребовалось перестроить основные внутренние процессы, особенно в том, что касается управлением и развитием персоналом. Для этой фирмы, как и для всех остальных, оказывающих профессиональные услуги, успешное управление строится на соблюдении баланса.

Глава 2

Жизненный цикл профессиональной организации

Клиент фирмы, оказывающей профессиональные услуги, ищет три ключевых момента: компетентность, опыт и эффективность. Но, даже в пределах одной и той же сферы, предпочтения клиентов могут сильно варьироваться. Клиент со сложной и комплексной проблемой с высокой степенью риска, очевидно будет искать наиболее творческого или талантливого эксперта или организацию практически за любые деньги. Предыдущий опыт разрешения задач подобного типа может быть полезен, но все же вторичен по отношению к потребности клиента в высокой компетентности.

Многие профессионалы хотят думать, что всем клиентам необходимо такое хирургическое вмешательство и проекты типа «Нейрохирургия», но это не так. Такие клиенты составляют меньшую часть, и на их долю приходится небольшой процент денег, которые расходуются в любых типах услуг. Гораздо больше клиентов существует в категории, которую я называю «Седина». Клиенты этого типа знают, что их проблемы уже были когда-то решены в других компаниях, и что решение этих проблем требует гораздо меньшего умственного напряжения и, вероятно, не является столь уж сложной задачей. Соответственно клиенты такого типа будут выбирать организацию с опытом решения именно таких задач. Высокий уровень компетенции все также необходим и эффективность работы вовсе не игнорируется, но клиенту гораздо важнее прошлый успешный опыт, чем наличие высокого уровня компетенции сотрудников или экономия нескольких долларов.

Помимо этого, существует также третья группа клиентов с проблемами, решение которых может быть предложено множеством фирм. Такие клиенты, вместо поиска организаций с самыми высококвалифицированными сотрудниками и опытом разрешения сходных проблем, будут искать фирму, которая сможет решить указанные задачи за небольшие деньги. Они будут искать эффективную организацию.

Поскольку клиенты указанных выше типов существуют практически в каждой отрасли, то представляется весьма соблазнительным попробовать соответствовать запросам всех клиентов, особенно в сегодняшнее время высокой конкуренции. Однако удовлетворение потребностей всех типов клиентов в рамках одной компании – задача практически нереальная. Организация, которая желает привлечь клиентов с проблемами, относящихся к категории «высокая компетенция», должна будет организовать свои дела таким образом, что клиент вряд ли выберет ее кандидатом на проект, требующий «высокой эффективности» работы и, разумеется, наоборот.

Выделенные типы практик: высокая компетентность, наличие опыта и высокая эффективность, определяют только самые общие моменты всего спектра функционирования профессиональной организации (см. Иллюстрацию 2–1). Однако, как мы увидим далее, на каждый компонент работы фирмы, от маркетинга до найма сотрудников и непосредственного управления, будет влиять тип выполняемых ею проектов. Постепенно организация должна решить, какой тип клиентов станет для нее основным, и, следовательно, понять, каким образом необходимо организовать свои внутренние процессы.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 2–1. Возможные типы практик.

Работа, требующая высокой компетенции

Чтобы подтвердить наши заключения, рассмотрим оптимальные формы управления профессиональной организацией для всех трех указанных типов практики. Для начала представим себе фирму, специализирующуюся на обслуживании клиентов с потребностями в высокой компетенции. Как вы бы управляли такой организацией?

Согласно традиционному представлению о самих себе, организация, специализирующаяся на выполнении сложных проектов, обычно предъявляет высокие требования к квалификации сотрудников. Здесь нанимают только лучших студентов, закончивших самые престижные учебные заведения, которые могли бы стать достойной сменой своим учителям и соответствовать всем запросам клиентов такого рода. Система продвижения по службе в таких организациях должна быть организована очень строго, так чтобы оставить в своих рядах только самых способных сотрудников.

Некоторые крупные проекты все же могут требовать большого числа исполнителей младшего звена для подготовки черновиков документов, проведения анализа, интервьюирования представителей клиентов и т. д. При этом, все же большая часть проекта будет требовать высокой квалификации исполнителей, из-за необходимости проведения глубокой диагностики. Соответственно, следует ожидать, что в профессиональных организациях, специализирующихся на выполнении проектов, требующих высокой квалификации исполнителей, рычаг и постоянные издержки будут низки, а доходность таких компаний будет очень высокой. Профессиональная организация такого типа зарабатывает деньги за счет высоких ставок, поддерживаемых на высоком уровне из-за сложности работы и большой степени риска.

Оптимальной маркетинговой политикой таких организаций будут традиционные методы, свойственные другим профессиям. Поскольку клиент будет искать организацию, в которой работают лучшие из всех доступных специалистов, занимающую ведущие позиции на этом рынке и имеющую непоколебимую репутацию, то это и будет ключевыми моментами, на которые ориентируется клиент при выборе. Самой лучшей политикой маркетинга может быть издание книг, написание статей, организация публичных выступлений – словом, все, что может закрепить репутацию организации как «эксперта» в своей области. Работа по созданию имиджа должна строиться скорее вокруг формирования первоклассной репутации работников организации, чем репутации самой организации, поскольку типичными словами клиента являются: «Я нанимаю юристов, а не юридическую фирму». В этом случае репутация играет важнейшую роль для маркетинга.

Поскольку только у нескольких клиентов постоянно возникают потребности в решении нестандартных задач с высоким уровнем риска, то клиентская база таких компаний будет диверсифицирована. Относительно низкий рычаг и система «вверх или в сторону» для персонала, дадут меньшую потребность в карьерном росте, чем у компаний, специализирующихся на других типах задач.

Лучшая форма управления профессиональной организацией, специализирующейся на выполнении таких проектов – коллегиальное партнерство равных, возглавляемое лидером (а иногда и нет), олицетворяющим стремление организации к соответствию высоким стандартам. Решения принимаются коллегиально, а управление организацией будет в значительной степени дополняться вдохновением. Наиболее ценным достоинством в организации будет считаться автономия отдельного партнера, а внутренние структурные подразделения будут почти не нужны. В результате ни группа людей, ни отдельный человек, работающий в организации, не может утверждать, что он «владеет» всей организацией. Права на участие в распределении прибыли отдаются на откуп лучшим сотрудникам для их удержания.

Работа, требующая опыта решения типовых задач

А теперь рассмотрим деятельность фирмы, клиенты которой требуют наличия опыта решения типовых проблем, то есть они ищут организацию, накопившую опыт решения именно такого рода задач и услуги которой не будут слишком дороги. Маркетинговая политика такой фирмы должна быть иной. У нее скорее должна быть хорошая репутация, базирующаяся не столько на наличии высококлассных сотрудников, сколько на способности концентрировать опыт, полученный в предыдущих проектах.

Успешным маркетингом для таких организаций могло бы стать широкое афиширование накопленного опыта за счет издания брошюр, информационных бюллетеней, которые могли бы заинтересовать потенциального клиента, а также проведения открытых семинаров на темы, связанные с решением специфических проблем. Для компаний такого типа характерно наличие более сфокусированной и устойчивой клиентской базы с не менее устойчивыми связями, которые имеют первостепенное значение.

В отличие от организаций, специализирующихся на выполнении проектов, требующих высокой квалификации исполнителей, содержание работы типового проекта требует меньшего количества времени, затрачиваемого на проведение фундаментальной диагностики, и больше – на выполнение более предсказуемых задач (выполняемых зачастую чисто технически). Соответственно соотношение числа исполнителей младшего звена к старшему персоналу возрастает, что позволяет получать хорошую прибыль, даже не смотря на относительно невысокую стоимость услуг. В этом случае для всех профессий наиболее применима практика выставления счетов в зависимости от потраченного времени.

Большое количество исполнителей младшего звена расширяет возможности кадровой политики, так как однотипные проекты совпадают по этапам реализации. Это позволяет задействовать больше исполнителей младшего звена и меньше высококвалифицированных специалистов. Должен измениться и подход к обучению сотрудников. Процесс обучения должен быть жестко формализован и большую часть времени должно занимать обучение во вне рабочее время с помощью инструкций для самостоятельной проработки.

Поскольку сотрудники, проработавшие в фирме определенное время и получившие все необходимые навыки, остаются производительными, а их знания ценными в группе и легко продаваемыми, то необходимость в системе «вверх или в сторону» снижается. Такие фирмы могут использовать иную систему. Здесь нет четкой установки на продвижение в пределах установленного срока, поэтому они также практикуют систему «постоянных» младших партнеров. Однако потребность в высококвалифицированных кадрах остается по-прежнему высокой. Процесс обучения сотрудников становится более формализованным и четко структурированным, для того чтобы быстрее распространить накопленные организацией опыт и знания.

Поскольку существует растущая потребность оказания услуг отдельными группами и необходимость в распространении общего опыта и знаний, отдельные высококвалифицированные работники организации становятся более зависимыми друг от друга. Появляется четкая специализация конкретных отделов. Первостепенная задача руководства заключается в сосредоточении общих усилий руководителей фирмы вокруг выбранных областей практики. Такое положение вещей приводит к более выраженному формально признаваемому стилю руководства.

В то время как процессами роста самой организации еще можно управлять, первичным условием выживания такой организации должна стать реализация карьерных амбиций исполнителей младшего звена, проработавших в организации значительное время и накопивших необходимый опыт, который организации будет невыгодно терять. Поскольку основная ценность создается уже не отдельными сотрудниками, а наличием процедур и накопленным опытом, структура таких компаний больше будет походить на корпорацию. Новые партнеры или акционеры могут участвовать в прибыли организации, внося свой вклад в партнерский капитал, а в некоторых случаях и покупая акции.

Проекты, требующие высокой эффективности

Наконец, давайте рассмотрим область практической деятельности профессиональной организации, клиенты которой требуют высокой эффективности в решении задач, а сами задачи хорошо знакомы и характеризуются низкой степенью риска для клиента. Профессиональная организация в таком случае заявляет, что разработала специальные системы и процедуры для более эффективного решения уже известных типов проблем. Низкая стоимость осуществления проектов, относительная надежность, высокая скорость и другие характеристики выдвигаются на первый план. Для привлечения клиентов разрабатываются специализированные брошюры, проводятся презентации и даже в некоторых случаях (включая аудиторские, медицинские, архитектурские компании) применяется реклама некоторых типов услуг. Клиентская база таких компаний обычно достаточно широка.

Чувствительность к ставкам диктует необходимость использования максимального количества исполнителей младшего звена, парапрофессионалов и современных технологий вместо высокооплачиваемых специалистов. Ценовое давление со стороны потребителей компенсируется использованием младшего персонала и технологий. Цены все больше становятся фиксированными, т. е. объявляются заранее. Практика фиксированных цен, применяемая в инвестиционном банкинге, медицине, консультационном бизнесе и архитектуре, пока еще редко используется в некоторых профессиях, например в юриспруденции.

Организация, специализирующаяся на оказании услуг, требующих высокой эффективности, с ее фиксированными затратами и высокой долей исполнителей младшего звена, должна стремиться к запланированному росту, чтобы компенсировать низкую прибыльность ее проектов. В этом случае значительно возрастает роль управления и контроля за исполнением заданий, для оптимизации методов использования лучших подходов и процедур. Таким компаниям необходима система оценки краткосрочной производительности и контроля качества услуг. В отличие от сотрудников других типов компании, вдохновляемых лидером, таким компаниям нужны дисциплинированные, организованные и ориентированные на достижение конечного результата менеджеры.

Поскольку услуги профессиональной организации основаны скорее на разработанных ею процедурах и маркетинговых программах, чем на талантах отдельных сотрудников, право монопольного использования прибыли будет тщательно охраняться. Действительно, в проектах, ориентированных на высокую эффективность работы, преобладают организации, подобные корпорациям, с равными в правах держателями акции, которые контролируются небольшой группой собственников. Передача права собственности происходит при продаже акции внутри или вовне по свободной рыночной стоимости.

Другие отличия

В проведенном выше анализе мы отметили существенные и во многом несовместимые различия между тремя «идеальными» типами практик в маркетинге, ценовой политике, вопросах собственности, а также политики установления кадрового соотношения исполнителей и стилей руководства. Но это не единственные различия, на которые следует обратить внимание. Например, можно говорить о различном подходе к размещению офисов.

Так, профессиональным организациям, специализирующиеся на экспертных проектах (требующих высокой компетенции исполнителей), совсем не нужно иметь множество офисов для привлечения клиентов, поскольку основной акцент делается не на разветвленную сеть своих представительств, а на завоевание репутации, как в национальном, так и в региональном масштабе. Профессиональным организациям, специализирующимся на высокой эффективности работы, наоборот, требуется большое количество офисов,

расположенных в местах с высокой концентрацией клиентов. Суть стратегии, направленной на увеличение количества представительств, заключается в расширении возможностей каждого офиса по обслуживанию клиентов, так как всегда имеется возможность использования знаний и опыта, накопленных другими отделениями.

Подходы к системе вознаграждения также варьируются в зависимости от положения фирмы на жизненном цикле. Для компаний, у которых большинство проектов типа «Мозги» подходит (хотя и редко используется) практика участия в прибыли для партнеров и бонусная система для младшего персонала. Для компаний с проектами основанными на опыте («Седина»), система должна быть иной. Основную сумму выплат должны составлять должностные оклады, увеличивающиеся в зависимости от должности и накопленного опыта. В профессиональных организациях, основной сферой деятельности которых является эффективное оказание услуг, популярна система почасовой оплаты труда с компенсацией сверхурочного времени для большинства исполнителей младшего звена. Например, это характерно для бухгалтерских и инженерных фирм.

В процессе развития жизненного цикла организация меняет не только свою маркетинговую тактику, но и степень ответственности за развитие новых направлений практической деятельности. Так, в фирмах, специализирующихся на осуществлении работ, требующих высокой компетенции исполнителей, развитие новых направлений почти всегда является личной ответственностью партнера (или лица, занимающую аналогичную должность). По мере развития услуги необходимо применение более структурированного подхода к рынку. В некоторых профессиях (включая медицину, актуарные и инженерные услуги) практика предоставления услуг развиваются до такой степени, что в результате необходимо создавать собственные отделы маркетинга, возглавляемые специалистами в этой области.

Применение

Существуют четкие различия между профессиональными услугами, где требуется либо компетентность, либо опыт, либо эффективность. В некоторых областях, таких как, например, архитектура, консультационный бизнес или PR, видны существенные различия между разными типами компаний. В других профессиях такие различия только начинают проявляться.

Две четких тенденции объясняют (и помогают применить) важные различия между компетентностью, опытом и эффективностью. Во-первых, постоянно растущая требовательность клиентов означает, что они все больше и больше склонны анализировать то, что им действительно нужно от того или иного проекта, и проводить различия между организациями, стиль работы которых соответствует результатам, которые они ищут. Во-вторых, во всех областях возрастает темп развития областей практической деятельности. В каждой профессии можно указать области, которые начали развиваться только пару лет назад, и были представлены всего несколькими предприимчивыми организациями, а сейчас в этих сферах уже действует множество конкурирующих фирм.

По мере своего развития, перед организациями постоянно встает выбор. С одной стороны, они могут выбрать путь развития «вниз» по жизненному циклу, приспособив организацию структуру, стратегию, политику установления цен, стили руководства и все, что обсуждалось нами выше, к новым требованиям рынка. Разумеется, делая все это, они будут преобразовывать основную содержательную составляющую своих организаций. Жизненный цикл предоставляемых услуг становится жизненным циклом самих организаций. С другой стороны, они могут выбрать путь постепенного отказа от изменения уровня практической деятельности с целью поддержания устойчивого состояния организационной культуры и менеджмента, перемещаясь в новые области практической деятельности, которые более точно соответствуют основному подходу организации.

Третий (и наиболее часто избираемый) вариант – поддержание политики организации

по работе с различными областями практической деятельности по всему спектру. Такой выбор – весьма рискованная управленческая задача. Слишком сильно различаются конфликтующие между собой экономические, поведенческие и управленческие требования различных областей практической деятельности, поэтому организациям бывает трудно создать устойчивые связи и единую философию управления организации, с учетом всех этих различий.

Наиболее общим и одновременно успешным подходом к решению проблемы создания устойчивых связей является использование отделов и подразделений и наличие «Китайской стены» между рабочими группами. Это позволит каждой из них применять свои управленческие приемы, адекватные тому сегменту рынка, который они обслуживают. Такой подход, как может показаться на первый взгляд, вызывает разногласия, но это, по крайней мере, лучше, чем пытаться создать единые управленческие подходы для обслуживания разных сегментов рынка. Классическим примером успешного применения этого подхода могут служить некоторые крупные бухгалтерские организации, в работе которых присутствуют различия между практикой управления в различных департаментах: бухгалтерском, налоговом и консультационном. Элементы того же самого подхода можно найти и в юридических организациях где, например, отделы арбитража, налогов, слияний и поглощений работают на разных принципах.

Для организаций, применяющих этот подход, важна гарантия того, что общий пакет предлагаемых услуг, «взрослея», останется достаточно стабильным и будет понемногу развиваться. Даже если фирма оказывает целый комплекс услуг, всегда остаются некоторые управленческие проблемы, которые должны быть решены на уровне компании в целом. На решение этих управленческих проблем значительно влияют компетентность, опыт и эффективность практической деятельности организации. Фирма не может нормально работать, если один год в ее работе доминирует упор на установление ставок на оказание услуг, требующих компетентности, а в следующем году возникает потребность в отслеживании эффективности оказания услуг.

Для многих организаций необходима мудрая политика для достижения устойчивого баланса между различными практиками. Поэтому может быть разработан единый подход к управлению. Достижение такой стабильности может обусловить получение не только внутренних выгод, но и общую позицию на рынке. Опыт показал, что почти невозможно отдельной части организации создать репутацию оказания сложных, хорошо оплачиваемых услуг, в то время как вся организация в целом уже имеет репутацию фирмы, работающей по низким ставкам. Точно также, зарекомендовав себя в качестве организации, оказывающей редкие и сложные услуги, вам будет сложно создать и поддерживать группу сотрудников, занимающихся обслуживанием комплексных сегментов рынка. В большинстве профессий ценным активом является образ на рынке, который может быть подпорчен попытками обслуживания клиентов с сильно различающимися запросами. Лишь у немногих организаций, по моему мнению, есть ясное представление их истинного положения в координатах опыт, компетентность и эффективность. На самом деле, на вопрос о разнообразии областей практической деятельности внутри многих профессиональных организаций нельзя получить однозначный ответ. Именно по этой причине провалились внутренние стратегические попытки многих фирм разработать план маркетинговых усилий на уровне всей организации.

Вторая проблема профессиональных организаций, пытающихся понять свое место на рынке, проявляется в недооценке движения практик вниз в рамках жизненного цикла. В бесчисленных (анонимных) исследованиях, проведенных мною внутри профессиональных организаций, я не переставал удивляться тому, насколько высока доля выполняемой профессионалами работы, которая могла бы быть выполнена исполнителями младшего звена. (В среднем этот показатель колеблется от 30 до 40 процентов). Даже если не принимать в расчет желание клиентов работать только с высокопрофессиональными специалистами, результаты этих исследований показывают, что многие организации

продолжают применять подходы, ориентированные на компетентность, для работы над проектами, требующими высокой эффективности.

Различные потребности клиентов предоставляет возможность для маневра во всех областях практики. На рынке всегда будет потребность в фирмах, представляющих «мозги», «седину» и «процедуры». Все типы фирм могут быть успешны, при том, что принципы управления ими будут различны. Идея проста: управление должно соответствовать типу осуществляемой практической деятельности.

Глава 3 Прибыльность: здоровье и гигиена

Конечным критерием доходности партнерской компании является (или, по крайней мере, должна являться) прибыль, приходящаяся на одного партнера, зависящая от трех основных факторов: *прибыль, производительность и рычаг*.

Как показывает Иллюстрация 3–1, по отношению к профессиональным организациям «прибыль, приходящаяся на одного партнера» должна рассматриваться по аналогии со схемой «возврат на капитал» по отношению к обычным компаниям. Время и усилия, затраченные партнерами (которые претендуют на часть прибыли организации), могут рассматриваться как капитальные инвестиции (называемые часто «трудовой вклад»). Совокупные активы, используемые в бизнесе – это сумма инвестиций, осуществляемых непосредственно партнерами, и непартнерским персоналом, чьи зарплаты можно сравнить с активами, финансируемыми в долг, при неизменном проценте.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 3–1. Формулы прибыльности.

Формула Дюпона для промышленных компаний:

$$\text{Прибыль/капитал} = \text{прибыль/продажи} \times \text{продажи/активы} \times \text{активы/капитал} = \text{маржа} \times \text{продуктивность} \times \text{рычаг}$$

Формула для профессиональных организаций:

$$\text{Прибыль/партнер} = \text{прибыль/гонорар} \times \text{гонорар/персонал} \times \text{персонал/партнеры}$$

В процессе управления профессиональной организацией, как, впрочем, и любой другой, имеющей различные продукты и отделения, было бы ошибкой акцентировать все внимание только на одном из трех указанных выше факторов (прибыль, производительность и рычаг). Организации могут достигать и, более того, достигают высоких показателей прибыли, приходящейся на одного партнера, различными способами. Некоторые отделы организаций даже с весьма скромным кадровым соотношением исполнителей, достигают хороших результатов, обслуживая отрасли с высокими доходами. Другие отделения, департаменты или отдельные партнеры могут достигать не менее высоких прибылей, имея низкую маржу и продуктивность, но используя большой рычаг.

К сожалению, в отчетности большинства профессиональных организаций нет должной объективности по отношению к различным способам получения дохода. Например, отчетность, отражающая стоимость оказываемых услуг и объем их продаж, встречается гораздо чаще, чем отчетность, показывающая, как партнеры используют рычаг. Следовательно, у партнера, не способного грамотно подобрать команду исполнителей, но который может предъявить высокие показатели прибыльности (т. е. хорошую производительность), отчетность будет выглядеть привлекательнее, чем у его коллеги, имеющего в полной занятости пятерых исполнителей, но менее привлекательные показатели прибыльности. Однако партнер, в чьем распоряжении грамотно подобранная команда, может принести организации больше прибыли, чем его коллега, не имеющий такой команды.

Прежде чем устанавливать критерии маржи, производительности рычага, организация должна установить ответственность каждого из партнеров за прибыль, приходящуюся на

каждого из них, и позволить им самим определять нужное соотношение прибыльности и кадрового состава для достижения этой цели.

По разным причинам сегодня профессиональные организации не следуют этому простому рецепту. Лишь немногие из них придерживаются основного показателя отчетности – чистой прибыли, приходящейся на одного партнера. Но только через понимание сущности этого показателя в разрезе различных аспектов деятельности и в процессе оказания услуг (или даже выполнения отдельного задания) организация сможет эффективно управлять своими «капитальными инвестициями» (временем партнеров).

Здоровье и гигиена

Причиной того, что системы контроля многих профессиональных организаций фокусируются только на контроле части показателей формулы прибыльности, является то, что их внимание сконцентрировано только на показателях краткосрочной прибыльности (то, что я называю «гигиеной») и при этом игнорируются показатели «здоровья» (то есть увеличение основного показателя – потенциальной прибыли организации).

Для того чтобы выяснить, как обстоят дела в этом отношении в вашей организации, я предлагаю небольшой тест, который вы можете предложить партнерам вашей фирмы. На Иллюстрации 3–2 представлен список тактик возможного увеличения доходности профессиональной организации.

Иллюстрация 3–2. Тест на доходность

От вас требуется отметить пункты в трех столбцах. В первом случае отметьте (от 1 до 19) тактика, по вашему мнению, принесет самое быстрое увеличение доходности. Во втором столбце покажите, какая тактика (от 1 до 19) принесет более постоянное, продолжительное увеличение доходности. И, наконец, оцените каждый пункт (от 1 до 5), исходя из реалий вашей организации: 1 = мы уже взяли это под контроль, 2 = мы с этим неплохо справляемся, 3 = это следует улучшить, 4 = мы не сильны, 5 = мы над этим не работали).

	оценка быстрого воздействия	оценка постоянного воздействия
Оправданное увеличение стоимости услуг (углубление специализации, введение инноваций и увеличение ценности оказываемых услуг)		
Увеличение загрузки (оплачиваемое время в расчете на человека)		
Изыскание путей более эффективного использования исполнителей младшего звена при оказании услуг		
Отказаться от нерентабельных услуг		
Отказаться от нерентабельных клиентов		
Увеличить скорость выставления счетов		
Увеличить скорость сбора гонораров		
Использование стратегии маркетинга для получения «хорошей» работы, а не большого количества работы		
Развитие новых (более ценных) услуг		
Разработка методик для исключения выполнения одной и той же работы при оказании услуги		
Разрешить руководителям проекта самим устанавливать необходимые рамки производительности и стиля управления		
Ускорить формирование профессиональных навыков персонала		
Лучше задействовать парапрофессионалов		
Уменьшить используемое рабочее пространство и стоимость оборудования		
Уменьшить расходы на обслуживающий персонал		
Разобраться с не приносящими отдачи партнерами		
Разобраться с не приносящими отдачи сотрудниками (не партнерами)		
Другое (конкретизируйте)		

От вас требуется отметить пункты в трех столбцах. В первом случае отметьте (от 1 до 19), какая тактика, по вашему мнению, принесет самое быстрое увеличение доходности. Во втором столбце покажите, какая тактика (от 1 до 19) принесет более постоянное, продолжительное воздействие на доходность. И, наконец, оцените каждый пункт (от 1 до 5), исходя из реалий вашей организации (1 = мы уже взяли это под контроль, 2 = мы с этим неплохо справляемся, 3 = это следует улучшить, 4 = в этом мы не сильны, 5 = мы над этим не работали).

Если ваша фирма такая же, как и все остальные, вы обнаружите примерно следующее. Список тактик быстрого увеличения доходности сильно отличается от списка тактик постоянного воздействия. И вы, вероятно, наберете больше очков за счет кратковременной тактики и меньше – за счет тактики постоянного воздействия.

Это указывает на то, что вопрос повышения прибыльности имеет два различных аспекта. Некоторым проблемам (оказывающим кратковременное воздействие, или «гигиены») уделяется больше внимания, чем задачам долговременного воздействия («здоровью»). Чтобы разобраться в этом вопросе, давайте проанализируем каждый элемент в нашей формуле прибыльности.

Управление прибылью

Сравнивая прибыльность различных услуг, фирмы уделяют основное внимание полученным доходам. Такой подход всегда обманчив и даже опасен. Основываясь на своем собственном опыте, могу утверждать, что многие услуги с низкой прибылью более доходны в расчете на партнера, чем услуги с высокой прибылью из-за эффективного использования рычага. Это, впрочем, не означает, что перенасыщенность кадрами всегда оборачивается прибылью или всегда уместно. Это означает лишь, что в процессе ежедневного управления фирмой, рассмотрение одного показателя доходности не достаточно для выявления прибыльности.

Это является второй причиной, по которой не следует уделять много внимания показателю доходности при управлении отдельным направлением деятельности: доходность достигается в основном за счет производительности и грамотного подбора персонала. Рассмотрим, например, направление деятельности с высокой производительностью (то есть высокие показатели выручки на человека). По определению, это означает, что на каждый доллар дохода приходится небольшое количество людей. Поскольку подавляющее число расходов связано с количеством людей, издержки будут низки, а прибыль высокой. Таким образом, с улучшением продуктивности увеличивается и прибыльность.

Факторы доходности не ограничиваются показателями производительности и кадровой структуры. Например, стоимость содержания рабочего места, оборудования и им подобные. Эти затраты являются факторами «гигиены». Нужно стремиться избегать лишних затрат: мы не должны иметь избытка рабочего пространства, слишком много компьютеров или слишком много технического персонала. Но, однажды достигнув «уровня гигиены», было бы неразумно сокращать размер офиса, уменьшать количество компьютеров или увольнять технический персонал, преследуя цель дальнейшего повышения прибыли. После достижения «уровня гигиены» такое сокращение стоимости услуг повысило бы краткосрочную прибыль, но поставило бы под сомнение стратегию увеличения долгосрочной прибыли организации (то есть, не улучшила бы «здоровье»). Поэтому управление доходами – это управление краткосрочными прибылями.

Управление производительностью

Как показывает иллюстрация 3–3, производительность организации – это просто произведение загрузки на среднюю часовую ставку. И снова мы должны провести различие между понятиями «гигиены» и «здоровья». Средняя ставка оплаты услуг профессиональной

организации и загрузка – вот два показателя, за которыми большинство фирм следят очень тщательно. Оба они являются вопросами кратковременной стратегии, хотя и должны пересматриваться каждый год, подобно ежегодной диспансеризации. И, если эти ставки находятся ниже «разумного» предела, то отпадает смысл говорить о какой-то долгосрочной стратегии.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 3–3. Производительность.

Производительность = гонорар/персонал = гонорар/часы x часы/персонал =
ценность x загрузка

Однако как только «целевая» доходность достигнута, мы вряд ли увеличим долгосрочную прибыль на одного партнера, только лишь посредством ежегодного увеличения загрузки персонала. Заставлять людей работать по воскресеньям – не самая созидательная стратегия увеличения прибыльности. Открытым остается вопрос о том, как заработать больше денег без необходимости трудиться столь интенсивно.

Если организация стремится достичь высокой производительности, она должна увеличить почасовую оплату своих услуг. Организация, которая так поступает, делает больше, чем просто «гигиенические» процедуры. Она закладывает основу «здоровья» своего бизнеса. Разумеется, мы имеем в виду не просто увеличение цен на услуги. Здесь подразумевается улучшение всех показателей (формирование соответствующих навыков работы, углубление специализации, продвижение новшеств, более ценные услуги). Совокупность этих факторов вызовет у клиентов желание платить больше за оказываемые услуги.

Управление рычагом

Возвращаясь к нашей формуле, остается обсудить только один ее элемент: рычаг (кадровый состав). Подобно уровню ставок, он также является фундаментальным понятием в вопросах поддержания «здоровья» организации. Как только накладные расходы и процесс использования времени переходят в диапазон «гигиены», только пересмотр уровня оплаты услуг или кадрового состава может изменить экономическую основу ведения бизнеса. Но каким должен быть кадровый состав профессиональной организации?

Подходящий рычаг любого направления определяется только одним, а именно: природой оказываемых услуг. Если организация специализируется на оказании высоко рискованных, требующих самых современных знаний и технологий услуг («нейрохирургия»), она неизбежно будет придерживаться такого кадрового соотношения, при котором отношение общего числа партнеров к числу исполнителей младшего звена будет максимальным. При меньшем числе партнеров организация не будет способна оказывать такие услуги. С другой стороны, направления деятельности, не требующие высокого профессионализма исполнителей, но имеющие множество «процедурных» моментов, – для выполнения таких работ требуются уже большее число исполнителей младшего звена, так как высокооплачиваемые специалисты не должны заниматься подобной работой.

«Управление» рычагом означает только одно: соответствие реального соотношения исполнителей различных звеньев на отдельно взятом проекте действительно необходимому соотношению. К сожалению, это условие не всегда выполняется. (См. Главу 4, «»).

Прибыльность и рост

Интересно отметить, что в формуле доходности не фигурируют ни показатели роста, ни показатели размера организации. Безусловно, рост необходим хотя бы для того, чтобы мотивировать и удерживать в штате лучших сотрудников. Без роста будет утрачена прежняя

мораль, из-за чего пострадает динамичность работы. Однако после всего вышесказанного отношение между ростом и доходностью все же остается неясным.

Представьте, например, что в этом году организация успешно увеличила одно из направлений своей деятельности на 25 процентов, но сделала это таким образом, что (а) совокупность оказываемых услуг (и, следовательно, ставки работ) остались прежними; и (б) для нового бизнеса сохранилось соотношение младшего персонала к старшему. При таком сценарии для удержания рынка организация нуждалась бы в увеличении состава партнеров на 25 процентов, и ставки остались бы теми же, а прибыль в расчете на одного партнера осталась бы прежней (смотрите главу 1).

Рост и увеличение состава партнеров на 25 процентов – неплохой результат, но это не продвигает нас ближе к цели увеличения прибыли, приходящейся на одного партнера. Чтобы достичь этого мы должны отказаться от одного из двух введенных условий: либо мы должны увеличить ставки, либо мы должны увеличить использование рычага. Это означает, что мы снова пришли к тому же выводу: только увеличение платы за услуги или увеличение рычага ведут организацию к росту. Все остальное – «гигиена». Природа выполняемой работы, а не только ее количество, ведет к увеличению «здоровья» профессиональной организации.

Все вышеописанное не часто применяется профессиональными организациями. Многие из них гонятся только за доходами, и считают, что «любой клиент – это хороший клиент». Все это очевидные заблуждения. Новый сотысячедолларовый проект может оказаться прибыльным, но может также привести к убыткам. Многие профессиональные организации все еще вознаграждают своих партнеров только за уровень устанавливаемых ставок, независимо от действительной прибыльности проекта.

В большинстве случаев это происходит по уже известной причине: отсутствие грамотно построенной системы отчетности, позволяющей оценить действительный уровень прибыльности отдельно взятого проекта. Если вы никогда не измеряете прибыльность на начальном этапе (или делаете это, ориентируясь лишь на показатели доходности и легкости реализации проекта), вам будет довольно трудно надлежащим образом компенсировать усилия партнеров в области маркетинга. Если ваша цель – увеличение прибыли, то она может быть достигнута только посредством грамотного вовлечения в работу персонала, должного делегирования ответственности и эффективного использования времени людей. Успех руководителей проектов должен оцениваться на основании выручки и стоимости используемых ресурсов (в том числе и времени самих партнеров).

Результаты этого начали появляться, когда организации одна за другой были вынуждены исследовать природу прибыли, приходящейся на один партнеро-час в различных проектах (как отдельный объект, или как попытки введения новых методов отчетности). Обычной была ситуация, при которой организации начинали осознавать, что 125 процентов их прибыли приносят только 80 процентов всех выполняемых проектов, а оставшиеся 20 – недополучают 25 процентов. И это было бы неплохо, если бы к таким результатам приводило претворение в жизнь сознательных стратегических инвестиционных решений. Но, в конце концов, организации одна за другой обнаруживали, что проекты «казавшиеся прибыльными» исходя из прибыли или ставки, следует рассматривать как неудачные инвестиции при сравнении прибыли со временем, затраченным партнером для получения этой прибыли.

И, как следствие этого, организации не способны «улучшить слабые звенья», претворяя в жизнь тактику увеличения прибыли, так как системы их отчетности не позволяют обнаружить эти самые реально существующие слабые звенья (кадровые назначения, отдельные направления деятельности, бесперспективные клиенты или даже партнеры).

Устранение слабых звеньев может быть как проблемой «гигиены», так и вопросом «здоровья». При устранении не приносящих прибыли направлений, общая прибыль может быть увеличена довольно быстро. Более того, освобождая ресурсы (преимущественно рабочее время партнеров), задействованные на малоприбыльных проектах, можно тем самым направить их в более прибыльные области деятельности. Преследуя цель получения

прибыли в короткий срок, никто не хочет отказываться от малоприбыльного клиента или услуги, но, если проблема низкой прибыльности не может быть решена эффективным использованием персонала (например, с помощью рычага), то для получения прибыли в долгосрочной перспективе просто необходимо отказаться от малоприбыльных проектов в пользу высокоприбыльных.

Итоги

Список возможных тактик увеличения прибыльности, приведенный на иллюстрации 3–2 (тест на прибыльность), может быть сгруппирован в пять групп, которые отражают базовые подходы для увеличения прибыльности любого бизнеса (см. Таблицу 3–1). Этот список составлен по убыванию степени влияния на «здоровье» организации:

1. Повышение стоимости услуг
2. Понижение переменных затрат (затрат по оказанию услуг)
3. Исключение слабых звеньев
4. Увеличение объема оказываемых услуг
5. Снижение накладных расходов

ТАБЛИЦА 3–1. Тактика увеличения доходности (В порядке убывания воздействия на «здоровье» организации).

ПЕРВОЕ: УВЕЛИЧЕНИЕ СТОИМОСТИ УСЛУГ

Установление более высокого уровня ставок с помощью специализации, введения инноваций и увеличения ценности оказываемых услуг

Использование маркетинга для получения «лучшей» работы

Ускорение выработки навыков персонала

Инвестирование в новые услуги с большей ценностью

ВТОРОЕ: СНИЖЕНИЕ ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ (СТОИМОСТЬ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ДЛЯ КАЖДОГО ОТДЕЛЬНОГО ПРОЕКТА)

Улучшение процесса оказания услуги

Увеличение рычага при оказании услуги

Эффективное использование возможностей работников среднего технического персонала

Разработка методологии, позволяющей избегать дублирования усилий при оказании услуги

ТРЕТЬЕ: УСТРАНЕНИЕ НИЗКОЙ НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Разобраться с не приносящими отдачи сотрудниками

Отказ от неприбыльных услуг

Отказ от неприбыльных клиентов

ЧЕТВЕРТОЕ: УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

• Увеличение загрузки (оплачиваемых человеко-часов)

ПЯТОЕ: СНИЖЕНИЕ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

• Увеличение скорости выставления счетов

• Увеличение скорости сбора гонораров

• Уменьшение используемого рабочего пространства и стоимости оборудования

• Уменьшение расходов на обслуживающий персонал

Как мы уже видели, первые две категории относятся к вопросу поддержания «здоровья» организации, в то время как следующая за ними категория (исключение слабых звеньев) имеет лишь косвенное значение для «здоровья». Последние две категории полностью относятся к категории «гигиены» организации, у них краткосрочное влияние и они не способны оказать воздействие на увеличение прибыли организации в долгосрочной перспективе. Нельзя достичь увеличения прибыли только лишь за счет управления факторами «гигиены». Прибыльность в будущем зависит от «здоровья» организации, методов ее оценки, системы отчетности и управления обеими категориями.

Глава 4

Решение вопроса недостаточного делегирования полномочий

Как и для любого человека, «здоровье» профессиональной организации можно значительно поправить, отказавшись от вредных привычек. В этой главе мы поговорим об одной из них – снижающей прибыльность, влияющей на состояние морали сотрудников, снижающей конкурентоспособность организации и к тому же блокирующей возможность исполнителей высшего звена проводить больше времени с клиентами и инвестировать в будущее организации.

Эта вредная привычка называется *систематическое нарушение правил делегирования полномочий*.

Представьте, что всем сотрудникам вашей организации, низшего и высшего звена, раздали вопросник, содержащий единственный вопрос:

Какую часть вашего рабочего времени вы тратите на выполнение работы, которая могла быть сделана исполнителем низшего звена, если мы уже научили его выполнять такую работу с подобающим качеством?

(Разумеется, в расчет не следует включать работу, которая должна быть выполнена именно вами, если на этом *настаивает клиент*, желая получить то, что ожидает.)

Представьте теперь, что все честно ответили, а результаты были сгруппированы в таблицу для анализа среднего значения в фирме. Мои собственные исследования показывают, что в типичной профессиональной организации наиболее *часто* встречающийся ответ колеблется в пределах от 40 % до 50 %, а иногда и больше. Это подтверждает, что от 40 % до 50 % всех производственных возможностей организации уходит на выполнение высокооплачиваемыми специалистами работы, не требующей такой высокой квалификации. Согласитесь, это, не лучшая ситуация.

Если кто-нибудь возьмется оценить качество работы какой-либо производственной компании и выяснит, что из всех имеющихся в наличии ресурсов в процессе производства используются только те, которые на 40 % или 50 % дороже аналогичных, он скорее всего скажет, что эта компания «неэффективная», «непродуктивная» и «расточительная». Точно такие же слова можно сказать о большинстве бизнес-процессов в фирмах, оказывающих профессиональные услуги.

Почему это становится проблемой?

Перед выяснением причин возникновения подобных ситуаций и возможностей их устранения, мы должны проанализировать четыре области, на которые влияют последствия недостаточно продуманного делегирования ответственности и полномочий:

Прибыльность

По определению, систематическое нарушение правил делегирования ответственности и полномочий приводит к тому, что стоимость услуг становится высокой. Она неизбежно возрастает по причине того, что высококвалифицированный и высокооплачиваемый персонал выполняет ту работу, которую с не меньшим успехом и с тем же качеством могли бы выполнять обученные исполнители низшего звена. На первый взгляд может показаться, что это не наносит никакого вреда организации: если клиенты и так готовы платить, и платят по таким ставкам, зачем что-то менять?

Но правда состоит в том, что причина, по которой нужно что-то менять, действительно

существует. Она называется простым и хорошо знакомым словом: «конкуренция». Поскольку рынок становится все более и более конкурентным, а стоимость услуг все более и более низкой, высокая стоимость оказания услуг может привести к маркетинговым проблемам, что приведет к утрате позиций организации на рынке и потере конкурентного преимущества. Существует еще одна причина, по которой уже нужно что-то менять – прибыльность. Если клиентов устраивают наши высокие ставки, и мы при этом используем высокооплачиваемый персонал, мы в конечном итоге теряем возможную прибыль.

Приобретение навыков

Заставляя высококвалифицированных и высокооплачиваемых специалистов выполнять низкооплачиваемую работу, для которых этот этап уже давно пройден, организация лишает исполнителей низшего звена, которые собственно и должны это делать, возможности приобретения этих навыков. При оказании услуг, профессиональные организации, в сущности, продают не время (хотя некоторые все же устанавливают ставки исходя из времени, проведенного на проекте). Их главный «товар» – это навыки и знания персонала. А все что мешает развитию навыков и приобретению квалификации (к чему и приводит систематическое нарушение правил делегирования ответственности), приносит ущерб организации.

Мораль, мотивация, удовлетворение

Если происходит систематическое нарушение правил делегирования ответственности и полномочий, и исполнители низшего звена остаются незагруженными работой, то результатом станет слабый уровень мотивации, низкий моральный уровень работников. Результаты проведенных мною исследований показывают, что если эта проблема остается нерешенной и наблюдается отсутствие «стимула к работе», это становится одной из основных причин большой текучести кадров. Мое исследование также показывает, что если 50 % исполнителей высшего звена выполняют работу, которую должны были выполнять исполнители низшего звена, этот факт отрицательным образом влияет и на *их* моральный уровень.

Недостаток внимания вопросам развития организации

И, наконец, последним по списку, но приносящим не меньший ущерб результатом систематического нарушения правил делегирования ответственности и полномочий является то, что высокооплачиваемые специалисты, выполняя не свойственную им работу, теряют возможность выполнения действительно важных заданий. Практически в каждой фирме я встречал людей, осознающих важность повышения качества обслуживания клиентов и необходимость развития самой организации, навыков тренинга и контроля, а также персонального роста сотрудников. И во всех этих случаях эти люди сообщают, что не могут делать то, что могли бы, применяя все эти знания, из-за «большой загруженности». Действительно, они загружены, но не тем, чем должны были бы.

Чем же они загружены? А тем, что 50 % своего рабочего времени они тратят на выполнение работы, которую кто-то другой мог бы выполнять с не меньшим успехом за половину или даже треть их заработной платы, а они, в свою очередь, могли бы заняться действительно стоящим делом.

Причины проблемы

Недополучение прибыли. Недоразвитие навыков. Снижение морали. Пренебрежение необходимостью будущего развития организации. Это приличный список. Почему же эта

ситуация так часто встречается?

Помимо набивших оскомину причин типа «Лучше я это сделаю сам «или «Если хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай это сам», я выяснил, что причина такого отношения объясняется устройством системы вознаграждения усилий (отсюда термин *систематическое* нарушение правил делегирования ответственности).

Во-первых, если стоит задача увеличения ставок работы исполнителей высшего звена, то это неизбежно приводит к неправильной расстановке производственных сил. Если партнер чувствует, что он в большей степени ответственен за наработку максимального количества оплачиваемых часов (а не за прибыльность проектов, за что они, собственно, и должны отвечать), то он, естественно, будет искать возможности приобретения именно такой работы вместо поиска путей улучшения эффективности этой работы.

Такое поведение оправдывает себя, если организация переживает спад клиентской активности. В такие периоды партнерам лучше заняться поиском новых клиентов, чем работать с существующими проектами, недогружая исполнителей младшего звена и перегружая ненужной работой высокооплачиваемых специалистов, что приводит к повышению ставок работы (как я успел заметить, во многих странах это обычная практика).

Вторая причина – это результат того, что в некоторых организациях руководители устанавливают ответственность за поиск новых путей за счет снижения стоимости оказания услуг. Удивительно, но в некоторых организациях даже не отслеживается уровень прибыльности каждого проекта. И даже среди тех, кто это делает, основным мерилom прибыльности проекта является все тот же средний процент стандартных ставок работы сотрудников, занятых на выполнении проекта. Мое исследование показывает, что такой подход не обеспечивает адекватной оценки возможностей использования большего числа сотрудников, то есть делегирования ответственности и полномочий. Если у партнера отсутствует стимул увеличения числа работников, то высока вероятность возникновения проблемы недостаточного делегирования ответственности и полномочий. Партнеры должны нести ответственность не только за общую прибыльность проекта, но и за стоимость осуществления этого проекта, то есть за уровень ставок работы.

Третьей причиной недостаточного делегирования ответственности и полномочий является нежелание вкладывать средства в проведение тренингов и развитие системы контроля для достижения должного уровня делегирования полномочий. В любом проекте вам сложнее контролировать выполнение работы исполнителями низшего звена, чем сделать это самому, так как у подчиненных уйдет больше времени на выполнение конкретной работы. Следовательно, даже если хорошо развитая система контроля за исполнителями низшего звена снижает стоимость оказания услуг в будущем, то в небольшой период времени ее использование, наоборот, повысит стоимость услуг. Использование труда исполнителя низшего звена сначала приведет к кратковременному увеличению стоимости оказания услуги, так как раньше его работу выполняли высокооплачиваемые специалисты, а у него, следовательно, не было соответствующих навыков. Результат – организация уделяет недостаточно внимания развитию навыков исполнителей низшего звена, хотя об этой необходимости постоянно говорят. И все это происходит из-за недалековидности руководства организации, преследующей цель получения прибыли в краткосрочном периоде.

Четвертой проблемой становится незнание путей выхода из ситуации, когда сокращается рынок клиентов. Непонятно, то ли уделять больше внимания маркетингу, то ли улучшить качество обслуживания клиентов с целью удержания оставшихся, то ли заняться новыми проектами, требующих знаний и навыков партнерского уровня. Сокращение рынка может вызвать отказ от существующих клиентов в пользу клиентов, нуждающихся в высокой квалификации сотрудников организации. Как я выяснил, основным барьером на пути преодоления этой проблемы является боязнь того, что таких клиентов может вовсе не быть, или простое нежелание отказаться от практики установления высоких ставок оплаты работы.

Необходимость проведения соответствия между выполняемой работой и

квалификацией сотрудников профессиональной организации требует пересмотра существующей системы маркетинговых программ, которые рассчитаны на завоевание новых заказов. Впрочем, можно долго спорить (что и делают некоторые недальновидные партнеры профессиональных организаций), что на некоторых рынках вообще нет такой работы или что ее нельзя получить в условиях сокращения клиентского рынка с целью замены уже существующей работы.

Это, может быть, правда, но отнюдь не аргумент в пользу неэффективной расстановки производственных сил на проекте. Более того, этим подтверждается, что в некоторых областях практической деятельности у организации может быть избыточное количество партнеров. Подходящим решением тут может стать поиск новых путей применения своих знаний и опыта, перемещение их сил в те области, где в них действительно нуждаются, или, в крайнем случае, поиск путей реализации своих карьерных амбиций в другой организации. А заставлять высокооплачиваемых партнеров выполнять низкооплачиваемую работу – лучший рецепт для провала.

Разрешение проблемы

«Диету» и «комплекс упражнений» для избавления от дурной привычки систематического нарушения правил делегирования полномочий и ответственности нельзя назвать приятными. На самом деле, это тяжело, но этот комплекс мер поможет оперативно обнаружить эту вредную привычку, и в случае ее очередного проявления, установить ответственность каждого из партнеров за ее устранение.

Итак, существует три основных элемента программы и несколько дополнительных.

Шаг первый: определение прибыльности проекта

Первым необходимым шагом на пути избавления от «вредной привычки» систематического нарушения правил делегирования полномочий и ответственности должно стать изменение представления партнеров о прибыльности проектов. Акцент должен быть сделан на установлении ответственности каждого из партнеров за прибыль, приходящуюся на каждого из них, а не на ставки работы каждого отдельного проекта.

В некоторых организациях применяют системы компьютерного учета прибыльности каждого проекта и отработанных в ходе проекта часов специально на то уполномоченными лицами. Подсчет общей стоимости ресурсов, затраченных на осуществление проекта с использованием возможностей информационных технологий и данных о заработной плате каждого из сотрудников, очень прост.

Учитывая прибыль и стоимость оказания услуг, организация может легко определить, какие проекты являются более прибыльными, а каким следует уделять больше внимания, т. е. где увеличить эффективности работы через более разумное распределения рычага, а где улучшить делегирование ответственности и полномочий.

Применив однажды такой способ отслеживания эффективности проектов, у организации появляется возможность поддерживать необходимый уровень ответственности партнеров за прибыльность проектов, невольно заставляя их изыскивать возможности для улучшения эффективности работы.

Шаг второй: контроль и вознаграждение, проведение тренингов

Чтобы преодолеть проблему «запоздалого» приобретения навыков (приводящего к систематическому нарушению правил делегирования ответственности), организации должны ввести практику заполнения сотрудниками аттестационной формы (Иллюстрация 4–1) по завершении каждого проекта, где оценивалось бы увеличение их опыта в результате работы над проектом.

Иллюстрация 4–1. Оцените уровень приобретенного в ходе проекта опыта.

Оцените уровень приобретенных навыков в ходе проекта опыта по шкале от 1 (полностью не согласен) до 5 (полностью согласен)					
Работа, которую я выполнял, была нужна для приобретения новых знаний и развития новых возможностей	1	2	3	4	5
Проект помог мне изучить что-то новое и вырасти в профессиональном отношении	1	2	3	4	5
Работа была интересной и многообещающей	1	2	3	4	5
Когда мне что-либо поручалось, я точно знал, что от меня требуется	1	2	3	4	5
Когда мне что-либо поручалось, я понимал, что мое задание – составная часть всего проекта	1	2	3	4	5
Всегда имелась возможность что-либо спросить, если в этом была необходимость	1	2	3	4	5
Наблюдалась быстрая ответная реакция на мои действия, хорошая или плохая	1	2	3	4	5
Когда за мной что-либо исправляли, это делалось без истерики	1	2	3	4	5
Я участвовал в хорошем тренинге по улучшению качества моей работы	1	2	3	4	5
Меня информировали обо всем, что касалось качественного выполнения работы	1	2	3	4	5
Мои инициативы по продвижению новых идей и улучшению качества работы встречали с одобрением	1	2	3	4	5

У меня была свобода в принятии решений относительно выполняемой работы	1	2	3	4	5
Групповые встречи были организованы таким образом, что ощущался дух доверия и взаимоуважения	1	2	3	4	5
Я горжусь качеством работы, выполненной в ходе проекта	1	2	3	4	5
На этом проекте мы показали образцовый уровень качества работы	1	2	3	4	5
У меня было чувство, я являюсь составной частью всей команды	1	2	3	4	5
<p>Инструкция: чтобы обеспечить максимальную честность ответов, не указывайте имени на конверте. Мы просим вас передать его в запечатанном конверте секретарю, который подсчитает суммарное количество набранных на этом проекте и других проектах очков так, чтобы мы могли видеть производительность всех работников. Мы просим вас также указать свое имя и номер проекта на обратной стороне конверта, чтобы контролировать количество сданных вопросников.</p> <p>Данные для кодировки анкет:</p> <p>(a) Номер проекта</p> <p>(b) Ваша должность</p> <p>(c) Сколько часов вы проработали на этом проекте?</p> <p>(d) Кто был вашим руководителем на этом проекте?</p>					

Заполненные формы отсылаются на рассмотрение управляющему партнеру, а суммарное количество очков, набранное каждым из сотрудников, подсчитывается ежегодно. В конце каждого года *совокупное* количество очков, набранное всеми сотрудниками, работающими под руководством каждого партнера, сравнивается с совокупным количеством очков, набранным всеми сотрудниками организации.

Если следовать этому нехитрому совету, проблема поощрения и установления ответственности за делегирование полномочий, за улучшение управления каждым проектом и за приобретение сотрудниками необходимых в дальнейшем навыков, будет решена. Введением подобной системы контроля эффективности работы можно добиться того, чтобы то, что говорится об эффективности, и ставится в качестве основной цели деятельности профессиональной организации, было реально выполнено.

Шаг третий: планирование

При рассмотрении вопроса об эффективной работе персонала в проектах самым важным является хорошее управление процессом планирования.

Решив однажды, каким образом определяется расстановка сил на проекте (кого

назначить на выполнение проекта и какая часть проекта будет выполнена каждым сотрудником), структура рычага на проектах будет понятна. Решения о распределении работников на проект играют весомую роль при определении количества (и характера) приобретаемых работниками навыков. Большинство навыков, приобретаемых сотрудниками профессиональной организации, зависят от типа проекта, в котором они задействованы, и от той части работы, которую они там выполняют.

Как мы отмечали ранее, результаты многочисленных исследований показали, что мотивация, уровень морали и, в конечном итоге, текучесть кадров организации зависят, главным образом, от типа работы, которую приходится выполнять работникам. Соответственно, процесс распределения работников в проекте – это самое что ни на есть реальное *управленческое* решение. Это область, где достигаются реальные компромиссы между быстрой прибылью, обслуживанием клиентов и уровнем текучести кадров профессиональной организации.

Должный уровень внимания менеджеров организации к этой проблеме открывает путь к решению проблемы недостаточного делегирования ответственности и полномочий. К сожалению, в очень многих профессиональных организациях процесс планирования работников по проектам рассматривается как административная или тактическая функция, которой она на самом деле не является. Необходимо запланировать время, когда влиятельные сотрудники, руководство организации, будут призывать к ответу партнеров, требуя объяснения, почему тот или иной партнер определил соотношение своих работников в проекте именно так, а не иначе. Здесь будут требовать объяснения о реальных потребностях проекта. Только проведение таких возвратно-поступательных обсуждений вскроет часто скрытую проблему делегирования ответственности и полномочий (см. Главу 16 «О важности планирования»).

Дополнительные тактики решения этой проблемы

В дополнение к вышеперечисленным подходам, некоторые профессиональные организации прибегают к тактике более агрессивного поведения, повышая уровни ставок работы не групп специалистов, а отдельных работников, должности которых относятся к категории исполнителей высшего звена. На самом деле, они тем самым проверяют ценность на рынке своих исполнителей высшего звена.

И у такого поведения есть свои позитивные стороны. Во-первых, это побуждает исполнителей высшего звена профессиональной организации «выкладываться на полную катушку» при выполнении сложных заданий, а не формально соответствовать требованиям организации, не в полной мере используя свои возможности, отрабатывая оплачиваемое время. Во-вторых, политика агрессивности в отношении установления ставок работы исполнителей высшего звена приводит к тому, что работники вынуждены тщательнее следить за выполняемым участком работы.

Другие профессиональные организации используют свои системы оценки производительности партнеров для того, чтобы увеличить эффективность использования партнерского времени и помочь партнерам обозначить новые цели для повышения профессионализма. За кроющейся здесь теорией видно, что у партнера будет ясное представление того, как он или она может «перейти» к осуществлению более высокооплачиваемой деятельности; он будет хотеть (даже страстно) «продвинуться» в выполнении текущей деятельности, которую с не меньшим успехом могут выполнить другие. Если у партнера нет «персонального стратегического плана» – вы не увидите желания делегировать текущую деятельность. В некоторых случаях руководству профессиональных организаций необходимо «защищать» тех, кто делегирует свои обязанности, до тех пор пока они не найдут замену, добиваясь снижения риска для тех, кому приходится выполнять новые и незнакомые задания.

В других организациях для достижения лучшего делегирования, были созданы

комитеты по практической деятельности для изучения методик профессиональных организаций и выполнения исследований «отраслевой инженерии». Тщательно изучая уровень навыков, такие исследования могут, в результате, перерасти в готовые методологии (или руководство по тренингам) по оказанию услуг отдельными партнерами организации.

Заключение

Решить проблему недостаточного делегирования ответственности и полномочий непросто. Как показывает мой опыт, эта проблема встречается в профессиональном сообществе достаточно часто. И разработка «диеты» для избавления от нее требует взглянуть по-новому на некоторые важные управленческие системы профессиональной организации.

Читатель должен задать следующие вопросы:

Существует ли проблема недостаточного делегирования ответственности и полномочий в моей фирме?

Какие преимущества можно получить, если частично решить эту проблему?

Можем ли мы применить какие-нибудь из подходов, представленных в этой главе?

Если мы можем ни по одному из путей, каким образом мы можем решить эту проблему?

Что произойдет, если мы оставим все, как есть?

Мой опыт показывает, что большинство профессиональных организаций обнаружат у себя не только наличие возможностей решения этой проблемы, но и увидят, что период «сидения на диете» вызовет не меньше болезненных ощущений, чем радости от потенциальной выгоды, обновленного здоровья и новой энергии организации.

Часть вторая Клиенты

Глава 5 Программа развития практики

Произнесите слово «маркетинг» в обществе профессионалов, и каждый подумает о своем. Некоторые подумают: «Все, что нужно делать, – удовлетворять текущие потребности наших клиентов, и бизнес пойдет». Другие возразят: «Поток новых клиентов – вот что является основным условием «здоровья» любой организации». Некоторые предложат следующую точку зрения: «Суть вопроса заключается в управлении отношениями с вашими клиентами», а третьи скажут: «Нам нужно интегрироваться в новые сообщества и искать новых людей».

Правда состоит в том, что каждое из данных высказываний имеет право на существование, но ни одно из них, по сути, не является ответом на вопрос. Профессиональные организации должны предпринимать целый комплекс шагов по развитию практической деятельности, состоящий из пять основных стадий:

- Вещание
- Ухаживание
- Сверхудовлетворение
- Выращивание отношений с клиентом
- Выслушивание клиента

Ни одной из этих стадий нельзя пренебрегать: только использование всего комплекса, в совокупности, даст желаемый результат.

Вещание включает в себя всю деятельность, которая порождает инициативу, запросы и

возможности работы с новыми клиентами. Распространение информации включает в себя проведение семинаров, написание статей, издание информационных бюллетеней и публичные выступления, а также подразумевает наличие массового потребителя информации. Профессиональная организация вещает на интересующий ее рынок в надежде на новые контакты, запросы и, в некоторых случаях, требования выслать официальное предложение (обсуждение данных тактик приведено в Главе 11 «Привлечение новых клиентов»).

Как только возникает соответствующая благоприятная возможность работы с потенциальными клиентами, появляется новый вид деятельности – ухаживание. Фирма уже нацелена не на *группу* потенциальных покупателей, а на каждого конкретного потенциального клиента. Этот вид деятельности традиционно называется «продажа и предложение», но эти слова не способны вобрать в себя то, что действительно требуется. Когда клиент нанимает профессионала или организацию, он должен принять решение о принципах взаимоотношений. (Некоторые идеи о том, как преуспеть в этом процессе, можно найти в Главе 10 «Как выбирают клиенты»).

Обе упомянутые категории описывают успешные попытки по привлечению *новых* клиентов. Однако, как гласит известный афоризм, нет более эффективного способа развития практической деятельности, чем знаменитое «сарафанное радио». Соответственно, главная составляющая развития практической деятельности это – *сверхудовлетворение* существующих клиентов в конкретных делах. Это означает немного больше, чем выполнение потрясающей технологичной работы и больше, чем обслуживание клиента, когда он или она будут просто «удовлетворены». Эффективность «честного слова» проявляется только тогда, когда клиент *восхищен* результатами проделанной работы и жаждет снова работать с этим человеком. А поскольку репутацию честного слова нужно заработать, профессиональные организации и отдельные специалисты должны инвестировать в эту область (См. Главу 7 «Качественная работа не означает качественного обслуживания», и Главу 8 «Программа качества услуг»).

Проявление внимания к клиенту является необходимым, но недостаточным условием для привлечения будущего бизнеса. Отношения с клиентом, для сохранения их на должном уровне, должны быть *выращены*, будущий бизнес должен быть заработан. Клиентам не нравится, что их воспринимают в качестве подарка, и они ожидают от своих «поставщиков услуг» ощутимых инвестиций в развитие взаимоотношений с целью приобретения нового бизнеса. Они ожидают, что исполнитель заказа будет тратить свое личное время (без возмещения расходов) на изучение их бизнеса, генерировать новые идеи для формирования основ развития будущего бизнеса, и они готовы проводить время с клиентом, обсуждая будущие проекты, работая в «сверхурочные» часы и тому подобное. Этот процесс требует хорошо спланированной программы по осуществлению маркетинговых усилий по отношению к существующим клиентам (См. Главу 9 «Маркетинг для существующих клиентов»).

Пятой и последней категорией, необходимой для завершения рассмотрения ряда вопросов по развитию практической деятельности, является категория *выслушивание* рынка, известная также как «накопление мыслей рынка». Чем лучше профессиональная организация понимает процесс рассуждения ее клиентов (и о чем ее клиенты размышляют в последнее время), тем эффективнее она сможет позиционировать себя на рынке. Любая организация, не сумевшая осуществить этот шаг, будет сильно отставать, и ей придется искать свое место на рынке, основываясь на «догадках» и «предположениях» о том, чего хотят клиенты. Профессиональная организация может легко понять, чего хотят ее клиенты, и каким образом они осуществляют свой выбор. Все, что требуется – это организовано и методично проводить опросы клиентов, посещать отраслевые собрания вместе со своими клиентами, и слушать (а не говорить или продавать). (Глава № 6)

Сколько времени надо потратить на каждую стадию?

Вам, наверное, захочется прикинуть, каким будет процентное соотношение усилий вашей фирмы при работе над каждой стадией (см. Иллюстрацию 5–1). Какое соотношение бы вы назвали сбалансированным распределением времени? Завышаете ли вы значение одной или двух категорий в ущерб другим? Подумайте, насколько эффективно ваша организация осуществляет каждую из пяти стадий развития направлений практической деятельности. Какую оценку вы бы себе поставили, сравнив результаты работы на каждой из пяти стадий?

Иллюстрация 5–1. На что уходит время?

	Доля неоплаченного времени, потраченного на развитие практической деятельности	Оценка того, насколько хорошо это сделано (1= мы просто непревзойденны по этой части развития практической деятельности; 5 = мы этого вообще не делаем)
<p>вещание (генерация идей и запросов)</p> <p>ухаживание (продажа и предложение)</p> <p>сверхудовлетворение (всецелое удовлетворение клиента текущими делами)</p> <p>выращивание (вложение средств в существующих клиентов)</p> <p>выслушивание (сбор информации о рынке)</p>	100%	

Результаты моих наблюдений за профессиональными организациями говорят о том, что большая часть неоплачиваемого времени тратится на развитие практической деятельности согласно тем фазам, которые я указал в начале своего списка (распространение информации и ухаживание). Но, как правило, люди не уделяют достаточного внимания другим пунктам моего списка (сверхудовлетворение, выращивание отношений и выслушивание клиентов). Я выяснил, что это происходит потому, что профессиональные организации склонны полагать, что последние три фазы возникают «сами собой» в процессе работы (то есть в оплачиваемое время) и, следовательно, не гарантируют окупаемости каких-нибудь дополнительных вложений неоплачиваемых усилий. А это, исходя из моего опыта, является неверным допущением.

Возьмем, например, стадию «Выслушивание». Я могу уделять много внимания клиентам, пока я работаю с ними и буду пребывать в уверенности, что понимаю их. Однако для того чтобы достичь результата во время работы с текущими делами клиента, необходимо целиком посвятить себя данному вопросу, а не пытаться вести с клиентом разговоры о других вещах. Хотя, если я приглашаю клиента на обед или в свой офис для переговоров не о текущем, а о других делах клиента, я могу узнать многое (и узнаю) из того, что мне действительно будет полезно в будущем в моих усилиях по развитию практической деятельности.

Если я попытаюсь продать что-нибудь клиенту, предварительно не выслушав его, мои попытки мало эффективны.

Это не вопрос этики или морали («Вам следует уделять большее внимание существующим клиентам и больше их слушать»), а простое дело эффективного развития деловой практики: какие инвестиции принесут ощутимую отдачу на каждый вложенный неоплачиваемый час работы?

Рассмотрим, например, Таблицу 5–1, дающую нам представление об альтернативных инвестициях в развитие практической деятельности, как отдельного профессионала, так и организации. Существует два рода инвестиций. Первый вид – вложение средств в маркетинг по отношению к существующим или потенциальным клиентам, второй – осуществление комплекса маркетинговых мер по отношению к уже существующим или потенциальным клиентам, осознающих новые потребности, а также по отношению к тем клиентам, которые еще этого не осознали.

Таблица 5–1

	Существующий клиент	Перспективный клиент
Осознающий новую потребность	сверхудовлетворение (наивысший показатель ROI)	Ухаживание
Не осознающий новую потребность	Выращивание	Распространение информации (самый низкий показатель ROI)

Какая ячейка данной таблицы соответствует наивысшей отдаче от инвестиций (ROI)? Для большинства профессиональных организаций ответ будет находиться в левой верхней ячейке. Необходимо принимать во внимание тот факт, что текущие клиенты с новыми потребностями (о которых они могли предварительно рассказать, а могли и не рассказать), могут дать новый заказ. Отдадут ли уже существующие клиенты весь (или большую часть) своих проектов вам по мере возникновения потребности? Если ответ положительный, то можно считать, что эта часть развития практической деятельности пройдена и больше не нуждается в дополнительных усилиях. Если же у вас есть только часть всей работы вашего клиента, тогда эта сфера деятельности заслуживает более пристального внимания и временных затрат. До тех пор пока в отношениях с клиентом не возникнут серьезные разногласия, проще добиться эффекта от обслуживания уже существующего клиента, чем от первой опыта работы с новым клиентом. Так как коэффициент окупаемости инвестиций в данном виде деятельности по развитию практики высок, то для любых проектов по развитию организации будет целесообразно начать со следующих простых вопросов:

- Какие из уже существующих клиентов могут принести нам дополнительную работу?
- Какой уровень инвестиций следует взять за точку отсчета для того, чтобы быть уверенным в получении этой работы?
- Какие действия увеличивают вероятность того, что данный клиент захочет передать нам свой следующий заказ?

Где в данной таблице кроется *наименьший* коэффициент окупаемости инвестиций? И снова ответ не должен вызывать сомнений: это нижний правый угол, то есть не клиент, который еще не испытывает новых потребностей. Тем не менее, если бы вы столкнулись с представителями типичной юридической фирмы и спросили бы их о деятельности по развитию практики, вы бы долго слушали об их попытках контактов с людьми, с которыми у них еще не сложилось отношения! Организации должны выполнять *некоторую часть* всего этого: поток новых клиентов – неотъемлемая часть успеха любой профессиональной организации. Однако вопрос заключается в балансе. Это одна из наиболее интенсивных форм построения практики, и она должна быть использована как «дополнение» нежели как главный компонент плана развития практической деятельности.

В какой из двух оставшихся ячеек таблицы находится наивысший коэффициент

окупаемости вложений? Здесь мы уже можем быть менее точны, хотя, безусловно, можно описать две очень различающиеся между собой задачи по развитию практической деятельности. В верхней правой ячейке описана ситуация, при которой возможный клиент испытывает новую потребность, но у вас нет никаких отношений с его компанией. Можете быть уверены, новое дело скоро появится! Ведь они же собираются кого-то нанять для выполнения этой работы, и наша задача – заручиться гарантией, что выберут именно нас. Здесь нашей главной задачей становится ухаживание за клиентами, т. е. занятие, требующее времени. Чтобы стать избранными, нам нужно знать каждую деталь о делах клиента, начинать развивать отношения с ключевыми людьми, ответственными за принятие решений, подготовить презентации и (возможно) предложения, а также принять участие в ряде встреч перед принятием решения. Но все это, как правило, происходит в обстановке конкурентной борьбы, поскольку клиент, возможно, ведет переговоры не с одной профессиональной организацией.

Нижняя левая ячейка представляет собой существующего клиента, который пока еще не знает о своей новой потребности, но у нас с ним уже сложились отношения. Трата времени в данном случае – это пари, что если мы проведем время с ответственными лицами клиента, изучая их бизнес, мы можем обнаружить то, о чем они не знали, а должны. Насколько вероятно то, что, потратив время на добывание информации о делах клиента, вы наткнетесь на что-то новое? В большинстве случаев это хорошая ставка. Как только что-то обнаруживается, задачей развития практической деятельности становится привлечение внимания соответствующих руководящих работников (которых вы уже, вероятно, знаете). Это задача не отнимает много времени, и вложения хорошо окупаются.

Данный анализ предполагает, что вторым наивысшим коэффициентом окупаемости вложений неоплачиваемого времени по развитию практической деятельности будет, вероятно, проведение времени с существующими клиентами, которые пока еще не осведомлены о потребностях; сюда входят также попытки по отслеживанию потенциальных клиентов. Необходимо подчеркнуть, что данное решение не означает, что один пункт более важный, чем другой, и что его можно вовсе игнорировать. В действительности, наоборот, все пункты должны быть реализованы.

Кроме того, *существует* логический порядок в этих делах по развитию практики. Сначала выслушивание. Слушайте, и все пойдет как надо. Далее следует сверхудовлетворение. Чем лучше вы это делаете, тем легче будет победить в борьбе за будущий бизнес имеющегося клиента и заполучить новых клиентов по его рекомендации. В третьих, прежде чем бороться за новых клиентов, имеет смысл удостовериться, что в будущем вы получите новый заказ старого клиента. И, наконец, перед тем как вы станете знаменитостью по созданию запросов, имеет смысл убедиться, что вам под силу превратить потенциальный заказ в подписанный контракт.

Какой баланс конкурирующих видов деятельности я бы предложил? Приблизительно следующий.

Я бы начал с планирования эффективной программы выслушивания с тем, чтобы профессиональная организация регулярно и последовательно получала бы доход от своей позиции на рынке. Во вторых, я бы сделал столько инвестиций, сколько потребовалось для успешного выполнения задачи, т. е. от 10 % до 15 % всего количества времени по развитию практической деятельности.

Затем я бы перешел к сверхудовлетворению, и посчитал бы, сколько неоплачиваемого времени мне бы потребовалось потратить на данного клиента с конкретной задачей, чтобы он остался по-настоящему восхищен, а не просто удовлетворен. Возможно, я бы мог «удовлетворить» его и в оплачиваемое время, но, если еще одно усилие приведет их в восхищение, то оно стоит того. Допустим, что спланированная программа по сверхудовлетворению потребовала бы от 10 % до 15 % всего количества моего времени по развитию практической деятельности.

Далее следует перейти к рассмотрению стадии обучения и спросить: имеется ли у

существующих клиентов то, что я смогу заработать, инвестируя в укрепление отношений. Возможно, я бы нашел здесь множество возможностей получения отдачи от инвестиций, заслуживающих от 30 % до 35 % моих усилий.

Только после этого я бы перешел к новым сторонам работы с клиентом, затрачивая от 35 % до 50 % времени. Выбирая между вещанием и уходом, необходимо понимать, что уход, требующее среди прочего, завоевания доверия клиента, требует больших затрат времени. Соответственно, я бы попытался ограничить свою деятельность по вещанию примерно до 10 %, оставляя от 25 % до 40 % времени на привлечение потенциальных клиентов.

Насколько должно быть неизменным это соотношение? Безусловно, это гибкая система. Вновь возникающие проблемы практической деятельности потребуют другого соотношения сил, чем уже сформировавшиеся, и профессиональным организациям на различных стадиях текущей практической деятельности потребуется уделять больше внимания одним стадиям, чем другим. Но соотношение должно быть найдено, и время, затраченное на развитие практической деятельности, должно быть распределено с учетом всего спектра имеющихся вариантов так, чтобы инвестиции в развитие практической деятельности действительно окупились.

Глава 6

Выслушивание клиентов

Как и в любом другом бизнесе, организациям, оказывающим профессиональные услуги, подходит правило, которое гласит: *добиться конкурентного преимущества можно только лучше понимая потребности клиентов*. Глубокое понимание вещей может быть обеспечено только одним – выслушиванием клиентов.

Прислушиваться к мнению клиентов означает нечто большее, чем просто сбор информации в процессе поиска новых клиентов. Это не может стать отдельным маркетинговым исследованием или программой, проводимой раз в три года. На самом деле, необходимы систематические попытки исследования предпочтений клиентов, их желаний и требований. Вопросы типа «Чего хотят клиенты, и каким образом меняются их запросы?» должны быть всесторонне исследованы с помощью структурированной программы сбора информации, ее анализа и применения в ежедневной практике компании.

Очень немногие профессиональные организации могут похвастаться наличием такой программы. Во многих организациях вопрос «Чего хотят клиенты?» давно стал предметом нескончаемых дебатов и спекуляций, и только немногие делают очевидную вещь: напрямую спрашивают клиентов. Несмотря на то, что это довольно просто, профессиональные организации не следуют этому совету и недостаточно консультируются со своими клиентами.

Эта глава описывает некоторые методы выслушивания клиентов, и приводит оценку каждого из этих механизмов. Следует добавить, что ни один из методов, которые будут изложены ниже, не могут рассматриваться как взаимозаменяемые. Основываясь на известном принципе, знание-сила, и на утверждении: «Вы никогда не можете знать своего реального положения на рынке», мудрые фирмы применяют столько тактик, сколько возможно.

Почему надо слушать клиентов?

Слушать клиентов или обращаться к клиентам, с просьбой оценить нынешнее состояние предоставляемых услуг, необходимо по двум причинам: А) добиться улучшения конкурентоспособности предоставляемых услуг, и Б) выявить возможности для предоставления новых видов услуг.

Оценивая текущий уровень услуг, организации ищут возможности улучшения их

качества. Как говорят японские работники: «производственный брак – это сокровище». Другими словами, если тщательно изучать дефекты и находить источники неполадок, можно серьезно улучшить качество услуг. Если не устанавливать обратной связи с потребителями, можно легко упустить возможность сделать свою продукцию конкурентоспособной. Изучая недостатки товара, производитель может протестировать товар на предмет его реализации. У профессиональных организаций, оказывающие услуги, зачастую нет такой альтернативы: если вдруг клиент обнаружил какой-то изъян, только он решает, нужна ли ему данная услуга, или нет.

Даже более важным фактором чем оценка качества предлагаемых услуг, является возможность получить мнение клиента о перспективах новых услуг, разрабатываемых компанией, о его потребностях. У профессионала может быть свое мнение о конкретной услуге на рынке, или он может спекулировать на меняющихся рыночных запросах. Но все эти ухищрения бесполезны, пока клиент сам не заявит о своей потребности в услуге. Исходя из этого, никакая профессиональная организация не может заняться стратегическим планированием или определить, какое направление инвестиций для нее более оптимально, пока она не получит отмашки от клиента. Таким образом, организация, где есть программа долгосрочного анализа и планирования на основании таких данных, займет гораздо более выгодную позицию, чем компания, которая пожалеет средств на эти мероприятия.

Несколько способов учета интересов клиентов

Безусловно, существует масса способов, каким образом следует прислушиваться к мнению клиентов, кроме тех, что изложены здесь. Тем не менее, мы познакомимся с теми из них, которые я изучал или помогал внедрять моими клиентами.

1. Группы пользователей
2. Обратные семинары
3. Посещение отраслевых собраний клиентов
4. Маркетинговые исследования
5. Визиты высших руководителей к важным клиентам
6. Обсуждение проведенного проекта с группой проекта
7. Регулярная обратная связь с клиентами

Группы пользователей

Концепция групп пользователей, которая применяется в таких отраслях, как разработка программного обеспечения, имеет огромную ценность на рынке услуг.

Схема заключается в следующем: небольшую группу (от пяти до семи человек) постоянных клиентов спрашивают, готовы ли они периодически встречаться (два-три раза в месяц) с тем, чтобы обсудить последние нововведения фирмы в области оказания услуг.

Такие встречи часто проводятся после хорошего обеда в отдельном зале хорошего ресторана. После ужина фирма представляет свои планы в области развития своего бизнеса, включая развитие новых видов услуг, расширение их спектра, и другие стратегические инициативы. Затем клиентов просят критически отнестись к предложенным изменениям, оценить целесообразность инвестиций, а также высказать свои предложения по поводу предоставления новых видов услуг, и т. д.

Сама теория пользовательских групп предельно проста: никто не может оценить деятельность фирмы лучше ее клиентов, которые здесь выступают в роли судей последней инстанции.

Мой опыт общения с группами пользователей подсказывает, что они (группы) работают лучше, при обсуждении одной, конкретно взятой услуги (или четко определенной группы услуг), чем при обсуждении стратегии организации. Также я понял, что клиенты всегда готовы оказать содействие (в конце концов, фирма ищет возможности лучше

обслуживать их самих). Чаще всего, клиенты как критикуют, так и высказывают конструктивные идеи в своих комментариях. Они с готовностью указывают на те изменения, которые «ни на что не годятся», и которые, по их мнению, «очень даже ничего». В конце концов, хорошо организованные группы пользователей делают часть работы отдела стратегического планирования.

Обратные семинары

Если на обычном семинаре собирается группа клиентов, то на «обратный» семинар приглашают руководство одного клиента специально для беседы с сотрудниками фирмы.

Типичное приглашение выглядит примерно так:

Дорогой Клиент, мы очень заинтересованы в Вас и в Вашей компании. К сожалению, только некоторые наши сотрудники смогли принять участие в нашей совместной работе. Не могли бы Вы прийти к нам в офис после работы, пропустить стаканчик-другой и обсудить с нами то, что происходит в Вашей области? Было бы замечательно, если бы Вы смогли ответить на пару наших вопросов. Мы надеемся, что Вы примете наше предложение, потому что нам очень важно узнать больше о Вас, Вашей компании и Вашей сфере бизнеса.

Выгод от использования такой тактики множество.

Во-первых, любому польстит персональное приглашение от руководства фирмы. Создается впечатление, что организация заботится о своих клиентах и хочет узнать о них как можно больше. Это хороший способ расположить клиента к себе.

Во-вторых, обратные семинары расширяют базу знаний фирмы. В большинстве случаев консультанты специализируются в своих областях будь то право, бухгалтер, PR, и т. д. Но, для того, чтобы быть умелым советником, необходимо иметь общее понимание бизнес-среды своих клиентов. Только лишь в некоторых профессиях общее видение бизнес-среды приобретает автоматически. Таким образом, обратные семинары, особенно проводимые на регулярной основе (несколько моих клиентов проводят по семинару раз в две недели) создают механизм с помощью которых весь персонал фирмы понимает как думают бизнесмены.

В-третьих, такая техника дает возможность выявить дальнейшие пути развития бизнеса, если общение происходит не только с сотрудниками из областей, в которых фирма уже работает с клиентом, но и из смежных специальностей.

Такие семинары должны быть тщательно подготовлены и проведены. Если клиенту покажется, что его пригласили не для того, чтобы выслушать, а для того, чтобы что-то ему продать, он вряд ли согласится на это пойти. Мой опыт показывает, что добиться этого не сложно. Нужно всего – лишь правильно выбрать стиль общения. Если клиент выражает желание поучаствовать в презентации, представители фирмы должны поинтересоваться, хочет ли он продолжать встречи и в дальнейшем. Большинство клиентов, скорее всего захочет получить предложение по разрешению их проблем.

Посещение отраслевых собраний клиентов

Еще один ценный способ выслушать клиентов, поговорить об их интересах и потребностях – пойти туда, где они обычно обсуждают такие вопросы, а именно на отраслевые собрания клиентов. Мои клиенты говорят мне, что ценность от таких встреч многократно увеличивается если специалист участвует в собрании вместе с клиентом, спрашивая, согласен ли он с тем, что говорит оратор, как это применимо в его случае, что на самом деле за этим стоит. Такие беседы могут значительно улучшить понимание проблем клиентов

Естественно, ценность посещения таких собраний значительно возрастет, если присутствующий на них сотрудник в письменном виде изложит свои наблюдения и распространит среди других сотрудников фирмы.

Маркетинговые исследования

В большинстве отраслей маркетинговые исследования (сделанные специальными агентствами) – это основной метод получения информации о рынке. В области профессиональных услуг исследования продолжают играть важную роль, но часто слегка меняют свое значение.

Почти все без исключения профессиональные организации обслуживают не массовые рынки. Каждый проект ориентирован на специфические запросы и потребности клиентов. Поэтому методы маркетинговых исследований, основанные на анализе больших массивов данных, могут не быть столь же эффективны, как в других ситуациях. Это не означает, что маркетинговые исследования бесполезны. Просто необходимо использовать больше индивидуальные методы, например фокус-группы. Фокус-группы работают лучше, если процесс исследования записывается на пленку. Высказанные клиентом потребности и ожидания гораздо больше влияют на поведение сотрудников, чем горы статистики (не важно, насколько верной).

Визит руководителей к важным клиентам

Это самая простая и обычная форма выслушивания клиента. В рамках более или менее формализованной программы старшие партнеры (если фирма организована не в форме партнерства, то члены исполнительного комитета) встречаются с основными клиентами. Обычно эти встречи случаются не в офисе клиента, а за обедом.

Достоинства таких визитов заключены не только в получении ответов на вопросы о качестве оказываемых услуг (Как наши люди работали с вами? Полностью ли удовлетворены вы качеством предоставляемых услуг?), но и в возможности обсуждения долгосрочных перспектив, чего нельзя добиться в ходе исполнения текущего проекта. Часто старший партнер в силу своей позиции, может добиться встречи на более высоком уровне, чем это может сделать менеджер проведенного проекта. А потому это позволит получить более глубокое представление о запросах и потребностях клиента.

Обсуждение проведенного проекта с группой проекта

В фирмах, оказывающих профессиональные услуги неотъемлемой частью рутинной работы является следующая форма учета интересов клиента. По завершении каждого проекта один из руководителей обсуждает с клиентом, что по его мнению было хорошо, а что не так удачно, а также, что можно улучшить. Такие дискуссии могут обеспечить не только качественную техническую сторону выполнения проекта, но и дать пищу для размышлений о том, как можно улучшить процесс взаимодействия с клиентом.

Такие беседы, если проводятся на должном уровне, являются не только источником идей по улучшению практики работы над следующими проектами, но и часто выявляют дополнительные потребности (иногда и не вполне связанные с выполненным проектом) и ведут к мгновенному получению новых заказов.

Польза от таких опросов настолько велика, что некоторые мои клиенты установили общефирменное правило, согласно которому все сказанное клиентом на таких встречах записывается и архивируется. Затем эти материалы могут быть прочитаны другими сотрудниками. Тем самым создается своего рода интеллектуальный капитал. Такое положение вещей закрепляет процедуру рутинного сбора информации от клиентов и распространение знаний в самой фирме.

Регулярная обратная связь с клиентами

Такая форма учета интересов клиента может быть столь же полезной, как и разбор результатов проекта. Этот метод состоит в следующем: в конце каждого проекта, фирма посылает клиенту анкету и просит его оценить деятельность фирмы (пример такой анкеты вы можете найти в восьмой главе).

Хотя такие анкеты широко распространены во многих отраслях реального сектора, профессиональные организации прибегают к такому способу крайне редко. Часто аргументами в этом случае выступает то, что использование анкет «непрофессионально» и не может заменить встречу один на один после окончания проекта.

Признавая, что один метод не заменяет другой, а скорее просто его дополняет. Поэтому мы должны использовать соответствующий вопросник. В этом случае вопросы клиенту задаются фирмой, а не сидящим перед ним человеком, а потому и ответы будут различаться. Клиенту гораздо проще письменно прокомментировать то, что сложно сказать в лицо. Во-вторых, анкеты являются катализатором для фирмы в области поиска новых путей развития, для постоянного и систематического улучшения качества предоставляемых услуг. Ведь что-то может ускользнуть даже при проведении ряда пост-проектных интервью. И наконец, наличие анкеты – это своего рода сигнал клиенту о том, что его всегда готовы выслушать и ответить на его вопросы.

Заключение

Безусловно, механизмы, описанные здесь, не новы. Похожие примеры можно обнаружить в совершенно разных организациях. Во всех хороших фирмах профессионалы прислушиваются к тому, что говорят и советуют их клиенты. Что может отсутствовать в этих организациях, так это механизм сбора и преобразования данных в информацию, с помощью которой фирма может улучшить свои позиции и разработать стратегию.

Таким образом, задача заключается не только в получении отзывов от клиентов, но и в использовании этой информации. Организации, которые используют большинство описанных тактик, будут наверняка обладать конкурентными преимуществами.

Глава 7

Качественная работа не означает качественного обслуживания

Представьте себе такую ситуацию: на автосервисе вам починили машину. Недельку-другую спустя, ваш сосед, который тоже хочет отремонтировать свою машину, спрашивает вас о качестве обслуживания в этой мастерской, спрашивая «Тебе хорошо починили машину?» «Да вроде бы, – говорите вы, – едет мягко, мне кажется, неплохо сделали». Затем ваш сосед задает второй, крайне интересный вопрос: «А как вообще, сервис-то нормальный?». Что означает этот второй вопрос? Ремонт машины – это услуга, не так ли? И да, и нет. Собственно ремонт машины – это только часть услуги, важная часть, но это еще не означает, что вас качественно обслужили.

Спросите соседа обо всем, что подразумевает хороший сервис. Были ли мастера добросовестны при выполнении работы? Была ли большая очередь? Смогли ли вам объяснить нормальным языком что случилось с вашей машиной, что они сделали и каков результат их работы?

Задавали ли они вам вопросы о поведении машины, когда вы впервые обратились к ним? Или просто сказали: «Ставьте сюда вашу машину, когдаотремонтируем, мы с вами свяжемся», тем самым отсылая вас прочь в полной неизвестности (какие поломки, какова стоимость ремонта). Чувствовали вы, что ваша машина – просто часть их работы, или у вас создалось впечатление, что они искренне принимают участие в вашем «случае»? Смотрели ли они на вас, как на пустое место, или относились с уважением и пониманием?

Если появлялись трудности, связывались ли они с вами немедленно для того, чтобы

проинформировать вас о своих «открытиях» и решении о том, что же делать дальше? Принимали ли они решения без вас, оставляя ощущение того, что все слишком затянуто и были использованы неоправданно дорогие детали? Было ли вам понятно из счета за услуги, как получились эти цифры? Советовали ли они вам, как избежать некоторых поломок и как предотвратить потенциальные проблемы?

Как показывают эти вопросы, в хорошем автосервисе мало хорошо обслужить автомобиль. Необходимо, чтобы и владелец чувствовал себя комфортно. Вполне возможно, что обслуживание клиента даже более важно. Большинство клиентов не в состоянии отличить более сложную работу от менее сложной: в выборе автосервиса они руководствуются тем, как к нему там относятся. Но даже, если клиент может на глаз определить сложность работ, ему будет гораздо приятнее привезти свою машину на сервис, где ему предложат, скажем, чашечку кофе.

Правило, описанное выше действует абсолютно во всех отраслях экономики. Юрисконсульты, компании, занимающиеся налоговым, инвестиционным консалтингом, банки и другие организации полностью согласны с утверждением, что клиента надо обслуживать также хорошо, как и его проблему. Это правило применимо и к профессиональным организациям, оказывающим услуги. Я, как клиент, думаю что компания, которая обслужила меня, неплохо поработала, хотя я не эксперт в этой ситуации, как и в случае с автосервисом. Со временем я, конечно, выясню, ездит ли моя машина хорошо, или не очень, как уплата налогов отражается на моей прибыли, и т. д.

Но существует много обстоятельств, которые влияют на ход дела, и над которыми мы не властны. Даже если у меня лучший адвокат, я все равно могу проиграть дело, а лучшая консалтинговая фирма может не предотвратить неправильный стратегический ход. Как же я могу оценить деятельность своей компании?

Волей неволей, в такой ситуации даже самый «компетентный» клиент будет обращать больше внимание на качество услуг, чем на качество работы. Неясность, окружающая технические возможности и личные отношения между клиентом и компанией, имеет большое значение во всех отраслях.

Как и в случае с автосервисом, если я смогу найти профессиональную компанию, которой я смогу доверять конфиденциальную информацию, и где мне придадут уверенности, естественно, я захочу и дальше пользоваться ее услугами.

Важная отметить, что если продукты потребляются, то услуги переживаются. Профессиональная организация должна уделять клиенту примерно столько же времени, сколько и выполнению технической части работы.

Все сказанное выше можно описать «Первой Заповедью Услуг», которая может быть представлена формулой:

Удовлетворение равно восприятие минус ожидания

Значение этой, с первого взгляда простой формулы в том, что ни восприятие, ни ожидание не отражают реальной ситуации. Согласно этому, профессиональные организации должны не только выполнять свою работу, но и предугадывать ожидания и восприятие клиентов. Представьте себе сеть ресторанов, где постоянно переоценивают время, за которое столик может освободиться. Они быстро потеряют часть клиентов, зато оставшиеся смогут, вопреки ожиданиям, занять столик без очереди: приятный сюрприз для них. Слишком просто? Может быть, но довольного клиента легче сохранить, чем того, который недоволен обслуживанием (читай, не нашел свободного столика).

Мой коллега, Дэрил Викофф, недавно рассказал мне историю, о том, как он останавливался в одном отеле в Сан-Франциско и отметил в присутствии клерка великолепный вид из окна. В следующий раз, когда он там останавливался, его приветствовали со словами: «Добро пожаловать, профессор Викофф. Мы забронировали для вас номер, в котором вам понравился вид из окна»

Очень важно, чтобы восприятие и ожидания не были ограничены такими услугами, как было описано выше. Возможно, что фирма выполняет работу, которая не воспринимается клиентом. Или организация тратит значительную часть времени и средств на борьбу с непредвиденными обстоятельствами.

Это не только проблема клиентов, которые не в состоянии оценить то, что для них сделано. Я постоянно слышу истории о компаниях, которые ориентированы только на свои собственные ценности, и желания клиентов находятся на втором месте. «Мы бы отлично работали, – слышится со всех сторон, – если бы клиенты не вмешивались». Архитекторы влюблены в свои проекты, адвокаты – в свои блистательные речи, консультанты – в изощренность своих аналитических отчетов, и в целом – в свою исключительную работу. Сделать запросы клиента центром работы – постоянная тема многих работ по менеджменту последних лет, и профессиональным организациям необходимо прислушиваться к этому. Из-за желания профессионалов больше заниматься самолюбованием (то есть работой), не обращая ни малейшего внимания на клиента, они зачастую издеваются над клиентами из-за их профессиональной неграмотности, и негодуют, т. к. клиенты якобы нарушают их автономию.

Вот старый взгляд на профессию медика: три наиболее важные вещи для того, чтобы добиться успеха – доступность, доброжелательность и способности. Во всех отраслях клиенты жалуются на то, что «они неплохо работают, но до них трудно дозвониться. Они мне не перезванивают!» Еще одна типичная жалоба «Хотелось бы, чтобы они держали меня в курсе дела. Для них это обычное дело, а для меня это очень важно. Я хочу знать, что происходит».

Последнее утверждение довольно типично. Люди и организации обращаются к профессионалам, т. к. им безразлично, что они делают, и чем они рискуют. Эти чувства заставляют их платить серьезные деньги профессиональным организациям. Независимо от того, с чем клиенты имеют дело – медицинский сектор, юрисконсульт, рекламные организации, банки – они всегда находятся под влиянием нервной обстановки. Они должны быть уверены, что находятся в хороших руках. Рекламный слоган одной быстро растущей организации гласит: «Людам все равно, что вы знаете, пока они не поймут, что вы делаете для них». Клиент должен постоянно ощущать, что о нем не забыли. Профессиональные организации, уделяющие своим клиентам достаточно внимания, будут иметь конкурентное преимущество над всеми остальными.

Важность для клиентов того, что о них постоянно заботятся, *не ограничивается только кругом неизощренных покупателей*. Представьте снова автосервис. Для «простого» клиента хорошее обслуживание зачастую значит: чистое помещение, приятные девушки, понятные объяснения, быстрое обслуживание и доступ. Для заядлого автомобилиста, который сам может произвести мелкий ремонт, хороший сервис означает возможность побеседовать, обсудить с механиком суть проблемы, осмотреть саму мастерскую. Для людей, которые редко заглядывают под капот своей машины, грязный вид механиков, их специфический сленг может быть неприятен, хотя впечатление может улучшиться, если предложить клиенту кофе, объяснить все нормальными словами. Оба типа клиентов будут озабочены тем, как с ним обошлись – каким образом организация учла их привычки (как в случае с кофе) и особенности теоретической подготовки (возможность обсудить с механиком все особенности конструкции авто, и т. д.). Все хотят, чтобы их обслуживали по-разному и качественно.

Во многих профессиях внимание акцентируются на том, что разных клиентов следует обслуживать по-разному. Если раньше своего юриста могла позволить себе только компания, то теперь и обычные люди могут воспользоваться такой услугой. По мере того, как меняется клиент, должен меняться и сервис.

Уровень услуг во всех отраслях, ранее доступных только компаниям, постепенно становится доступным и обычным людям. Профессиональная организация должна постоянно демонстрировать желание пойти навстречу клиенту, учесть все его пожелания,

адаптировать корпоративные услуги под частный сектор – только так можно выиграть борьбу за сегодняшнего клиента.

Что же для этого необходимо сделать? Многие фирмы в состоянии предложить широкий спектр несложных операций. Один юрист из большой фирмы рассказал такую историю: «Один из наших конкурентов (в области торговли недвижимостью) обычно предоставляет копию дела в течение 24 часов от момента заключения контракта. Мы думали, что готовим контракты с большей степенью защиты наших клиентов и потому наши услуги лучше. Но, спору нет, список клиентов нашего конкурента впечатляет. Нам говорили, что у них хорошая репутация среди тех, кто оказывает качественные услуги. «Хороший пример для понимания различий между восприятием и реальностью: если фирма моего друга хочет сохранить клиента, она пытается манипулировать ожиданиями клиента – доходчиво объясняет, как долго может занять получение копии дела и почему в интересах клиента подождать еще несколько дней. Цель понятна: как можно раньше обсудить возможность всяких неприятностей и непредвиденных обстоятельств, выявить их, и найти возможность решить проблему в зародыше.

Главная опасность подобных попыток при поиске новых клиентов заключается в том, что часто даются обещания, выполнить которые нереально. Один мой знакомый описывает это таким образом: «Самый плохой день в нашем офисе наступает тогда, когда мы у нас появляется новый клиент. Мы все смотрим друг на друга и спрашиваем себя: «Как же мы это сделаем за те деньги, на которые согласились?»».

Ожиданием клиента можно манипулировать, если сразу информировать его о прогрессе в деле и консультироваться с ним. Один профессионал, с которым я говорил, так описывает мне свои методы воздействия на клиентов: «Когда я должен принять любое решение, я звоню клиенту, предлагаю ему разные варианты, даю рекомендации, затем спрашиваю его мнение. 99 % того, что он мне говорит, я все равно собираюсь делать».

Клиент чувствует собственную значимость, и несет ответственность за некоторые расходы. Он никогда не бывает удивлен тем, что я делаю, т. к. он постоянно информируется о ходе дела. Если я не могу принять решение, я звоню ему чтобы рассказать, как идут дела. И любой разговор заканчиваю двумя предложениями: «Я спрашиваю, что бы он хотел, чтобы я сделал и говорю когда позвоню в следующий раз». Возможно, это не станет оптимальной стратегией: некоторые клиенты могут интерпретировать постоянные телефонные звонки как проявление непрофессионализма, а не хорошую услугу. В связи с этим, профессионал должен учитывать особенности характера клиента для выбора наиболее подходящей стратегии, – и выбирать соответствующие методы, согласно которым он собирается работать с этим клиентом и дальше.

Стивен Брилл, издатель «The American Lawyer», рассказывал, как приятно он был удивлен, получив письмо, подтверждающее оплату счета и благодарящее его за сотрудничество: отношение передается через такие простые действия. Мир бизнеса напичкан примерами такого рода. Например, одна финансовая компания, оказывающая услуги, посылает своим клиентам вырезки из деловой прессы, где содержится информация об их бизнесе: эти вырезки могут и не пригодиться, но такой жест показывает, что компания помнит о своем клиенте. Такие простые действия создают у клиента ощущение заботы и удовлетворения.

За примерами далеко ходить не надо. Сопровождайте каждую вашу встречу написанием небольшого резюме, в котором отражайте достигнутые договоренности с просьбой клиенту уточнить, если что-то не верно. Объясняйте клиенту заранее всю структуру его счетов с тем, чтобы клиент представлял себе их размер, когда получит их в следующий раз. Благодарите клиента за любые рекомендации, не важно привели ли они к новому заказу или нет. Старайтесь вписаться в жесткие сроки, если знаете, что для клиента это действительно нужно. Завоевывайте доверие клиента, объяснив ему как можно снизить затраты на консультантов, сделав что-либо самостоятельно. Отказывайтесь от работы, если вы не уверены в своей компетентности или очень заняты, рекомендуя при этом другого

поставщика. Все это скорее всего не может быть описано системой процедур, а является результатом действия неписаных правил, которые создаются старшим персоналом компании и принимаются младшими как образцы поведения.

Многие фирмы имеют процедуры и механизмы для контроля качества своей работы: специальные комитеты, контроль со стороны старших партнеров, документирование процесса работ и т. д. Фирмы стараются избежать ценовой конкуренции, заявляя «Мы должны конкурировать за счет качества, а не за счет цены». Безупречно верное утверждение, которое может быть не верно понято или истолковано. Улучшение качества работы может стоить дорого и его сложно доказать. Улучшение качества обслуживания можно улучшить только изменив отношение персонала. И это гораздо больше заметно клиентам.

К сфере услуг, как ни к какому другому бизнесу, применимы слова старой английской песни: «Не важно то, что ты делаешь, важно то, как ты это делаешь. Это то, что приводит к результату».

Глава 8

Программа качества услуг

Важность клиентского сервиса хорошо понимается большинством профессионалов и профессиональных фирм. Большинство, если не все, признают критическое различие между техническим качеством (насколько хорошо сделана работа?) и качеством сервиса (какие переживания клиент испытывал во время работы с фирмой?). Аналогично, практически все фирмы признают важность качества сервиса в определении удовлетворенности клиента. Они годами проповедуют это для внешней и внутренней аудиторий. Это содержится в миссиях и стратегиях большинства фирм.

И все же выдающиеся достижения в этой области редки. В масштабном исследовании, которое я организовал для одной из ведущих международных фирм, оказывающих профессиональные услуги, корпоративных покупателей различных услуг (включая аудит, актуарные услуги, консалтинг, юридические услуги, и услуги в области маркетинговых коммуникаций) попросили, наряду с другими вопросами, оценить их опыт взаимодействия с профессиональными фирмами по двум ключевым параметрам.

Во-первых, мы попросили их оценить удовлетворенность техническим качеством работ, выполненных для них. Уровни удовлетворенности были устойчиво высоки. Клиенты, как оказалось, не сталкивались с трудностями при поиске технически компетентных людей, которые могли бы им помочь.

Потом мы спросили клиентов об уровне их удовлетворенности тем способом общения с профессионалами, вовлеченными в исполнение заданий, в ведение дел, решение вопросов, или подготовку сделок. Уровни удовлетворенности были низки, и жалобы многочисленны.

То, что это не удивительно, вы можете проверить на своем опыте в качестве покупателя профессиональных услуг. Вспомните, как вы обращались к внешним профессионалам (возможно, вы недавно обращались к юристу, врачу, бухгалтеру, дизайнеру интерьеров, советнику по отношениям с общественностью). Делали ли эти люди следующее:

- Пытались они понять, что в вас или вашей компании было специфичным или уникальным?
- Слушали внимательно, что вы говорили, и что вы хотели, или пытались заменить это на свое собственное суждение о том, что и как надо сделать?
- Давали вам объяснения, что они собираются делать, и почему?
- Давали вам знать заранее, что они собираются делать?
- Помогали вам понять, что происходит, и помогали вам выработать свое собственное суждение, или сообщали вам свои выводы?
- Информировали вас о ходе дела?
- Документировали свою работу?

- Избегали использования жаргона?
- Были доступны, когда в них была потребность?
- Извещали вас об изменении масштаба вопроса, и ожидали от вас подтверждения?
- Выполняли обещания в отношении сроков выполнения работ?
- Вовлекали вас в главные моменты?
- Заставляли вас почувствовать, что вы важны для них?
- Демонстрировали интерес к вам за границами своих задач?

Мой собственный опыт (и опыт клиентов, которых я опросил) подсказывает, что чрезвычайно редко встречаются профессионалы, которые *неизменно* хороши в этих вопросах и еще меньше фирм, действующих таким способом.

Многие из нас могут привести реальные примеры из своей практики, когда другие профессионалы относились почти враждебно к нам. И нам всем очень просто назвать что мы ненавидим в поведении тех парней.

Как оказывается, бухгалтеры, консультанты, пиарщики жалуются на те же вещи, говоря о юристах или актуариях, на какие жалуются юристы и актуарии, говоря о бухгалтерах, консультантах, пиарщиках. То, что «мы» ненавидим в общении с «теми парнями», является хорошим примером, что наши клиенты ненавидят в общении с нами.

Это показывает, что клиенты не ждут от профессионалов, чтобы они «улыбались клиенту», «трясли руку», или «обнимали». Скорее, мы говорим о поиске путей того, чтобы быть более ценным для клиента, изменив способ взаимодействия с клиентом во время проекта. Клиентский сервис – это не «архитектурные излишества». То, как профессионал общается с нами – это существенный критерий нашей оценки полученной ценности.

К сожалению, мой опыт общения с тысячами консультантов на эту тему говорит о том, что большинство из них считает, что клиентский сервис *является* «похлопыванием по плечу» и «объятиями». У многих профессионалов клиентский сервис ассоциируется с совместным обедом, посещением спортивных или культурных мероприятий, и т. д. Неудивительно, что клиентский сервис недооценивается многими профессионалами, и приводит к низкому уровню производительности в этой сфере.

Важность хорошего управления взаимоотношениями в том смысле, который вкладывается здесь, рождает и еще один важный вопрос, который мы исследовали, опрашивая директоров корпораций. А именно – вопрос о рекомендациях. Всего лишь 10 % рекомендаций были следствием удовлетворения результатом работ, в то время, как 90 % причин рекомендаций были связаны с существованием отношений, которые мы описываем в этой главе.

Большинство клиентов говорит, что если бы они смогли найти поставщика услуг, который вел бы себя так, как описано ниже, то они:

- С большей вероятностью вернутся к этому поставщику
- С большим желанием порекомендуют этого поставщика
- Будут не так чувствительны к цене услуг этого поставщика

Таким образом, существует парадокс, заключающийся в том, что хотя качество сервиса и признается повсеместно важным, обычно этому вопросу уделяют мало времени. Чем это можно объяснить?

Ответ состоит в том, что очень немногие фирмы имеют систематические программы улучшения того, что клиент переживает при общении с фирмой. В большинстве фирм клиентский сервис – это повод для речей на годовом собрании, и проведения редких обучающих программ.

Важно отметить, что достижение совершенства в клиентском сервисе *является* «образовательным» вопросом (например, просвещение и тренировка персонала). Все тренинговые программы, посвященные обслуживанию клиентов, проваливаются при своем внедрении под прессом ежедневной текучки. Большинство сотрудников, если их спросить, с легкостью опишут те действия, из которых состоит хороший сервис. Но мы должны спросить их о том, почему они не выполняют эти действия.

Взгляните еще раз на список способов поведения, приведенный выше. Хоть какие-то из этих пунктов требуют для своего выполнения необычайных навыков? Хоть один из них требует особого напряжения интеллекта? Я думаю, ответ – «нет».

Но там так много пунктов! Плохая новость о достижении совершенства в клиентском сервисе: он состоит из сотен маленьких, тривиальных действий, а не из нескольких крупных поступков. Это означает пересмотр каждого контакта и взаимодействия с клиентами, вне зависимости от степени светскости. Он построен на внимании к деталям, к *отношению*, что существенно, если люди имеют достаточно самодисциплины для поддержания всех контактов с клиентом на уровне сопереживания.

Как это сделать?

Что еще надо знать многим фирмам, так это то, что вопрос улучшения клиентского сервиса является полностью *управленческим*. Сотрудники знают, из чего состоит хороший сервис, но как они могут его *добиться*? Что руководители должны сделать для того, чтобы персонал на самом деле выполнил и воплотил то, что и так уже знает?

Достижение совершенства в обслуживании клиентов очень похоже на решение людей бросить курить или похудеть. Они знают цель, хотят ее достичь, верят, что она стоит их усилий, и даже знают, что надо делать – но, как и все люди, они не любят подвергать себя короткому периоду дискомфорта ради долгосрочной цели. Люди – великие откладыватели диет на потом. Чувствуют ли они себя виноватыми, когда не делают то, что должны бы делать? Точно так! Они любят изменения? Нет, если их не заставлять!

Чтобы придерживаться диеты, нужна хорошо продуманная программа. Это не работает, когда проповедуют преимущества: «я уже принял эту цель». Это не работает, когда мне дают еще советы: «я уже знаю, что работает». Что мне нужно – так это программа помощи мне в поиске дисциплины, которую я не могу найти внутри себя.

Я понял, что чувство вины не меняет людей. Но правильная степень смущения делает это. Скажите мне, что я должен появляться каждую неделю в клинике перед одними и теми же людьми, и чтобы мой вес объявлялся всем и каждому, и возможно, я обрету немного самодисциплины в течение недели.

Если фирма собирается достичь совершенства в качестве обслуживания, она должна разработать *систему* – неизбежной, обязательной диеты. Но не такую, которая зависит от благих намерений персонала. Это похоже на то, как если бы сказали: «Примите решение к Новому году, и 31 декабря – на весы!». Такой подход работать не будет.

То, что точно потребуется – это система мониторинга, которая, как диета, часто неудобна, и потребует дисциплинированных ежедневных изменений, и которая *заставит* жить по тем принципам, с которыми уже согласился.

Полная программа создания отличий фирмы в делах обслуживания клиентов включает в себя действия на пяти фронтах (именно в этом порядке):

1. Измерение
2. Управление
3. Способы и инструменты
4. Тренинг
5. Вознаграждение

Мы обсудим каждый элемент по порядку.

Измерение

В качестве метода измерения удовлетворенности клиентов многие фирмы, особенно в последние годы, ввели несколько способов получения обратной связи от клиентов, включая такие подходы, как опросы проектных команд, случающиеся время от времени визиты управляющих партнеров, и т. д. Однако, хотя эти способы являются разумными, я

обнаружил, что нет замены анкете, отправляемой по почте каждому клиенту по окончании каждого отдельного проекта у клиента.

Анкета, отправляемая по почте, такая, как показана на Иллюстрации 8–1, используемая как дополнение (но не как замена) к другим способам получения обратной связи, имеет главное достоинство – *систематичность*. Ее важность состоит в том, что она не только дает обратную связь, но и, что более важно, вносит ответственность за удовлетворенность клиента в систему управления фирмы. Измеряя удовлетворенность клиента на *каждом* задании, и делая это так, что ее можно отслеживать, она накладывает на каждого члена фирмы обязательства по оказанию только отличного сервиса.

Иллюстрация 8–1. Анкета обратной связи с клиентом.

Вы тщательно выполняли свою работу	NA	1	2	3	4	5
Вы продемонстрировали творческий подход	NA	1	2	3	4	5
Вы помогли нам по-новому взглянуть на нашу ситуацию	NA	1	2	3	4	5
Вы помогли нам определить причины наших проблем	NA	1	2	3	4	5
Ваши люди доступны	NA	1	2	3	4	5
Вы выполняете работу в срок	NA	1	2	3	4	5
Вы хорошо документируете свою работу	NA	1	2	3	4	5
Ваше общение свободно от жаргона	NA	1	2	3	4	5
Вы предлагали быстрые изменения, когда вас просили об этом	NA	1	2	3	4	5
Вы хорошо слушали то, что мы говорили	NA	1	2	3	4	5
Вы хорошо относились к нашим людям	NA	1	2	3	4	5
Вы информировали нас о ходе работ	NA	1	2	3	4	5
Вы заранее информировали нас о том, что собираетесь делать	NA	1	2	3	4	5
Вы немедленно извещали нас об изменениях в масштабе работ, и просили нашего одобрения	NA	1	2	3	4	5
Вы давали нам хорошие пояснения о том, что вы собираетесь делать, и почему	NA	1	2	3	4	5
Вы не ждали от нас инициативы: вы опережали нас	NA	1	2	3	4	5
Вы не перескакивали к выводам слишком быстро	NA	1	2	3	4	5

Вы привлекали нас в главные моменты задания	NA	1	2	3	4	5
Вы хорошо понимали наш бизнес	NA	1	2	3	4	5
Вы хорошо понимали нашу компанию	NA	1	2	3	4	5
Вы в курсе того, что происходит в нашем мире	NA	1	2	3	4	5
Вы дали нам почувствовать, что мы важны для вас	NA	1	2	3	4	5
С вами легко иметь дело	NA	1	2	3	4	5
Вы справлялись с проблемами в наших отношениях открыто и быстро	NA	1	2	3	4	5
Вы держали нас в курсе относительно технических вопросов, влияющих на наш бизнес	NA	1	2	3	4	5
Вы проявили к нам интерес за пределами порученного вам задания	NA	1	2	3	4	5
Вы были полезными нам за пределами ваших проектов	NA	1	2	3	4	5
Вы помогли нашим людям стать более эффективными в их работе	NA	1	2	3	4	5
Наше понимание вашей сферы деятельности улучшилось после работы с вами	NA	1	2	3	4	5
В целом, мы оцениваем ваши услуги очень хорошо	NA	1	2	3	4	5
Спасибо за вашу помощь. Если считаете нужным, то напишите свои комментарии здесь:						

Пожалуйста, укажите ваше мнение для каждого из этих утверждений о нашей фирме: решительно не согласен (1), в общем не согласен (2), нейтрален (3), в общем согласен (4), решительно согласен (5), в моем случае это неприменимо (NA)

Критерий для системы обратной связи – это не то, насколько хорошо она *измеряет*, но то, насколько хорошо она стимулирует изменения в поведении. Существует противопоставление между обратной связью как инструментом исследования рынка, и обратной связью как инструментом управления. Для первого периодические, выборочные методы «лицом к лицу» достаточны. Для второго, программа обязательного анкетирования необходима.

Методы обратной связи «лицом к лицу» (опросы проектных команд, визиты старших партнеров, исследования рынка специализированными исследовательскими фирмами) *могут* дать лучшую информацию, и *могут* лучше восприниматься клиентом, но они не дают вам честного механизма, который заставляет всех членов фирмы чувствовать себя персонально

ответственным за выполнение любых действий, ведущих к удовлетворению клиента.

Многие партнеры, первый раз сталкиваясь с этой системой, говорят: «Если мы спросим клиента обо всем этом, не будет ли рискованным напомнить ему о чем-то, что ему не понравилось, о чем он не волновался бы, если его не спросили?». И этот вопрос возникает часто.

Должно быть достаточно понятно, что это в интересах фирмы, чтобы тревоги клиента «всплывали», если они у него есть. Только если клиент говорит фирме, в чем он был удовлетворен не полностью, фирма может на это реагировать. Представьте, что клиент озабочен небольшой проблемой, и представьте далее, что это происходит по причине недопонимания. Мы выигрываем или проигрываем, если даем ему возможность сказать об этом нам? Очевидно, мы выигрываем!

Система должна быть сделана так, чтобы клиенту было *легко* делиться своими заботами – отсюда значение детализированной анкеты, учитывающей специфику ваших проектов, и также значение отправки анкеты по почте. (Практика показывает, что в анкетах, которые клиент заполняет наедине с собой, он дает часто более искренние замечания, чем во время личного обсуждения.)

Задавание вопросов *никогда* не повредит фирме – кроме тех случаев, когда она не сможет реагировать на пожелания клиентов. Таким образом, вся программа крутится вокруг одного вопроса: подготовлены мы или не подготовлены к ответственности по таким стандартам? Если мы подготовлены, значит, мы спрашиваем клиентов. Если не подготовлены, то мы даже и не рассматриваем такую систему обратной связи. Следует также отметить, что сам факт опроса может быть сам по себе частью хорошего сервиса («Эй, эти ребята заботятся»), но все-таки такой опрос не обязательно повысит удовлетворенность клиента – он только создаст отношение «подождем, посмотрим». То, что случится после получения обратной связи – это и будет проверкой работы системы.

Роль руководителей

Запрос обратной связи от клиента и отсутствие процедур по систематической работе с ответами – это просто катастрофа. Следовательно, такая вещь, как «отдельно стоящая» программа обратной связи с клиентом, не должна существовать. Или это неотъемлемая часть общей программы качества, или лучше даже и не начинать.

Так как целью этой системы является создание честного механизма, способ обращения с поступившими ответами не менее важен, чем запрос обратной связи. Это должно быть очевидным, но я видел более чем один пример слабо проработанной системы обработки ответов.

Ясно, что каждый партнер и член проектной команды получает копию ответа своего клиента. Управляющий партнер должен проверить и обсудить индивидуальные ответы с партнером, отвечавшим за задание (или всей командой). Это требует времени, но есть ли более ценный способ использования времени управляющего партнера? Партнеры должны договориться о том, что клиент получит в ответ:

- a) Письмо со словами благодарности за любезные комментарии
- b) Визит партнера, отвечавшего за задание, для прояснения тех вопросов, в которых клиент был удовлетворен не полностью
- c) Визит управляющего партнера

Дополнительно для ведения систематической работы необходимо сделать следующее. Ответы надо сводить в общую таблицу, и каждые шесть или двенадцать месяцев управляющий партнер должен обсуждать обобщенные результаты со всеми партнерами (и другими сотрудниками), *в явном виде* сравнивая средние результаты разных команд.

Такая практика необходима для установления системы обязательств, способствующих изменениям в поведении. Для создания правильной степени давления, необходимо публичное обсуждение работы разных команд, практик, или офисов, и как различаются

ответы в зависимости от типов заданий.

Результаты отдельных партнеров *не должны* обсуждаться публично – это слишком большое давление, – но усреднение по группе работает хорошо. С отдельными партнерами следует работать в *частном порядке*. Когда средние значения для группы объявлены, руководитель практики приходит к партнеру, закрывает дверь и говорит: «Только ты и я знаем эти цифры, и вот как твои показатели (т. е. по тем клиентам, за которых ты отвечаешь) соотносятся со средними по нашей группе. Как мы можем помочь?»

Администрирование анкеты

Кто должен отсылать анкету? Мой опыт работы с такими системами (более сорока фирм в мире в нескольких отраслях) предполагает следующую процедуру. После того, как партнер, отвечающий за проект, предупредил клиента, и объяснил, почему фирма это делает, анкета отсылается от имени фирмы или ее управляющего партнера (но не от имени партнера, отвечавшего за проект). Это сигнализирует клиенту, что именно *фирма* добивается качества, в дополнение к индивидуальным партнерам.

По тем же причинам, адрес для возврата должен быть адресом фирмы – или офиса, или управляющего партнера. Опыт показывает, что это вызывает искренность, укрепляет имидж фирмы, и, возможно самое важное – замыкает всю систему, так что каждая команда начинает понимать, что их деятельность в этой области обязательно *будет* отслеживаться.

Опыт показывает, что процент возврата анкет такого рода очень высок (больше семидесяти пяти процентов). Если клиент не отвечает, будет уместным направить ему письмо с напоминанием. Если и после этого вы не получите ответа, – что же, это привилегия клиента.

Опыт также показывает, что клиенты высоко ценят возможность дать обратную связь, и отзываются положительно о системе. Противоположные реакции («Отстаньте, не пытайтесь использовать нас») *случаются*, но не больше чем в одном проценте случаев.

Кто в клиентской организации должен получить анкету? Нет причин, чтобы не послать несколько анкет. В самом деле, большинство фирм обнаруживают, что достаточно редко у задания бывает только один клиент. Соответственно, правилом будет отсылка как минимум одной анкеты, но для каждого проекта партнер, отвечавший за него, и управляющий партнер (или лидер практики) должны решить, сколько анкет и кому следует разослать.

Существуют некоторые очень небольшие ограничения в уровне опрашиваемых, но это не должно быть решением партнера, отвечавшего за проект. Горький опыт показал, что если это допускается, некоторые люди пытаются переиграть систему, рассылая анкету только тем, с кем у него хорошие отношения и избегая недружественных руководителей клиентской организации, что разрушает основу системы. Это звучит патерналистски, но это *система* ответственности – если дать нам шанс, мы найдем способ ее обмануть – если только нас не накажут за этот обман.

Разработка анкеты

Некоторые партнеры смотрят на Иллюстрацию 8–1 и говорят: «Это слишком много, слишком много вопросов». Хотя это всего лишь попытка избежать ответственности. Мировой опыт показал, что анкета со шкалой (от 1 до 5) из 25 вопросов не отнимает много времени на заполнение, и характер вопросов передает ваше искреннее желание проверить качество услуг, *и также* позволяет клиенту выразить свое недовольство в некоторых областях, выражая высокое удовлетворение в других.

Некоторые предостережения

Некоторые мои клиенты разработали свои анкеты так, чтобы система обратной связи с

клиентом давала возможность дополнительно продавать услуги. Это серьезная опасность. Абсолютно правильно, что система обратной связи с клиентом, разработанная правильно, создает дополнительные возможности для продажи. Однако, анкета обратной связи *не должна* одновременно использоваться для продажи.

Чтобы система обратной связи работала в глазах клиента как искреннее желание следовать стандартам качества, а для партнеров как серьезная попытка достижения совершенства в сервисе, задачи обратной связи и продажи должны быть разделены.

Анкета о качестве услуг, спрашивающая «Что еще вы хотели бы купить у нашей фирмы?», будет рассматриваться клиентами скептически и будет отвлекать партнеров от ее важнейшей задачи, которая состоит в получении следующего заказа путем повышения ценности *нынешнего*. Продажа, конечно, важна, но она работает более эффективно, когда она убедительно *следует* за демонстрацией вашей приверженности качеству услуг и за обратной связью; продажа не должна заменять их.

Многие фирмы обнаружили, что если можно добиться энтузиазма со стороны профессиональных сотрудников, то и руководство должно зримо выполнить свою часть работы. Например, часто возникает необходимость в общих для всей фирмы затратах на систему поддержки усилий по оказанию качественных услуг. Самый простой пример – это телефонные системы и секретари, гарантирующие, что звонок клиента будет обработан в дружественной манере. Такие затраты *обязательны*, чтобы продемонстрировать персоналу, что руководство само привержено этой стратегии, а не просто пытается заставить персонал следовать ей.

Способы и инструменты

Обсудив *критерии* и *управление*, мы подошли к третьему элементу программы качества сервиса: разработка и распространение между специалистами конкретных идей по увеличению ценности проектов.

Это можно сделать формально и неформально. Я опишу более формальный подход, но цель будет единой для каждого случая: документировать и распространить лучшие идеи так, чтобы каждый профессионал имел источник помощи в поиске путей увеличения ценности при выполнении клиентских заданий.

Хорошая идея, имевшая успех, – это формирование небольших команд в каждой дисциплине (или области обслуживания). Их задача – разработка своей методологии сервиса, т. е. сбор и генерация идей по увеличению ценности для конкретной дисциплины.

Эта методология должна включать действия, которые гарантируют, что фирма работает с клиентом во время выполнения проектов таким способом, который заметно более ценен для клиента, чем подход конкурентов. По существу, фирма должна создавать свое рыночное преимущество, которое может быть описано так: «Мы отличаемся способом *взаимодействия* с вами».

Можно начать весь процесс с подробного изучения каждого этапа клиентского задания, и определения *каждой* возможности увеличить ценность для клиента. Среди прочего, это должно включать методы осуществления письменных коммуникаций, способы большего вовлечения клиента в процесс, способы по повышению ценности встреч с клиентом, и средства поддержания информированности клиента.

Во многих фирмах, в которых в большей или меньшей степени существует общий шаблон для многих клиентских заданий, команда конструирует блок-схему развертывания клиентского задания, отмечая каждый этап, на котором фирма может повлиять на восприятие клиентом отношений с фирмой. Они проверяют диаграмму восприятия клиента на наличие «моментов истины». Для каждого момента истины они пытаются понять, что должно произойти: какая методология управления на этом этапе должна быть применена.

Определив каждый этап, члены команды спрашивают опытных сотрудников об их лучших идеях по управлению восприятием клиента (создавая справочник «ценных

подсказок»). Они аккумулируют и распространяют лучшую практику лучших поставщиков услуг, и объединяют эти практики управления взаимоотношениями с клиентами в письменные методологии.

Команда также генерирует идеи при проверке заполненных клиентами форм обратной связи на предмет общих забот клиентов, и может опросить клиентов, а также провести дискуссии в своих собственных департаментах.

Продуктом работы такой группы часто становится конспект, содержащий как хорошие идеи, так и методологию для планирования работы проектными командами по их заданиям. Примеры таких горячих советов приведены в Таблице 8–1.

Таблица 8–1. Тактики для увеличения ценности для клиента.

Диктуйте и расшифровывайте конспект всех встреч и важных телефонных переговоров и посылайте копию клиенту в этот день или на следующий

Вовлекайте клиента в процесс при помощи: мозговых штурмов; задач, подготовленных для выполнения клиентом

Давайте клиенту варианты и возможность выбора

Ясно объясняйте и документируйте то, что должно произойти; удостоверьтесь, что процесс понятен заранее. Если возможно, подготовьте распечатанную брошюру об этом

Сделайте встречи более ценными:

Установите повестку и цели перед встречей

Посылайте информацию и отчеты заранее – экономьте время встречи для дискуссий, а не для презентаций

Разузнайте все про участников заранее, исследуйте их

Всегда устанавливайте следующие шаги для обеих сторон

Звоните после встречи, чтобы подтвердить что цели были достигнуты

Делайте отчеты более ценными:

Спросите заранее об удобном формате и способе презентаций

Предоставьте резюме отчета, чтобы клиент мог использовать его внутри своей организации без изменений

Давайте отчеты перед сдачей прочитать сотрудникам, не занятым в проекте, чтобы гарантировать удобочитаемость и понятность

Предоставляйте все графики, таблицы, резюме на пленках для проектора для собственного использования клиентом

Пишите отчеты о ходе работ так, чтобы клиент мог использовать внутри организации без изменений

Помогите клиенту использовать то, что вы ему передали:

Содействуйте клиенту в его общении с другими представителями его организации

Помогайте клиенту делать разумные шаги

Подсказывайте тактики/политики того, как результаты должны быть распространены внутри клиентской организации

Будьте доступны и достижимы:

Номер домашнего телефона

Предупреждение о тех моментах, когда вы недоступны

Гарантия, что секретари знают, где вы и когда вернетесь

Гарантия, что секретари знают имена всех клиентов; и имена всех членов проектной команды

Работа над облегчением общения клиентов с «младшим» персоналом, чтобы он был доступен тогда, когда мы недоступны

Тренинг

Во многих фирмах может возникнуть потребность в тренинговых программах по навыкам общения с клиентом. Они должны включать в себя тренинги по классическим

ситуациям; «Как сказать клиенту, что он не прав?» и «Что делать, если клиенту не нравятся ваши идеи?». Собранный воедино опыт фирмы по разрешению этих и других ситуаций в общении с клиентом должен встраиваться в тренинговые программы, чтобы фирма быстро распространяла свой лучший опыт.

Тренинговые программы можно разделить на программы передачи знаний («вот элементы хорошего сервиса») и программы выработки навыков («сейчас мы попрактикуемся в обработке этой ситуации в общении с клиентом»). Первая группа тренингов может быть организована сразу после разработки описанной выше методологии.

Программы по выработке навыков потребуют идентификации классических ситуаций, разработку ролевых сценариев, и подготовку материалов. В некоторых фирмах они включают критику существующих программ «как провести собрание», «навыки презентаций», и аналогичных (предполагая, что фирма имеет такие программы).

Следует отметить, что тренинг навыков общения с клиентом лицом к лицу является ключевым: существует тенденция считать их даром свыше, но им *можно* научиться – это не вопрос типа «Ну, это мой личный стиль, и я не могу изменить его». Выработка навыков в некоторых фирмах включает в себя:

- Обучение убеждать, а не утверждать
- Помощь клиенту в понимании того, что вы делаете и говорите, и почему
- Убеждение клиента аргументами, а не выводами
- Проведение встреч, дающих клиенту большую ценность
- Подготовка отчета такими способами, которые клиенты считают более ценными
- Инструктирование клиентов по использованию того, что мы им передаем
- Содействие клиенту в организации действий

Вознаграждение

Финальный этап в полномасштабной программе качества услуг – это гарантии того, что те, кто добьется выдающихся результатов в этой области (по результатам учета удовлетворенности клиента), будут вознаграждены, а те, кто не добьется – будут наказаны. Без этого шага люди быстро вырабатывают отношение типа «Вся эта чепуха о качестве услуг – это, конечно, прекрасно, но это вовсе не то, что фирма действительно ценит».

Будет очевидной ошибкой использовать учет удовлетворенности клиентов в схемах компенсации для партнеров в первый же год введения такой системы – сначала надо дать каждому шанс приспособиться к ней, каждый должен удостовериться, что данные реальные и обоснованные. Однако, это все-таки должно случиться, раньше или позже. Если подсчеты начались, то неизбежно наступит момент, когда их результаты начнут влиять на компенсацию – как они и должны. Существует ли что-то более «профессиональное», чем вознаграждать партнеров за удовлетворенность клиентов?

Как начать программу обратной связи?

Для любой фирмы, не имеющей программы обратной связи с клиентами, первый шаг – это контролируемый пилотный проект. Необходимо проверить некоторые из утверждений, сделанных в этой главе, например:

- Клиенты горят желанием участвовать в такой программе, и как только их попросят, сразу заполняют всю анкету
- Вы найдете вещи, беспокоящие ваших клиентов, о которых вы не знали, и, следовательно, лучше спросить
- Клиенты действительно озабочены большинством вопросов, приведенных на Иллюстрации 8-1
- Они скажут вам, какие вопросы должны быть включены, например, какими аспектами клиентского сервиса они озабочены

Все эти предположения (как и большинство в этой главе) могут быть протестированы в вашей фирме с помощью пилотного исследования (возможно, для одной из практик).

Если вы решили запустить программу качества услуг, то следующим шагом – это приглашение партнеров давать комментарии и предложения о том, какие вопросы нужны, в каком виде, и т. д.

Вы должны выбрать дату (примерно через шесть месяцев), когда первые анкеты уйдут к клиентам, таким образом, давая каждому шанс подготовиться и понять, за что он будет нести ответственность. И с самого начала, вы должны определить дату первого собрания партнеров для анализа первого круга сбора результатов и первого обобщения результатов для групп.

Другие применения для анкет обратной связи

Установив принцип использования анкет обратной связи, вы скоро обнаружите, что совсем не обязательно ждать окончания проекта, чтобы доставить клиенту анкету. На самом деле есть великолепная возможность использовать ее в следующих случаях:

В ходе проекта, для отслеживания «насколько хорошо мы работаем»

В начале проекта, для выяснения, какие факторы заботят именно этого клиента, чтобы сфокусировать свои усилия именно на них

В предложениях, чтобы само существование системы доказывало наше отличие от конкурентов

Выводы

Тех, кто считает изложенное впечатляющим изменением, требующим больших усилий, я приглашаю еще раз посмотреть на Иллюстрацию 8–1 и спросить себя:

- a) Когда *вы* сами являетесь клиентом, вы беспокоитесь об этих вопросах?
- b) Каков ваш опыт в поиске поставщиков, выдающихся в таком поведении?
- c) Представляют ли какие-либо из этих вопросов «чрезмерные» ожидания клиентов – когда вы выступаете в качестве клиента?
- d) Насколько вы уверены в том, что ваша фирма превосходит конкурентов в этих вопросах?
- e) Насколько это будет ценным для вашей фирмы, если она будет последовательно получать высшие оценки в этой области?
- f) Вы можете придумать другой способ для гарантированного последовательного выполнения всего этого?

Да, на диете сидеть тяжело, но здоровье, которое она вам дает, гарантирует вам долгую и успешную профессиональную жизнь.

Глава 9

Маркетинг для существующих клиентов

Большинство компаний признает, что существующие клиенты являются наиболее вероятным (и часто наиболее прибыльным) источником нового бизнеса. Однако если проанализировать их поведение, то можно обнаружить, что у них существует хорошо продуманные и организованные программы по привлечению новых клиентов и почти отсутствуют программы по завоеванию новых заказов от уже существующих клиентов. Так же и большая часть расходов компаний, состоящих как из времени, так и из денег, инвестируется с целью привлечения новых клиентов. И лишь небольшая часть направляется на получение новых заказов от уже существующих клиентов. Проще говоря, компании утверждают одно, а делают совершенно другое. Почему же это происходит?

Почему существующие клиенты являются хорошим источником заказов?

Наше объяснение этого парадокса следует начать с того, почему же собственно существующие клиенты представляют собой лучший источник новых заказов. Таких причин несколько.

Во-первых, опыт многих фирм показывает, что вероятность получения заказа от существующего клиента наивысшая ввиду того, что доверие – главный ключ к заказу профессиональных услуг – уже достигнуто в ходе предыдущих работ. Часто этот единственный критерий является решающим в конкурентной борьбе. Кроме того, часто новая работа от существующего клиента может быть получена без конкуренции. Если в ходе текущего проекта вы обнаружили новую проблему, то, скорее всего, вам ее и доверять решать, не проводя формальную процедуру выбора.

Другой привлекательной стороной работы с существующими клиентами является то, что в большинстве случаев, маркетинговые затраты на привлечение заказов от таких клиентов ниже. В случае работы с существующими клиентами компании уже нет необходимости тратить так много неоплачиваемых часов, исследуя клиента и его отрасль. Нет необходимости делать все то, что обычно требуется для привлечения нового клиента – подтверждать квалификацию, делать презентации, предпроектные интервью и т. д.

В-третьих, новые проекты с существующими клиентами обычно более прибыльны, чем работа по новым проектам с новыми клиентами. Риск того, что время будет потрачено не надлежащим образом, меньше, как и риски фальстарта и неопределенности в размерах проекта. В ситуации отсутствия конкуренции, фирма подвергается меньшему давлению клиента по поводу цены и у нее существует больше шансов получить оплату полной ставки. Клиент уже убедился, что ценность услуг фирмы превышает заплаченную за них стоимость. Когда у клиента нет опыта работы с фирмой, он всегда более скептически настроен и требователен к стоимости услуг.

Еще одной причиной, по которой работа с существующими клиентами приоритетна, заключается в том, что в рамках работы с ними фирма имеет большие возможности по использованию младшего персонала. Новые клиенты, наоборот, всегда требуют большего внимания со стороны старшего персонала. Таким образом, вероятность использования большего рычага и, соответственно, получения более высокой прибыли, в проектах со старыми клиентами гораздо выше.

Любая компания, стремящаяся усилить свои позиции на рынке, приобретая новые навыки, должна принимать во внимание то, какую работу она выполняет. Необходимо искать возможности получения новых заданий, которые позволят получить новые знания и навыки. По определению, при конкуренции за такой тип работ фирма не может представить свой прошлый опыт, а потому ей очень сложно получить такие задания от новых клиентов. Однако, существующие клиенты, с которыми уже достигнут определенный уровень доверия, могут представить своему консультанту шанс попробовать решить для них более сложную проблему. Именно существующая клиентская база может дать фирме возможность получить новые заказы на новый тип работ, который позволит ей в будущем сформировать свой интеллектуальный капитал, а не только эксплуатировать уже имеющиеся возможности.

Важность получения новых клиентов

Если существующие клиенты представляют столько привлекательных возможностей, то почему же тогда компании тратят столько неоплачиваемого времени и денег на привлечение новых клиентов? Часть ответа, конечно же, состоит в том, что постоянный поток новых клиентов необходим для любой фирмы. Новые клиенты позволяют «впрыскивать свежую кровь», предлагая новые задачи, а потому позволяя обретать новые навыки. Новые клиенты приносят свежесть, что может мотивировать сотрудников,

утомленных работой с одним и тем же клиентом с одними и теми же проблемами. Существует некоторая связь между размером и разнообразием новых клиентов и мотивацией, моралью, динамизмом, энтузиазмом персонала.

Если фирма слишком активно занимается выращиванием взаимоотношений с существующими клиентами, то такие клиенты могут стать и становятся пресыщенными, создавая потребность в поиске новых клиентов. И даже до того, как это состояние будет достигнуто, многие фирмы чувствуют себя более уверенными в процессе поиска новых клиентов. Часто это происходит из-за страха того, что проявление слишком уж навязчивого внимания к существующим клиентам, может быть воспринято ими как желание заработать дополнительную прибыль без учета их интересов.

Многие фирмы отдают предпочтение привлечению новых клиентов, потому что новые клиенты позволяют им формировать будущую прибыль. Эта простая мысль ведет к важному заключению о взаимоотношении маркетинга для существующих и новых клиентов. Чем меньше внимания уделяется маркетингу для существующих клиентов, тем меньшая ценность заказов от новых клиентов и ниже эффективность маркетинговых инвестиций. Чем лучше фирма в маркетинге существующих клиентов, тем более ценными будут маркетинговые усилия для новых клиентов.

Вопрос здесь не в том, направлять ли все усилия только на привлечение новых или удержание старых клиентов. Необходимо поддерживать баланс маркетинговых усилий для той и другой группы. Как отмечено выше, мое исследование говорит о том, что сейчас усилия многих фирм в основном сфокусированы на привлечении новых клиентов при слабо организованной программе привлечения нового бизнеса от существующих клиентов. Давайте разберемся, почему происходит так.

Почему так часто существующим клиентам уделяется мало внимания?

Из моих многочисленных бесед на эту тему с консультантами, юристами, бухгалтерами, актуариями и другими профессионалами, я заключил, что самая важная причина заключается в том, что привлечение новых клиентов – это более увлекательное занятие. Поиски новых клиентов вызывают у людей инстинкт охотника, в то время, как выращивание отношений с существующими клиентами – нет. При работе с новым клиентом всегда есть более или менее очевидные этапы, заданные цели, конечные результаты. В случае с существующими клиентами все менее определено. Структура этой работы более размыта и рассчитана на более длительный срок. Соответственно, мне говорили, что она доставляет меньше удовольствия и не дает почувствовать адреналин в крови.

По сути, это вполне естественная человеческая склонность. Мы всегда больше любим тех, кого хотим соблазнить, чем тех, на ком мы женаты. И проблема руководства многих компаний заключается в том, что они не противостоят этому естественному желанию, а идут вслед за ним. В большинстве фирм, как я выяснил, существует практика, в рамках которой вознаграждение за привлечение нового клиента выше, чем за привлечение такого же объема заказов от существующего клиента. Как один консультант рассказывал мне «Когда появляется новый клиент ракеты взмывают в воздух и бьют колокола, твое имя публикуют во внутреннем бюллетене и ты можешь получить неплохой бонус. Если же ты приносишь такой же заказ от существующего клиента, то руководитель позевывая говорит – наконец-то, он занялся своей работой».

По тем же причинам работа по привлечению новых заказов от существующих клиентов часто остается невознагражденной. Бытует мнение: «Если мы сделали хорошую работу, нам и так отдадут следующие задания, а потому не стоит тратить наше неоплачиваемое время». И еще нечто похожее: «Если это уже существующий клиент, то все, что мы для него делаем, должно быть им оплачено». При таком отношении можно ожидать, что необходимые маркетинговые шаги не будут сделаны.

Практика учета времени в компаниях только усиливает данную проблему. Если время,

направленное на получение нового бизнеса от существующего клиента, учитывать при работе над текущим проектом, то это автоматически снижает его прибыльность. Как следствие, необходимые маркетинговые шаги просто не делаются.

Такое состояние дел странно само по себе. В попытке получить заказ от потенциального клиента, часто конкурируя с другими компаниями, фирма готова потратить сотни неоплаченных часов. При том, что вероятность получения таких проектов ниже, время инвестируется с гораздо большим энтузиазмом. Но фирмы не могут или не хотят потратить столько же, а часто и меньше времени на действия, которые могут принести такой же объем заказов от существующих клиентов. Существующие клиенты вынуждены платить за то, что с готовностью предлагается потенциальным клиентам бесплатно.

Дополнительным объяснением того, почему фирмы инвестируют в приобретение новых клиентов слишком много, недоинвестируя в работу с существующими клиентами, заключается в том, что маркетинговая активность в разных случаях принципиально отличается. Как мы увидим дальше, работа с существующими клиентами требует глубокого вовлечения в бизнес клиента, в его проблемы. В этом случае необходимо быть очень близко к клиенту и иметь высокий уровень личного доверия. Совсем иначе строится работа по привлечению новых клиентов. Она гораздо менее персональна и более определена. Проведение исследования клиента (а не совместный разбор его проблем), написание предложения, проведение семинаров и презентаций. К счастью или к несчастью, я обнаружил, что многим профессионалам проще заниматься именно привлечением новых клиентов.

Еще одно важное объяснение существующей ситуации заключается в том, что маркетинг многих компаний пассивен, т. е. настроен на получение внешних запросов, например приглашений к участию в тендерах. Соответственно, время, выделенное на маркетинг, очень быстро расходуется на реакцию на внешние стимулы. Поиск возможности работы с новыми проблемами существующих клиентов требуют активного поиска и выявления проблем часто даже до того, как клиент осознает потребность. В тоже время система пассивного маркетинга не позволяет выделять время на такую работу.

Как сделать это?

Понятно, что существуют сильная предрасположенность людей и компаний к работе с новыми клиентами. Многие, если не большинство компаний могут получить значительную выгоду, если они пристально взглянут на то, как они распределяют свой маркетинговый бюджет между существующими и новыми клиентами и решат, что необходимо больше внимания уделять именно существующим клиентам. Так же очевидно, что для внедрения изменения от менеджмента компании потребуются конкретные шаги. К счастью, однажды приняв решение о необходимости такой работы, фирма с легкостью сможет управлять своими усилиями.

Всю работу необходимо начать с выявления ключевых клиентов из существующей клиентской базы. Как и всегда в маркетинге, основное правило требует сосредоточить основные усилия на наиболее перспективных направлениях. Потому не стоит запускать программу по отношению ко всем клиентам, а только лишь к специально отобранным, которые а) имеют потребность в дополнительных услугах компании б) отношения с ними достаточно хороши и позволяют надеяться, что маркетинговые усилия не будут потрачены впустую.

Выбор такой группы клиентов должен быть проведен главой фирмы (или офиса) вместе со старшими сотрудниками, отвечающими за этих клиентов. Результатом такого процесса должен стать список наиболее приоритетных клиентов.

Далее необходимо создать бюджет для каждого целевого клиента, включающий в себя как деньги, так, что более важно, время, которое должно быть израсходовано на реализацию возможностей по получению нового бизнеса.

Бюджетирование должно происходить на равных основаниях. Для начала необходимо прикинуть, сколько неоплаченных часов фирма обычно тратит на получение заказов определенной величины. Например, может выясниться, что необходимо около ста часов для получения заказа на сумму \$200 000. Таким образом, если существуют потенциальные клиенты, размер заказов которых может составить \$200 000, то фирме необходимо подготовить сточасовой или чуть меньший бюджет для получения этих заказов. Стоит отметить, что для существующих клиентов, эта цифра должна быть немного меньше. Например, в нашем случае фирма может решить, что необходимо инвестировать от пятидесяти до семидесяти пяти часов на работу с определенным клиентом.

Из-за наличия описанной выше проблемы с учетом рабочего времени, когда смешиваются часы, потраченные на работу над существующим проектом и часы, необходимые для получения новых заданий, будет разумно разделить все время работы с клиентом на две части. Первая – время на проект, вторая – время на маркетинг. В этом случае в рамках каждого проекта появляется два самостоятельных бюджета, за которые должен нести ответственность руководитель проекта. В рамках бюджета времени по текущему заданию руководитель проекта должен обеспечить качественную и прибыльную работу. В рамках маркетингового бюджета он должен будет добиться максимальной эффективности маркетинга.

Преимуществом такой системы является то, что в данном случае у всех членов рабочей группы появляется механизм участия в деятельности по развитию практики. Младший персонал может (с позволения руководителя команды) использовать время из маркетингового бюджета для работы над развитием отношений с клиентом. Не имея такого механизма, чрезвычайно сложно вовлечь младший персонал в эту работу в их неоплачиваемое время. Поскольку определен только конечный размер бюджета маркетинга, существуют небольшие шансы, что будут выбраны непродуктивные методы его использования.

Роль младшего персонала в этом процессе должна быть подчеркнута особо. У младших сотрудников часто бывает больше непосредственных контактов с клиентами, особенно на стадии интервьюирования и исследования, чем у старших консультантов. Это позволяет им отыскивать факты, свидетельствующие о дополнительных потребностях у клиента. Одна известная консалтинговая компания ввела в свою практику встречи групп проекта раз в две недели, в ходе которой все от младших консультантов до старших партнеров отвечают на один вопрос: «Что нового мы узнали о происходящем в клиентской компании, чего мы не знали две недели назад?». Естественно, что такая практика заставляет каждого члена команды держать ухо востро и постоянно помнить о двух задачах: исполнение текущего проекта и поиск возможностей для следующего.

После того, как бюджет будет одобрен, руководство компании должно добиться от каждого менеджера, ведущего работы с ключевыми клиентами представления письменного плана. Как всегда, план маркетинга, изложенный на бумаге, содержащий конкретные мероприятия, даты и ответственных, позволяет быть уверенным, что все задуманное будет исполнено. Представленный план должен быть рассмотрен руководителем компании, одобрен, а впоследствии служить базой для оценки. Хотя эта процедура и кажется чрезмерно бюрократичной, я выяснил, что это единственный способ добиться исполнения планов. Как мы уже отметили выше, у профессионалов существует естественное стремление избежать всего того, что связано с работой с существующими клиентами, и заняться, например, ответом на поступающие приглашения к участию в тендерах, что отвлекает их от реализации намеченных планов маркетинга для существующих клиентов.

Разработка ориентированной на клиента маркетинговой программы

Предположим условно, что компания тратит от пятидесяти до семидесяти пяти часов для того, чтобы получить новые заказы от существующего клиента. Как в этом случае

наиболее эффективно инвестировать это время? Успешный маркетинг для существующих клиентов состоит из трех основных стадий, ни одна из которых не может быть пропущена. Это

- Усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму
- Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиента
- Поиск возможностей для новых проектов

Усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму

Задача первого этапа – добиться, чтобы клиент снова воспользовался услугами компании. Его исполнение наиболее критично для всего процесса. Чтобы фирма снова и снова получала заказы от своих клиентов, они должны быть не просто удовлетворены, они должны быть сверхудовлетворены. Поэтому новые заказы требуют инвестиций времени и энергии в рамках текущего проекта. Этим вы сможете заложить фундамент для последующих маркетинговых усилий.

Многие профессионалы признают, что мероприятия на этом этапе необходимы, но при этом часто игнорируются или плохо исполняются. Они включают в себя: «прохождение дополнительной мили» в рамках текущего проекта, увеличение контактов с клиентами, построение одновременно профессиональных и персональных отношений. Некоторые тактики приведены в Таблице 9–1. В них нет ничего необычного. Ново лишь то, что предлагается бюджет, планирование и контроль исполнения задуманных мероприятий и система мотивации. Существует большая разница между признанием необходимости действий и наличием плана, гарантирующего их исполнение.

Таблица 9–1. Усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму.

Дополнительные усилия в рамках текущего проекта

- Используйте бюджет для завоевания новых заказов, чтобы провести дополнительный анализ

- Используйте бюджет для улучшения обслуживания
- Улучшите качество презентаций
- Больше документов, объяснений, доступности

Увеличение частоты контактов с клиентом

- Регулярные звонки
- Визит при любой возможности
- Назначение деловых встреч в обеденное время
- Приглашение в офис своей фирмы
- Подключение к проекту лидеров фирмы

Построение деловых отношений

- Помощь в поиске необходимых контактов
- Проведение семинаров для персонала клиента
- Посещение внутренних встреч клиента
- Отсылка нужных статей
- Если возможно, подскажите клиенту новые возможности для его бизнеса

Построение личных отношений

- Социальное взаимодействие
- Поздравление с личными праздниками (день рождения, годовщина свадьбы и т. д.)
- Подарок билетов в театр, (на спортивные мероприятия)
- Дать домашний телефон
- Предложение воспользоваться возможностями фирмы

Некоторые тактики, указанные в Таблице 9–1, заслуживают дополнительных уточнений. «Участие в совещаниях клиента» – особенно эффективный прием. Представьте, что ваша команда узнала, что клиент готовится принять участие во встрече, скажем, всех

национальных отделений своего холдинга по теме, которая не относится к текущему проекту. Руководитель проекта спрашивает клиента: «Не возражаете ли вы, если я или кто-то из моих партнеров, бесплатно посетит эту встречу вместе с вами, чтобы быть вашим советником?». Многие, если не большинство, клиентов примет такое предложение. Таким образом, фирма добьется решения двух важных задач. Первое – посетит встречу, где будут обсуждаться проблемы клиента, его потребности и задачи, а, второе – у нее появится возможность продемонстрировать свою компетентность и быть полезной при решении новой задачи. Можно утверждать, что ни одна другая тактика не приносит такой возврат на вложенные инвестиции при работе с существующими клиентами.

Список действий в Таблице 9–1 включает в себя тактики, ведущие к построению как деловых, так и личных отношений. Нет лучшего пути для выращивания отношений, чем найти способ быть полезным другому. Чтобы получить одолжение (новый проект), необходимо сделать одолжение (сделать для клиента что-нибудь бесплатно, что демонстрировало бы одновременно и заботу и заинтересованность). Необходимо подчеркнуть, что построение деловых отношений превалирует над построением личных отношений. Дружба с клиентом хороша, но только как дополнение к деловым отношениям, а не как их замена.

Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиентов

Следующая стадия маркетинга для существующих клиентов заключается в инвестировании времени в увеличение возможностей фирмы для обслуживания клиента. Целью является убеждение клиента в том, что знания и талант фирмы не только могут, но и уже приспособлены для решения его проблем. Как и всегда в маркетинге, новый бизнес от существующих клиентов должен быть заработан. Это возможно тогда, когда клиент видит ваши усилия. В Таблице 9–2 представлены тактики, на которые должны быть потрачены неоплачиваемые часы. Среди них усилия по знакомству с отраслью клиента, его компанией и лично с ним.

Таблица 9–2.

Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиентов.

Расширение знания отрасли клиента

Тщательное изучение отраслевых журналов и новостных лент

Посещение отраслевых собраний вместе с клиентом

Проведение собственных исследований

Расширение знаний о клиентском бизнесе

Чтение всех брошюр клиента, его годового отчета и других общедоступных документов

Попросите познакомиться со стратегическим планом

Предложите бесплатную помощь в разборе внутренних исследований

Проведите обратный семинар

Расширение знаний о компании клиента

Попросите организационную структуру

Узнайте, кто основные контрагенты вашего клиента

Спросите, кто руководит вашим клиентом

Какова общая структура власти в компании

Встретьтесь с другими руководителями компании

Проведите время с младшим персоналом вашего клиента

Расширение знаний о клиенте

Выясните, как вашего клиента оценивают внутри организации

Узнайте, чем он недоволен

Эти шаги не просто демонстрируют желание быть полезным и интерес в делах клиента. Исполненные надлежащим образом (как часть маркетингового плана), они помогут

обнаружить новые потребности клиента, откроют то, чем клиент не удовлетворен сейчас (критично важное условие, чтобы начать новый проект) и также дадут документы и свидетельства, которые убедят клиента продолжить работу над решением новых задач. В сущности, в то время, когда фирма улучшает свои возможности быть ценным клиенту, она занимается составлением предложений.

Поиск возможностей для новых проектов

Третья и заключительная часть процесса маркетинга для существующих клиентов, на которую должно быть потрачено неоплаченное время, по сути и есть процесс продаж клиентам новых проектов. Следует отметить, что эта задача не отрицается в рамках двух предыдущих стадий. Фирма должна использовать традиционные тактики продаж, завоевывая доверие, выясняя потребности клиентов, демонстрируя компетентность. Если все это было сделано на предыдущих стадиях, то последний шаг должен быть коротким.

Если же все это не было сделано ранее, то вся активность на этом этапе заключается в создании ситуаций, в которых можно продемонстрировать свою компетентность и заинтересованность в делах клиента. Это требует программы выявления фактов, свидетельствующих о потребностях клиентов, их сбор и анализ и создание ситуаций, при которых клиент сам осознает новые потребности. В Таблице 9–3 представлено несколько тактик, которые могут быть использованы.

Таблица 9–3. Поиск возможностей для новых заказов.

Создание ситуаций, в которых возможно продемонстрировать компетентность и заинтересованность

Предложить бесплатные услуги кого-либо из партнеров

Организуем встречу с другими партнерами

Ищите признаки, свидетельствующие о новых потребностях клиента

- Используйте знания всей команды для сбора информации
- Добейтесь приглашения на совещание клиента
- Договоритесь о встрече с другими руководителями компании-клиента
- Встречайтесь с персоналом клиента на всех уровнях

Собирайте свидетельства новых потребностей

- Проведите дополнительный анализ
- Если возможно, возьмите дополнительные интервью

Проведите специальные исследования

Заключение

Понятно, что все тактики, описанные в Таблицах 9–1, 9–2, 9–3, целесообразно использовать всего для нескольких клиентов. Скорее все описанное выше стоит рассматривать как своего рода меню, из которого можно выбрать мероприятия на основании того а) подходят ли они нам по уровню усилий для каждого случая (например, каков будет бюджет) и б) что из всего наиболее подходит для конкретного клиента. В любом случае некоторое время должно быть потрачено на каждой стадии. Для эффективного процесса, первая и вторая стадии не могут быть пропущены полностью в надежде на то, что все маркетинговые задачи можно будет решить на третьем заключительном этапе.

Совершенно ясно, что время, потраченное на планирование и исполнение программ по работе со старыми клиентами, в соответствии с программой описанной выше, скорее приведет к новым заказам, чем усилия по привлечению новых клиентов. Как мы уже отметили, и то, и другое важно, но фирмам не следует игнорировать «созревших» клиентов из текущей клиентской базы.

Заключительный и необходимый шаг для реализации этих возможностей – изменение системы вознаграждения таким образом, чтобы любой сотрудник знал, что время,

потраченное им на завоевание новых клиентов от старых клиентов так же ценно, как и время на завоевание новых клиентов. Вознаграждение не ограничивается только финансовым поощрением. Это еще и статус, ободрение, и т. д. И если фирма хочет конвертировать возможности в заказы, она должна сделать так, чтобы соответствующее поведение ее персонала было активно поощряемо и вознаграждаемо. Как мы уже отметили выше, в профессиональных кругах никто не оспаривает необходимость описанных выше действий. И у фирм есть огромные возможности по созданию условий, в которых эти действия станут реальностью. Но для того, чтобы воспользоваться всеми теми преимуществами, которые могут быть получены при работе с существующими клиентами, необходимо управлять усилиями своего персонала.

Глава 10

Как выбирают клиенты

Самым важным талантом при продаже услуг является понимание процесса их покупки с точки зрения клиента (а не процесса их продажи). Чем лучше специалист научится рассуждать, как клиент, тем проще ему будет говорить нужные слова для того, чтобы получить заказ.

К счастью, это не сложно. Многие специалисты сами проходили через процесс найма других профессионалов: юристы нанимают бухгалтеров, актуарии – консультантов, а советникам по связям с общественностью, как и всем остальным нам, нужны консультации по налогам. Все профессионалы должны понимать, что же все-таки происходит в процессе покупки, используя собственный опыт, полученный во время пребывания в шкуре клиента.

Профессионалы традиционно рассматривают задачу развития направлений практической деятельности в две стадии: маркетинг (изучение рынка с целью продвижения товара) и продажа (реализация товара на рынке). С точки зрения покупателя эти две стадии ощущаются как квалификация и выбор.

Я, будучи клиентом, постараюсь в первую очередь обозначить небольшой круг возможных организаций и профессионалов, которых я считаю достаточно квалифицированными. На стадии отбора я задаю вопросы типа: «На кого вы работали? Каковы ваши возможности? Насколько высок уровень квалификации ваших сотрудников? Какие у вас рекомендации?».

За исключением чрезвычайно редких ситуаций, при которых стоящая передо мной задача настолько сложна и риск настолько высок, что найдется только один кандидат, большинство исследований (проверка доступных фактов, рекомендаций, интервьюирование кандидатов), заканчивается нахождением более чем одной профессиональной организации или нескольких человек, техническая квалификация которых может решить мою задачу. Самое сложное наступает дальше, когда после предварительного отбора передо мной находятся несколько одинаково уважаемых и способных фирм.

Это приводит нас к важному выводу: профессионалов никогда не наймут только из-за наличия чисто технических способностей. Исключительные способности и навыки могут способствовать приглашению вас в группу финалистов, но вас нанимают из-за других причин.

Сделав первичный выбор, у меня появляются неизбежные сомнения. Больше я не задаю вам вопроса: «Сможете ли вы сделать это?», – я спрашиваю себя: «А хочу ли я работать с вами?». Меня больше не интересуют институциональные характеристики вашей организации – я стараюсь составить свое собственное суждение о вас лично. Тот факт, что вы сидите здесь и разговариваете со мной, предполагает, что вы удачно сделали маркетинговый ход: пришло время продавать себя.

3.27. Что значит – быть покупателем

Покупка профессиональных услуг редко бывает легкой. В Таблице 10-1 приведены некоторые неприятные эмоции, которые могут возникнуть при этом.

Таблица 10-1. Что значит – быть покупателем?

1) Я чувствую себя неуверенно. Это объясняется прежде всего тем, что мне неизвестно, кому можно доверять, кто действительно достоин. Я использовал все свои возможности для того, чтобы отобрать кандидатов по техническим параметрам.

2) Я чувствую угрозу. На мне лежит ответственность, и в мои обязанности входит организовать проверку извне, и морально очень трудно доверить свои дела чужим людям.

3) Я несу личный риск. Передавая свои дела в чужие руки, я теряю контроль над ними.

4) Я терпелив. Я не паникую. Я подумаю об этом позже.

5) Я беспокоюсь. На любое предложение об усовершенствовании или изменениях, нанятые мною люди утверждают, что все мои поступки были не верны. Можно ли им доверять? На чьей они стороне?

6) Я растерян. Кого бы я не нанял на работу, я вынужден раскрывать секреты своего бизнеса, которыми мне не хотелось бы делиться с остальными.

7) Я чувствую себя недостаточно осведомленным. Я не понимаю, какого рода проблема стоит передо мной (простая или сложная). Меня это не устраивает. Я не уверен, могу ли я доверять этим людям. Они должны убедить меня в этом.

8) Я скептически отношусь ко всему. Меня много раз подставляли такие люди. Я получаю множество обещаний. Как мне определить, кому я могу доверять?

9) Меня волнует то, что они либо не могут, либо не хотят меня понимать. Они скорее мне продадут то, что у них есть, нежели то, что мне нужно.

10) Я никому не доверяю. Действительно ли им можно доверять? Не оставят ли меня в дураках? Они забрасывают меня непонятным жаргоном, они не объясняют, что они делают и почему. Кто они вообще такие? Другими словами, будут ли они работать со мной в том направлении, которое мне необходимо?

С одной стороны, у меня появляется личный риск. Нанимая кого-либо, я передаю свои дела, дела моей фирмы в руки кому-либо еще, в результате чего приходится передавать часть контроля. Ответственность за их действия полностью лежит на мне, и в связи с этим мне приходится прибегать к помощи посторонних лиц, т. к. морально не легко доверять ведение дел чужим рукам. Даже если это достаточно рутинная работа, я должен быть убежден, что она будет выполнена с надлежащим качеством.

Я чувствую беспокойство. Иногда чрезвычайно сложно определить какой продавец гениален, а какой просто хорош. У меня отсутствуют чувство полной уверенности в правильности моего решения. При этом не имеет значения, какую проблему необходимо решить (простую или сложную). Именно поэтому мне нужен специалист, который смог бы разрешить любую проблему. Но рассматривая Вашу кандидатуру, у меня нет никакой уверенности в этом. Почему Вам можно доверять? Ваша задача – убедить меня в этом.

Откровенно говоря, я повержен. Кроме того, я немного напуган. Вы будете работать над тем, за что я отвечаю (юристов нанимают на работу внутренние юристы и т. п.). Сам факт предложения усовершенствования или изменений несет собой риск того, что вы не сумеете развернуть то дело, которым Вы занимались раньше. Вы мне враг или союзник?

Подводя итог всему вышесказанному, могу заявить, что среди всех претендентов на данную работу мне необходим человек, которому я могу доверять. Процесс найма на работу по своей природе является актом веры. Мне неизбежно надо верить обещанию. Выбирая профессионала, я не покупаю услугу, я вступаю во взаимоотношения. Ваша задача – убедить меня в том, что именно Вам я могу доверять.

3.27.1. ЧТО ИЩЕТ ПОКУПАТЕЛЬ

Как определить, с кем можно иметь дело? Конечно, ответ не подразумевает собой выбор из тех обещаний, которые все дают. Те, кто говорит «Доверяйте мне, я именно тот, кто

Вам нужен» никогда не завоюют моего доверия.

Неизбежно, я захочу узнать о вас больше из личной беседы, даже если я не буду очень привередливым покупателем. И здесь важно общее восприятие и впечатление, которые у меня сложатся от общения с вами. То, как Вы будете себя вести во время беседы, будет очень важно для меня, а то, как Вы себя поведете после беседы, утвердит мое мнение о Вас. В отличие от рационального и логичного процесса классификации, процесс выбора, главным образом, основан на интуиции и собственных впечатлениях.

Первое, что обращает на себя внимание – это Ваша осведомленность. Некоторые меня спрашивают о различных фактах деятельности компании, хотя они могли бы узнать это заранее. Это не говорит об их лени, но наводит на мысли об отсутствии интереса к делу. Вы не очень заинтересованы. С другой стороны, тот, кто скажет мне: «Изучая ежегодный отчет Вашей компании, я обратил внимание на то, что в последнее время Вы открыли новый завод. Какое это имеет отношение к Вашему подразделению?» обратит на себя мое внимание. Это не означает, что надо обладать необыкновенными способностями, чтобы прочитать ежегодный отчет, но обращает на себя внимание тот факт, что Вы узнавали дополнительные сведения самостоятельно. Это уже о чем-то говорит.

Ваша осведомленность – это возможность проявить себя в качестве инициативного работника. Почему бы Вам не связаться с головным офисом и не получить некоторые дополнительные сведения для возможности сравнения публикуемых данных с данными конкурентов?

Существует много профессионалов, которые не ставят своей целью произвести впечатление, хотя постоянно говорят только о своих достижениях, о том, чего достигла их фирма, почему именно они смогут помочь в решении моей проблемы. Но при этом они не обращают на меня какого-либо внимания. Единственный способ привлечь мое внимание – поинтересоваться, а что интересует меня, и предложить именно то, что я могу купить. Я не хочу чтобы мне продавали, а буду стремиться купить, если Вы сможете убедить меня в том, что у меня есть проблемы, а вы можете решить.

Безусловно, убедить меня в том, что у меня появились проблемы, будет чрезвычайно сложно. Прежде всего это объясняется тем, что я отношусь к Вам с опаской. Сначала Вам необходимо создать такие условия, где я почувствую себя действительно уверенно. Возможно, вам следует спросить меня, как идут дела, предоставить мне какую-либо новую информацию, рассказать о возможностях моих конкурентов, рассказать о тех услугах, которые Вы предоставляете. Иными словами, вам надо найти индивидуальный подход и стать полезным. Тогда у вас появляется преимущество, т. к. нет лучшего способа завоевания доверия, чем стать полезным мне с самого начала. Тот, кто предложит мне пути выхода из создавшейся ситуации, не оказывая давление на меня, скорее подойдет мне, чем тот, кто будет пытаться быть мне полезным, повышая цену. Если я действительно представляю для Вас интерес, относитесь ко мне так, как будто я уже был Вашим клиентом.

Обучите меня. Расскажите мне об других решениях проблем подобного рода, с которыми сталкивались другие компании. Объясните мне недостатки и преимущества тех вариантов, о которых я читал. Спросите меня о том, как идут у меня дела, и воспользуйтесь моментом, чтобы посоветовать мне, как я могу повести себя при том или ином стечении обстоятельств. Расскажите мне о том, чего я еще не знаю. Если наша встреча заканчивается словами: «Это очень интересно. Я даже не думал об этом», считайте, что Вы выиграли. Это вовсе не значит, что я воспользуюсь Вашими услугами прямо сегодня, но я обязательно найду время, чтобы встретиться с Вами еще раз. Не опасайтесь высказывать свои рискованные идеи слишком рано со словами «Это только идея». Демонстрируйте свою инициативность.

Мне будет сложно доверять Вашему опыту до тех пор, пока я не получу подтверждений его наличия какими-либо фактами. Так, например, не стоит рассказывать мне об опыте, приобретенном Вами в моей области (или на какую-либо еще тему). Гораздо больше смысла будет в вопросах, с помощью которых Вы сможете продемонстрировать уровень знаний особенностей данной отрасли, а также фактов, цифр или последних событий.

Таким образом, у меня сформируется мнение о том, насколько хорошо Вы разбираетесь в моем бизнесе.

Поскольку я хочу знать мою отрасль, не пытайтесь опекают меня, рассказывая, как идет мой бизнес. Вместо того, чтобы сказать: «Три важных события характеризуют вашу индустрию», скажите: «Наш опыт говорит о том, что произошли три важных события. Вы согласны с этим?» Если я согласен, – хорошо. Если нет, мы можем обсудить те вопросы, по которым мы с Вами не сходимся. Для того, чтобы избежать репутации высокомерного, покровителя и напыщенного человека (аналогично многим специалистам), старайтесь задавать больше вопросов, а не утверждать.

Ваша манера говорить, то, как вы строите фразы и предложения, покажет, как вы ведете себя с клиентами. Встреча должна состоять из обсуждения – не надо доказывать свою правоту.

Расскажите мне о моей роли в деятельности компании, с пониманием того, кто я и каковы мои возможности. Слыша правильные вопросы, у меня создается впечатление, что Вы обращаетесь со мной как с живым человеком, а не простым покупателем. Это не означает, что Вы должны стать мне другом. Это значит, что Вы должны понять, что Ваш клиент – не юридическое, а физическое лицо.

Не начинайте мне рассказывать, как Вы можете решить мои проблемы до тех пор, пока я не пойму, что вообще какая-либо проблема существует. Простой констатации того, что существует проблема, недостаточно. Бесплезно убеждать меня в этом. Талант что-либо продать заключается в том, как Вы сможете понять проблемы, желания, запросы клиента. Не торопите меня. Умейте слушать своего клиента и не забывайте, что знающие свое дело профессионалы, разговаривают долго, спрашивают и выслушивают.

Проявите внимательность, пытаюсь понять мои проблемы. Не начинайте свое интервью вопросом: «Какие у Вас проблемы?». Вы все равно не получите прямого ответа. Не стоит спрашивать «Ну что, дела плохи?». Я все равно вам не отвечу.

Маловероятно, что я сразу расскажу Вам о своих проблемах. Попытайтесь поподробнее узнать о моих проблемах. Вместо вопроса «В чем состоят ваши проблемы?», скажите «Некоторые из моих клиентов сталкиваются с подобными проблемами. Вы что-то предпринимаете для их решения?». Таким образом заданный вопрос дает возможность показать, что Вы понимаете всю сложность ситуации.

Если я проявлю интерес к поднятой проблеме, Ваша следующая задача – убедить меня в том, что она действительно стоит того, чтобы беспокоиться. Помните, я не люблю работать с профессионалами, я делаю это только тогда, когда это необходимо. Моя задача заключается в анализе: сможет ли полученная в результате прибыль покрыть все мои расходы, включающие расходы по найму. Перед тем, как я услышу, что Вы собираетесь решить мои проблемы, Вы должны убедить меня в том, что она стоит того, чтобы ее решать.

Наиболее предпочтительной формой общения будет «Как Вы думаете, насколько подходящим для Вас будет, если...?» и дополните свой вопрос возможными вариантами, которые Вы можете предложить для решения данной проблемы. Попробуйте показать мне те выгоды, которые я смогу получить, приняв Ваши условия. Если Вы сумеете убедить меня в потенциальном получении выгод, Вы сможете заинтересовать меня дальнейшими рассказами, если нет – все Ваши усилия бесполезны.

Заинтересовав меня, Вы сможете услышать вопросы о том, как Вы собираетесь вести мои дела. Не спешите дать мне четкий, ясный ответ, например, «в зависимости от метода». Возможно, мне это совсем неинтересно. Может быть нужный ответ – это то, что мои проблемы будут решены раз и навсегда. А может быть, мне хотелось бы услышать ответ типа «у нас есть быстрое решение», т. е. результат даст о себе знать незамедлительно.

Ключом к создавшейся ситуации может быть предоставление мне выбора и объяснение преимуществ и недостатков. Не говорите, что этот подход используется в Вашей фирме, это будет для меня слишком просто. Предоставляя право выбора, Вы становитесь тем профессионалом, который уважает мои суждения, и вовлекает меня в процесс.

Согласитесь, что я вряд ли сразу отвечу «да» или «нет». Естественно, я проконсультируюсь, прежде чем приму какое-либо решение. Не давите на меня, и не используйте разные «способы завершения продаж». Мотивируйте, почему мне стоит посоветоваться с коллегами и руководством.

Вместо того, чтобы пытаться продать мне что-либо, покажите, что ваша основная цель – это достижение взаимопонимания. Возможно, я соглашусь на встречу с одним из ваших партнеров или предоставлю важную информацию, или посодействую встрече с моим руководством. Возможно, я приму участие в одном из ваших семинаров или соглашусь на дополнительную, более подробную встречу. Все это составляет Ваш успех. Однако если Вы начнете меня торопить, я подумаю, что Ваша цель – продать, а не помочь мне.

Я могу попросить Вас написать предложение, причем не забывайте, что мое решение основывается на доверии, соответственно продажа может быть совершена только в то время, которое мы проводим вместе. Большинство проектов продаются на начальном этапе: формальное предложение или презентация просто подтверждают (или разрушают) уже сформировавшееся решение. Если вы не можете позволить тратить время на встречу, то не тратьте время на написание предложений.

Когда вы проводите презентацию, вот что я от вас хочу. Во-первых, сядьте. Все ваши материалы должны были быть разосланы заранее, поэтому давайте вместе пройдемся по ним. Не тушите свет, покажите Ваши слайды, встаньте и пройдитесь со мной, разговаривая уверенно. Это создаст впечатление, что меня обучают. Если у меня возникнет какой-либо вопрос, не говорите «затронем этот вопрос позже». У меня может возникнуть ощущение, что Вы не можете оторваться от своей «лекции».

Если я перебую Вас, займитесь моим вопросом. Я хочу посмотреть, как Вы будете вести себя, когда я задам вопрос, а не во время обычной беседы. Многие из Вас, репетируют представление, но репетиции не всегда помогают. Мне не интересно, как Вы себя **можете** вести с подготовкой. Это не повлияет на принятие решения. Большое значение будет иметь то, как Вы будете себя поведете, когда я буду Вам задавать каверзные вопросы. То, что действительно стоит прорепетировать, это возможные ответы на каверзные вопросы.

Я хочу убедиться в том, что Вы умеете меня слушать, комментировать, адаптируясь к сложившейся ситуации. Вовлекайте меня в процесс обсуждения. Я могу понять, что меня слушают, когда люди показывают способность отвлечься от заранее заготовленной речи. Если у Вас нет таких способностей, работайте над этим, потому что я должен Вам верить.

Когда я начну возражать, выслушайте меня внимательно и не перебивайте. Ни в коем случае не говорите мне, что это не должно меня волновать. Вы можете немного изменить проблемы, смягчить, но только убедитесь при этом, что я буду согласен. Предложите мне выход и попытайтесь понять, почему я принимаю Ваше решение. Не пытайтесь выждать время. Вы можете дожидаться того, что у меня создается впечатление, что Вы не можете ответить на мой вопрос. А это чувство значит, что я Вам не доверяю. Предскажите мои возражения и, готовясь к интервью, прорепетируйте ответы на вопросы – именно на этих вещах Вы либо выиграете, либо проиграете.

Заключение

Есть старая поговорка о врачах, которые обычно очарованы не сами пациентами, а их болезнями. К сожалению, это качество присуще многим специалистам. Многие профессионалы делают упор на техническую сторону дела, совсем не обращая внимание на человеческий фактор. Конечно, это не значит, что технические приемы следует упускать из вида, это необходимое требование для успеха, но не главное. Идеальным является сочетание, когда для удовлетворения потребностей клиента применяются как технические приемы, так и искреннее желание работать с клиентом и его проблемой. Ключ к разгадке – представить себя в положении клиента и посмотреть на мир его глазами.

Глава 11

Привлечение новых клиентов

Список маркетинговых тактик, которые фирма может применять для привлечения новых клиентов, довольно стар и хорошо известен (см. Таблицу 11-1). Этот список очень длинный, но все-таки в нем могут быть расставлены веские приоритеты. Есть несколько простых принципов для выбора маркетинговых тактик. Первый, и наиболее важный – «Правило малинового варенья» – чем шире его размазываете, тем тоньше становится слой. Чем шире аудитория, которую вы хотите охватить, тем слабее воздействие на нее. (Это правило впервые сформулировано Джеральдом Уайнбергом в книге «Секреты консультирования».) Вместо того, чтобы уделить мало внимания большому количеству потенциальных клиентов, всегда лучше уделить больше внимания небольшой, хорошо отобранной аудитории.

Таблица 11-1. Маркетинговые тактики в убывающем порядке по степени эффективности.

Первый ряд

- Семинары (небольшие)
- Выступления на отраслевых встречах клиентов
- Статьи в деловой прессе (ориентированной на клиентов)
- Собственные исследования

Второй эшелон

- Общественная/гражданская активность
- Взаимодействие с источниками рекомендаций
- Информационные бюллетени

Хватание за соломинку

- Публичность
- Брошюры
- Семинары (в больших аудиториях)
- Прямая рассылка
- Холодные звонки
- Спонсорство культурных/спортивных мероприятий
- Реклама
- Видео-брошюры

Во-вторых, маркетинг работает тогда, когда он демонстрирует, а не утверждает. Маркетинговые тактики, которые иллюстрируют чью-либо компетентность (такие, как выступления, семинары, статьи), бесконечно более сильнодействующие, чем те, которые только утверждают ее (такие, как брошюры, прямая рассылка, и холодные звонки типа «Позвольте мне рассказать вам о моей фирме»).

В-третьих, «личные» маркетинговые тактики имеют преимущество перед попытками письменных коммуникаций (с одним важным исключением, которое будет обсуждено ниже).

Главная цель маркетинговых тактик – как можно скорее уйти от «вещания сообщений общего характера на широкую аудиторию» и прийти к высоко-индивидуализированному диалогу партнера лицом к лицу с потенциальным клиентом. Так как сущность процесса получения заказа – это предоставление возможности индивидуальному клиенту рассказать о его проблемах, то чем скорее вы начнете диалог, тем лучше тактика. Профессиональные услуги – это не «массовый» бизнес – клиенты завоевываются по одному, и любая маркетинговая программа должна отражать это.

И наконец, маркетинг должен быть обольщением, а не штурмом. Он не должен вопить

«Найми меня!», но должен мягко намекать «Вот конкретное доказательство того, почему вам стоит больше узнать обо мне». На самом деле, весь маркетинг – это привлечение клиентов, т. е. подготовка ситуации, когда они захотят сделать следующий шаг (например, расскажут о своих проблемах). Так как все клиенты скептически, у них должна быть веская причина для того, чтобы выставить свои проблемы перед вами, и сделать это без ощущения того, что они в свою очередь обязаны будут после этого пройти весь путь с вами.

Тактики первого ряда

Маркетинговые тактики, лучше всего соответствующие этим критериям – это небольшие семинары, выступления, статьи, и собственные исследования. Их общая черта – это то, что они дают что-то потенциальному клиенту – новые факты, новые знания, новые идеи. Они соответствуют критерию «демонстрации» полезности фирмы, а не заявлению об этом.

Небольшие семинары

Семинары возглавляют список эффективных тактик, но только в том случае, если правильно организованы и проведены. Необходимо следовать некоторым ключевым рекомендациям. Так как целью маркетинга является попытка начать индивидуализированные диалоги, на семинаре не должно присутствовать более 25 потенциальных клиентов. (Если вы хотите привлечь 200 человек, проведите семинар 8 раз!) Для поддержания тесного личного общения соотношение потенциальных клиентов к сотрудникам фирмы никогда не должно быть больше чем пять к одному.

Как только вы узнали, представители каких компаний собираются посетить ваш семинар, вам следует поручить вашим исследователям (директора по маркетингу, библиотекари, младшие профессионалы, и т. д.) провести тщательное исследование каждой компании. Не сомневаясь, инвестируйте деньги в эту работу. Цель – получение всей публично доступной информации о каждой компании (и возможно, о каждом посетителе). Например, используйте компьютерные базы данных, свяжитесь с их отраслевыми ассоциациями, получите их годовые отчеты, свяжитесь с инвестиционными аналитиками, изучающими их отрасли, позвоните в отделы по связям с общественностью этих компаний, чтобы получить их брошюры. Короче, получите все, что доступно! Так как партнеры будут слишком загружены, чтобы прочитать все это, ваши исследователи должны будут подготовить восьмистраничное резюме по каждой компании.

Рассаживание на семинаре не должно быть случайным. Каждый партнер должен сесть с теми пятью перспективными клиентами, по которым он получил резюме. Теперь партнер может начать беседу примерно так: «Когда мы узнали, что вы будете присутствовать, мы сделали свою домашнюю работу. Мы заметили, что у вас есть определенное количество судебных дел, вы запустили три новых продукта, а основные показатели вашей деятельности отличаются от ваших конкурентов. Ситуация довольно сложная. Как вы собираетесь справляться со всем этим?».

Начиная таким образом, вы достигаете важной цели. Прямо говоря о том, что вы выполнили домашнюю работу, вы даете клиенту те сигналы, на основании которых он будет формировать первое впечатление о вас. Потенциальный клиент начнет предполагать, что вы:

- Дисциплинированы и организованы
- Тщательно готовитесь к встречам и переговорам
- Деловиты
- Готовы инвестировать в отношения
- Заинтересованы в его бизнесе
- Заинтересованы в нем лично, и общаетесь с ним не так, как при холодном звонке

Короче, ваш подход профессионален. Вы уже отличаетесь от типичного лектора. А

семинар-то еще не начался!

Когда семинар начнется, ведущий должен говорить не более 20–30 минут, а потом предложить провести небольшие дискуссии в группах. Заметьте, что ведущий не говорит «Есть вопросы?». Цель этого – перевести диалог из формата «25 к 1» в формат «5 к 1», во время которого люди больше открываются и присоединяются к дискуссии. Каждый из партнеров может спросить в своей группе: «Как обсужденный вопрос касается вас?». Если потенциальный клиент ответит, что у него другие проблемы, партнер может спросить: «Хорошо, а в чем ваши проблемы?». И вот клиент говорит о своих проблемах – а это и является ключом к получению заказа.

Семинар продолжается таким же манером: 20-минутное выступление, 20-минутное обсуждение в небольших группах, и снова выступление. С точки зрения посетителя, такой семинар максимизирует его шанс обсудить интересные для него специфические вопросы.

Действия после семинара (следующий шаг оболыщения) теперь пройдут спокойно. Партнер может позвонить тем, кто входил в его группу и сказать: «Мы провели утро, обсуждая вопросы вашего бизнеса. Вы сказали, что семинар не осветил некоторые важные для вас проблемы. После возвращения в офис я исследовал их, и готов зайти и поделиться результатами». Такого рода действия удобны для профессионала и обычно приветствуются потенциальными клиентами, так как партнер даст индивидуализированный комментарий и не будет тратить время клиента.

Выступления

Вторая важная возможность дать идеи перспективным клиентам, и продемонстрировать специализированную компетентность – это выступления на отраслевых собраниях клиентов, торговых палат, и других форумах, где собираются потенциальные клиенты. Цель эффективного выступления – это не «поразить» всю аудиторию (даже если им вообще нужны ваши услуги). Это хороший PR, но это не даст хорошего дохода. Главная цель вашего выступления – это чтобы небольшая группа потенциальных клиентов, которым уже сегодня нужны ваши услуги, захотели бы пообщаться с вами после выступления, чтобы узнать больше.

Одна из тактик для этого – это предложение провести небольшую дискуссию за круглым столом для тех, кому это интересно, позже в течение дня, во время перерыва или коктейля. Другая тактика – это отказ от раздачи копий вашего выступления всем участникам, а раздача только тем, кто в этом заинтересован, в обмен на визитную карточку. Третья тактика – раздать всем небольшую анкету, и объявить, что вы сможете послать результаты опроса тем, кто оставит свою визитную карточку. Все эти приемы предназначены для того, чтобы отсеять тех, кто не является потенциальным клиентом (они не заинтересованы даже в том, чтобы сделать один небольшой шаг), и сфокусировать свои маркетинговые усилия и время на тех, кто выразил свой интерес (Правило малинового варенья).

Все эти тактики в качестве общего принципа основываются на правиле оболыщения – создание ситуации, когда те, кто заинтересован, могут проявить свой интерес без обязательств со своей стороны или ощущения угрозы. Вы облегчаете им первый шаг по направлению к вам без угрозы, что они подвергнутся бомбардировке попытками продаж.

Не забывайте, что выступление – это не только возможность донести содержание вашей компетентности (и все ваше великолепие), но и то, каким профессионалом вы являетесь. Например, те, кто читают свое выступление, выглядят ненадежными и сомнительными, не владеющими существом вопроса. Никогда не используйте сценарий, и никогда не пользуйтесь заметками. Если это возможно, попробуйте вовлечь аудиторию в режиме вопрос-ответ как можно раньше (цель – не просто пройти по материалу, а создать хорошее впечатление). Вы можете продемонстрировать своим выступлением, что вы можете думать, стоя на ногах, можете отвечать на неожиданные вопросы, и вы заинтересованы в выслушивании не меньше, чем в чтении лекции. Все эти вещи – это как раз то, что клиент

хочет увидеть в своем советнике, так что используйте выступление для демонстрации того, что вы владеете ими.

Статьи

Хотя они и не соответствуют критериям личного общения и не могут быть индивидуализированы, статьи в деловых газетах и журналах, ориентированных на ваших клиентов, являются мощным средством демонстрации вашей компетентности (и возможностью высказать то, что отличает вас от конкурентов) и следовательно, очень эффективны в предоставлении потенциальному клиенту основания для обращения к вам. (Статьи, написанные для профессиональных и технических журналов, могут принести славу профессионала, но именно статьи в прессе, ориентированной на ваших клиентов, приносят заказы.)

Сила статей происходит из тех многочисленных целей, которым они могут служить. Кроме распространения в качестве первоначальной публикации, они могут быть перепечатаны и использованы для выступлений и семинаров, и могут служить хорошей заменой брошюрам. Намного эффективней ответить на запрос клиента: «Да, мы написали несколько статей на эту тему, давайте я вышлю их вам», чем сказать: «А вот наша брошюра!». Жизнь хорошо написанной, понятной читателю статьи может продолжаться много лет.

Статьи могут выступать в качестве «верительных грамот». Так как многие, если не все, профессионалы не пишут для клиентской прессы, то, что началось как «какая-то» статья, может стать «той самой» статьей. Со временем статьи можно собрать в переплетенную книгу, которая если не будет прочитана от корки до корки, поможет создать впечатление того, что фирма «написала книгу» в определенной области практики.

Получение идей для статьи редко является проблемой. Наиболее успешные статьи имеют размер от 2000 до 5000 слов в форме «Если у вас есть такая-то проблема, то вот «за» и «против» для основных альтернатив, вот вопросы, которые надо учесть, и вот несколько уроков, которые мы выучили недавно касательно лучшего способа действий». В подтексте, но никогда не в явном виде, подразумевается: «... и если вы хотите узнать больше, обратитесь ко мне!». Конечно, в статье должно быть достаточно существенное содержание, чтобы читатель захотел обратиться.

Сила статей такова, что достаточно установить цель для каждого профессионала – одна статья в год. В средних и больших фирмах это даст значительное рыночное воздействие. Об ограничениях на выполнение этого не стоит и писать. Большинство профессионалов в течение года практики узнает что-либо, интересное для потенциальных клиентов. Напротив, основное ограничение – это дисциплина, т. е. сам процесс написания. Чтобы преодолеть этот барьер, многие профессиональные фирмы предоставляют своим партнерам вольнонаемных журналистов – «литературных негров», которые и пишут статьи под диктовку партнеров и с их редактурой.

Собственные исследования

Если целью маркетинга является демонстрация того, что вы можете предложить что-то такое, чего нет у ваших конкурентов, проведение исследований на интересные для ваших клиентов темы является очевидным инструментом. Хотя исследование обсуждается здесь последним, логически оно предшествует трем главным тактикам: семинары, статьи, выступления. Для того, чтобы они были эффективными, вам надо иметь особенную информацию. Если у вас есть факты, которые они не смогут получить в другом месте, потенциальные клиенты придут на ваш семинар. Если вы можете представить только то, что есть у каждого конкурента, они вряд ли придут. (Обычно хорошей идеей является проведение платных семинаров: это заставляет вас гарантировать, что у вас есть сказать

что-то особенное, и что в содержании есть реальная ценность. Это также помогает вам гарантировать то, что посетителями будут только перспективные клиенты, желающие заплатить за право участия в дискуссии.) Если у вас есть специальная информация, к вашим статьям и выступлениям будут прислушиваться. (Сегодня клиентов буквально бомбардируют статьями, выступлениями, и семинарами, которые состоят из общих мест, и которые не позволяют отличить автора или выступающего от его компетентных конкурентов.)

Какого рода особенную информацию, не имеющуюся у конкурентов, вы можете собрать? Очевидно, она может быть технической или профессиональной, и также это может быть общий исследовательский обзор. Представьте, например, что вы провели опрос мнений всех руководителей в одной отрасли, и попросили их расставить приоритеты в тенденциях, которые их больше всего беспокоят, перечислить тактики и приемы, которые они больше всего используют, и т. д. Теперь вы можете сообщить, что X процентов руководителей в данной отрасли попробовали Y, Z процентов рассматривают эти вопросы как наиболее угрожающие, и т. д. Информация может быть не очень техническая или профессиональная, но вы уже создали набор таких фактов, который может быть интересен потенциальным клиентам, так как каждая компания хочет знать, какова она по сравнению с другими. (Спросите себя, насколько часто вы слышали, как клиенты спрашивают: «Кто еще делает это?», «Что делают другие компании?», «Сравните нас с другими вашими клиентами».)

Многие профессиональные фирмы хорошо организованы в этой области, и используют это с большой пользой. Некоторые, например, позволяют отраслевым клиентским ассоциациям спонсировать такое исследование (и руководить им), извлекая сразу две выгоды: во-первых, создается налет «официального исследования», позиционирующий фирму как первичный источник информации для клиентов; и во-вторых, отраслевая ассоциация может подписаться на часть или полную стоимость исследования. Исследование, кроме поддержки статей, семинаров, и выступлений, также предоставляет материал для цитирования и другого PR, хотя это следует считать побочным эффектом.

Тактики второго эшелона

Подчеркивая важность семинаров, статей, выступлений, и исследований, я вовсе не имел в виду, что другие маркетинговые тактики не работают. Они все работают, в той или иной степени. Вернее, вопрос в эффективности и возврате инвестиций – какие тактики должны использоваться в первую очередь. Это должно быть подчеркнуто, если мы рассматриваем тактики общественной и гражданской активности, взаимодействие с источниками рекомендаций (такие, как банкиры, и т. п.). Во многих профессиях эти тактики традиционно являются оплотом развития бизнеса. Каждая фирма имеет главного «заклинателя дождя», который получает заказы на поле для гольфа, в совете попечителей оперы, на коктейле.

Такие виды активности могут быть успешными, особенно в небольших сообществах. Их достоинство состоит в личном общении, они по природе своей не «широковещательны», и обычно выглядят как медленное ухаживание. Однако, я перевожу их в более низкую категорию по одной простой причине: хотя они и дают отдачу, инвестиции времени слишком высоки. Эти тактики не помогут быстро получить заказ. Отдача приходит после многих лет терпеливого изучения людей. Кроме того, мои наблюдения в изменении моделей поведения клиентов при покупке услуг предполагают, что заказ профессиональных услуг становится все более формальным, и все меньше сделок заключается сейчас на полях для гольфа.

Мысль проста: если вы пишете статьи, выступаете с речами, организуете семинары, всеми путями старайтесь быть вовлеченными в общественную деятельность. Это прекрасная добавка, но плохая замена.

Также во втором эшелоне находятся информационные бюллетени. В принципе, они должны быть эффективными маркетинговыми инструментами, так как они представляют

собой форму демонстрации компетентности, хотя и не являются личными и индивидуальными. Однако они теряют свою эффективность по ряду причин. Во-первых, этот прием использует так много фирм, что клиенты и потенциальные клиенты получают массу очень похожих бюллетеней с одинаковой информацией (это, возможно, означает то, что вам следует иметь свой бюллетень, но вряд ли он будет хорошо продавать вас сам по себе). Во многих опросах клиентов, которые я проводил, я часто слышал жалобы клиентов: «Не присылайте мне ваши общефирменные обновления последних разработок – они слишком общи! То, что я на самом деле хочу получить – это объяснение, как все это применить для моей компании».

Аналогичная проблема возникает из того факта, что информационные бюллетени часто публикуются по расписанию, и это, почти неизбежно, приводит к ухудшению качества. Бюллетень выходит не потому, что партнеру есть что сказать, а потому, что подошел срок выпуска. Информационный бюллетень может быть мощным средством, если делается хорошо. Но как и хорошая статья, он должен иметь реальное наполнение, точку зрения, и должен предлагать интерпретацию последних событий, а не просто необработанный отчет о них.

Тактики «хватания за соломинку»

Пытаясь организовать свой маркетинг, многие фирмы в первую очередь думают о публичности: цитирование и описание истории фирмы в деловой прессе. Много лет я принимал на веру, что это мощная тактика, раз уж столько фирм тратят столько денег на нее. Однако со временем, я понял, что хотя это и замечательно, когда тебя цитируют и о тебе рассказывают (моя мама и мамы моих клиентов очень любят это), есть очень мало доказательств, что это является значительным источником заказов. Это хорошо для моего «эго», но не так хорошо для моего бумажника. (Один мой клиент попал на первую страницу *The Wall Street Journal*, и получил в результате один телефонный звонок.) Как всегда, основная мысль здесь не в том, чтобы избегать прессы, или не тратить ничего на публичность. Попросту говоря, это то, что вы делаете тогда и только тогда, когда у вас осталось время и деньги после выполнения всего вышеперечисленного.

Меня всегда удивляло, сколько внимания профессиональные фирмы уделяют брошюрам. Во многих фирмах они вообще рассматриваются как маркетинговый инструмент № 1. Конечно, это не так. Они являются более «болтливым» эквивалентом визитной карточки. Вам почти наверняка понадобится хотя бы одна, но она не сделает очень много для вас.

Почти все брошюры содержат грандиозные утверждения, и очень мало демонстрации компетентности. Они также часто нарушают первое правило продаж: «Подчеркивайте выгоды, а не свойства», т. е. говорят о характеристиках вашей фирмы, а не о том, что вы можете сделать для клиента. Они также нарушают Правило малинового варенья: в них приведены длинейшие перечни ваших услуг в попытке произвести впечатление, что вы можете сделать почти все. Конечно, впечатление читателя будет противоположным: чем длиннее список декларированных компетенций, тем больше впечатление читателя, что у вашей фирмы нет особого интереса в области его проблем.

Если вы собираетесь использовать брошюры, стоит иметь в виду две рекомендации. Во-первых, иметь много отдельных брошюр для каждой области практики лучше, чем иметь одну общефирменную брошюру. Брошюры для отдельных областей практики могут быть точнее нацелены на особые потребности читателя. Во-вторых, включение реальных случаев (по возможности без упоминания имен) позволит вам проиллюстрировать то, что вы сделали (вместо того, чтобы подчеркивать общие места) и указать на выгоды, полученные клиентом.

В категорию «хватание за соломинку» также входят семинары в больших аудиториях, когда успех измеряется количеством людей, пришедших послушать вас. Может быть, это и стоит делать, но только как общий PR. Вы можете увеличить ваше «узнавание имени», и это

не плохо, но вы не получите большого дохода. Если вы сделали все перечисленное выше, делайте и это. Если нет, пропустите.

Прямая рассылка также в общем малоэффективная тактика, хотя она может стать эффективной при одном условии. Во-первых, эффективность зависит от того, что вы рассылаете. Если вы посылаете фирменную брошюру, или другую литературу навязчивого характера, она вряд ли принесет вам результат. Однако, если то, что вы рассылаете, имеет шанс стать ценным для получателя (исследование, статья, и т. д.), тогда имеется небольшой шанс, что это будет прочитано, и вы получите ответ. Хотя это настоящее хватание за соломинку, если у вас есть «полезный материал», рассылка его будет относительно недорогой (например, не потребует времени партнеров).

Работают ли холодные звонки? Да, все работает иногда. Хорошие ли это инвестиции партнерского времени – непрошенные звонки потенциальным клиентам? Почти наверняка нет. Некоторые большие фирмы добавили это в свой маркетинг-микс, и сообщают, что если удастся организовать встречу, и если перед встречей провести исследование потенциального клиента, тогда может произойти индивидуализированное личное общение. Однако, я не вижу доказательств, что эта тактика должна предшествовать хоть какой-то выше по списку.

Должны ли вы спонсировать культурные/социальные события? Надо ли давать рекламу? Конечно, если больше некуда потратить деньги. Эти вещи лучше статей, семинаров, и выступлений? Нет.

Наконец, как насчет последней идеи, видео-брошюр? Я видел пару эффективных. То, что сделало их эффективными – это то, что они содержали описание реальных историй, включая интервью с клиентами (с неявными рекомендациями), рассказы о трудных случаях, и о прекрасном результате, полученном клиентом. Они были впечатляющи, полны деталей, и показывали, как партнеры и клиенты работали вместе. Они оставляли у зрителя чувство «Если они могли сделать это для того клиента, возможно, они сделают это и для меня!».

К сожалению, я также видел смертельно скучные видео-брошюры, рассказывающие зрителю про нашу замечательную фирму, показывающую точки на карте, где у нас есть офисы (включая все зарубежные страны, с которыми у нас есть корреспондентские отношения), и перечисляющие две сотни услуг, которые мы оказываем. Сколько раз это нужно повторить? Хвастовство не продает.

Заключение

Что меня вечно очаровывает – так это то, что когда я опрашиваю партнеров в отдельных фирмах, какие тактики по их мнению реально работают, порядок приоритетов редко отличается от представленного выше. Однако, когда я спрашиваю, какие маркетинговые ресурсы фактически задействованы, я нахожу изобилие «хватания за соломинку» и существенное недоинвестирование в тактики первого ряда. Вопрос, как я думаю, в том, чтобы фирмы начали внедрять то, во что они, по их словам, верят.

Другой вызов представлен тем фактом, что многие фирмы используют правильные тактики, но неорганизованным способом – семинар для этой аудитории, выступление для той целевой группы, а статья нацелена на кого-то третьего. Это не эффективно и не даст результата. Ни одна тактика, как бы хорошо не была выполнена, не будет работать в одиночку.

Обольщение, или ухаживание, которым должен быть маркетинг, требует планомерной, организованной последовательности мероприятий, постепенно погружающего клиента в состояние заинтересованности в вас и вашей фирме. Выполненная правильно, планомерная смесь маркетинговых действий, направленная на постоянную аудиторию, может сделать вас неотразимо привлекательным, и привести клиентов к правильному выводу – что они хотят иметь отношения именно с вами.

Глава 12

Управление маркетинговыми усилиями

Некоторое время назад я проводил семинар с одной из крупных фирм, который был посвящен маркетингу и продажам ее услуг. Было разобрано множество тем, включая стратегическое позиционирование, обсуждение основных планов на будущее, развитие навыков продаж, вопросы клиентского обслуживания, выгоды от проведения семинаров, издания брошюр и информационных бюллетеней.

В конце нашей двухдневной работы, один из участников семинара сказал: «Все это было весьма увлекательно, но вы просто подтвердили то, что мы уже давно знаем. Почему вы нас не спрашиваете, отчего мы этого не делаем?».

Эта реплика вызвала желание продолжать обсуждение, которое привело к банальному перечислению управленческих, операционных и даже личных проблем, которые препятствовали выполнению маркетинговых инициатив, предложенных ранее. Действительно, все они и так прекрасно знали, что могут и должны делать, но просто не делали этого.

Аналогичная ситуация повторялась снова и снова. Все попытки организации маркетинговых усилий просто не приводили к желаемым результатам, несмотря на хорошее понимание того, что действительно «работает». Позднее я выяснил, что для многих фирм «проблема маркетинга» на самом деле не имеет отношения к маркетингу. Скорее, это проблема связана с управлением: как претворить задуманное в жизнь.

ПРОБЛЕМА

Ключевой проблемой здесь является то, что в большинстве профессиональных организаций оплачиваемое время жестко контролируется, а время на маркетинг считается дополнительным. Маркетинговые усилия представляют собой *инвестиции*, требующие затрат неоплачиваемого времени, с неопределенным результатом удаленным во времени и лишь немногие фирмы хорошо управляют своими усилиями. Оплачиваемое время хорошо контролируется, в то время как неоплачиваемое время плохо структурировано и представляет собой некое смещение чего-то производительного, а чаще непроизводительного, которому почти никто не уделяет должного внимания и мало кто понимает, как организовать его эффективно.

Некоторые компании пытаются «управлять» своим маркетингом с помощью вознаграждения только конечного результата, рассуждая так: «Мы вознаграждаем за конкретные результаты, а усилия вознаграждаются на небесах!». Этого, как я выяснил, оказывается недостаточно.

Многие профессионалы, особенно те, кто не уверен в своих способностях в маркетинге, (даже при наличии системы вознаграждения результатов), рассматривают свою маркетинговую активность, как более рискованный способ траты оплачиваемого рабочего времени по сравнению с более привычной работой над проектом. Вознаграждение только результатов не поощряет внедрение маркетинговых инноваций в деятельность компаний.

Открытым остается вопрос также об определении вклада каждого конкретного сотрудника в достижение результата. Если вознаграждается лишь только конечный результат маркетинга, то как определить, каков размер личного вклада того, кто, например, написал статью, выступил с речью, организовал публичный семинар? А ведь каждое из перечисленных усилий сыграло свою роль в получении заказа, хотя невозможно определить конкретный вклад каждого из этих мероприятий. Как следствие такой политики, обычно находятся много добровольцев, желающих участвовать в разработке конкретного предложения, результаты которого будут сразу замечены. Но при этом находится мало желающих взять на себя ответственность за усилия, не дающие моментального результата (например, проведение исследования), но все же приводящие к возможностям получить

предложение.

Дополнительной проблемой является также и то, что система вознаграждения многих фирм построена таким образом, что больше вознаграждается привлечение новых клиентов (результаты чего хорошо видны и приводят к всеобщему ликованию), чем получение новых заказов от существующих клиентов. Профессионалы часто догадываются о том, что существующие клиенты являются лучшим источником новых заказов, но соблазн получить вознаграждение за привлечение нового клиента направляет их усилия именно в это русло.

Результатом всего этого является пренебрежение, непродуманное управление и отсутствие координации маркетинговых усилий. Получается, что каждый работник сам решает, принимать или не принимать участие в тех или иных маркетинговых программах. Как следствие такой политики усилия фирм рассредоточены, а инвестиции беспорядочны. Действия, результаты которых хорошо видны, получают избыточное внимание, в то время как другими, менее заметными, но, возможно, ведущими к успеху, попросту пренебрегают.

Управление усилиями

Решением проблемы управления маркетинговыми усилиями может послужить знание того, как управлять именно усилиями, а не только их результатами. И в этом должны участвовать все исполнители высшего звена. Типичной ошибкой является также и то, что многие полагают, что знаниями особенностей маркетинга и продаж обладает ограниченное число сотрудников (прирожденные продавцы). Такой взгляд игнорирует тот факт, что для развития маркетинговых усилий организация должна распределять свои инвестиции по нескольким направлениям, каждое из которых требует различного сочетания профессиональных навыков. Например, большинству профессиональных организаций следует тратить время на:

Написание статей

Проведение времени с руководителями клиентов, чтобы лучше понять специфику их бизнеса и получить последующие заказы

Проведение публичных исследований

Организацию и проведение открытых семинаров

Публичные выступления

Сбор сведений о текущих потребностях рынка, например, при посещении конференций, посвященный отраслям ваших клиентов

Вовлечение в общественную жизнь и поддержание связей

Ни один из вышеперечисленных пунктов не требует каких-то особых навыков продавца (в прямом смысле этого слова). Выполнение каждого пункта требует различных умений.

Участие в последнем этапе маркетинга – выигрыше предложения – всегда наиболее видимая и почетная его часть. Но это не все, чем занимается маркетинг и даже не заключительная его часть. Специалист, которому не удастся «продать», может, например, написать статью, которая после ее публикации в клиентском журнале приведет к повышенному вниманию к фирме. Кто-то другой отлично умеет организовывать открытые семинары, а еще один прекрасно сможет провести его.

Центральным моментом является то, что маркетинг – это командная игра. Никто не может обладать всеми навыками, необходимыми для претворения в жизнь всех этапов маркетинговой программы. Более того, фирме нужны исполнители для отработки всего спектра маркетинговых усилий: от привлечения новых клиентов, до активной работы с уже существующими, от процесса подготовки публичных мероприятий внутри организации, до их непосредственного проведения.

Первым шагом на пути принятия на вооружение маркетинговой программы должно стать обязательство каждого партнера внести свой вклад в ее реализацию. Я рекомендую установить лимиты времени, которые каждый партнер должен тратить на маркетинговые

усилия. Знание того, что каждый партнер привносит свой вклад в разработку и реализацию маркетинговых программ, подталкивает остальных к должному усердию в этом направлении. Партнерам не говорится, *что именно* они должны делать. В большей степени они вольны выбирать возможные пути направления собственных усилий. Но каждый должен сделать что-либо.

Большинству профессиональных организаций следует привлекать незадействованных исполнителей непартнерского звена в дело реализации маркетинговых программ. В этом имеется вполне определенная выгода: следует развивать навыки реализации маркетинговых усилий на ранних этапах становления карьеры будущих профессионалов. Если они все еще не могут быть задействованы, например, в проведении семинаров, то вполне могут пригодиться в процессе подготовки к этим семинарам, в написании статей, в исследовании потенциальных потребностей клиентов.

Например, отличным вариантом для исполнителей младшего звена (и других новичков в маркетинге) является работа с существующими клиентами. Часто фирмы, решившие больше внимания уделять развитию практики, обнаруживают, что гораздо полезнее и интереснее учить своих сотрудников выращивать отношения с клиентами, а не вкладывать в них навыки продаж. Хотя навыки здесь очень похожи. Те специалисты, которые успешно консультируют, часто являются и лучшими продавцами. Оба эти направления требуют одного и того же набора навыков: понимания особенностей работы клиента, умение слушать, задавать нужные вопросы в нужный момент и убеждать.

Поэтому если фирма желает вовлечь в процесс реализации маркетинговых программ больше сотрудников, ей следует вознаграждать эксперименты в этой области, и не только успешные. Начальные этапы приобретения навыков могут привести к ошибкам. Поэтому фирма должна поощрять успехи на промежуточных этапах, так же как и на конечных результатах. Таким образом, закладывается основа будущего благополучия. Управление именно усилиями, а не только результатами, означает, что этапы реализации маркетинговой программы не могут быть «управляемы цифрами». Должна быть разработана глубоко продуманная индивидуальная программа.

Сила малой группы

Для того, чтобы успешно управлять программой маркетинга, необходимо организовать группы исполнителей, которые сообща будут разрабатывать и выполнять собственный маркетинговый план. Существует много выгод от работы в небольших по численности группах.

Наличие множества маленьких по численности групп (нежели нескольких больших) создает условия для большей концентрации на маркетинговых начинаниях. Сотрудники сами выбирают (если, конечно, не существует обязательного распределения), к какой именно группе примкнуть: специализирующейся на конкретной отрасли или на конкретном направлении деятельности. Становясь членом той или иной группы, специализирующейся на конкретных клиентах (потенциальных или уже существующих), сотрудник избегает изоляции при выполнении (часто неконтролируемом) маркетинговых программ. Кроме того, в этом случае, он не является одним из многочисленных ответственных за плохо сформулированную маркетинговую программу. Создание групп, специализирующихся на конкретных маркетинговых задачах, повысит вероятность продуктивного использования времени.

Собрав воедино общее время, выделенное на маркетинг, можно создать своеобразный инвестиционный бюджет, который будет достаточен для любых маркетинговых программ, требующихся для выделенных сегментов. Очевидно, что маркетинговые планы разных групп, специализирующихся на разных сегментах рынка, будут отличаться друг от друга. Теперь уже можно говорить о хорошо организованной общей маркетинговой политике. При таком подходе каждый член команды, даже не желая, например, участвовать в семинаре, все

же должен будет внести свой вклад в осуществление маркетинговой программы, задуманной всей командой.

Команды, разработавшие совместный план действий и распределившие между собой основные обязанности, невольно контролируют друг друга. Всегда труднее уклониться от выполнения совместно действий, запланированных вместе (а не руководством). Кроме того, внутри этих групп происходит взаимный обмен накопленным опытом. Новички в маркетинге работают совместно с опытными сотрудниками, не являясь при этом для них тяжелым бременем. Опытные сотрудники создают атмосферу, при которой даже у новичков возникает желание участвовать в осуществлении маркетинговой программы.

Небольшие группы создают дух внутрифирменного соперничества, который сам себя подпитывает, не разрушая внутренней структуры фирмы. Например, просто обсуждая или регулярно (например, ежеквартально) публикуя факты о маркетинговой активности (а не только ее результаты) той или иной группы, можно создать дополнительную мотивацию к завершению уже начатого. Если каждая команда будет регулярно отчитываться о своих действиях на встречах партнеров, то команды будут следить за действиями друг друга, работая как «совесть для тех парней».

Организуя команды, следует также обращать внимание на возможность совместной работы партнеров, имеющих общие интересы в конкретной отрасли или другой специализации. Именно по этой причине лучше всего давать людям возможность самим решать, к какой группе они хотят присоединиться. В отношении работающих групп должна наблюдаться взаимозависимость работающих в ней членов: вместе они должны быть настоящей командой. Если же действиями команды будет руководить кто-то извне, они скорее всего будут только называться командой, члены которой не чувствуют реальной пользы от своих действий.

Состав команд не должен быть постоянным – наоборот, он должен меняться. Если этого не происходит, групповое сознание может заостенеть, что может привести к тотальной бездеятельности. Если такое происходит, организация должна немедленно перетрясти команды, создав новые из тех людей, которые обычно не работают вместе.

Не менее важным является также и вопрос об управлении группами. Каждая группа должна разрабатывать планы конкретных действий, из которых ясно следует, что должен делать каждый ее член. Эти планы затем поступают на одобрение управляющему партнеру или лидеру практики, который утверждает только действительно необходимые этапы осуществления плана. Слишком часто такие планы выглядят всего лишь как список благих пожеланий, вместо плана конкретных действий, результаты выполнения которых можно отследить.

План должен отражать бюджет времени, необходимого для осуществления всех намеченных мероприятий. Необходимо также следить и за тем, чтобы этапы плана были осуществимы. Здесь должны быть использованы два теста. Во-первых, для выполнения каждого этапа плана требуется определенное время. Это может показаться даже тривиальным, но я видел множество маркетинговых планов, на выполнение которых не хватило бы никакого времени. Вполне естественно, что настроение команды, провалившей выполнение одного из этапов плана из-за очевидной нехватки времени, приходит в упадок, что может поставить под сомнение возможность достижения конечного результата. Поэтому одной из приоритетных задач руководителей групп должен стать контроль за бюджетом времени, необходимым для выполнения намеченных действий, то есть за тем, что поставлены сложные, но достижимые цели.

Следующим, вторым этапом контроля за распределением времени должно стать сравнение общего бюджета времени с временем, запланированным на маркетинговые мероприятия. Было бы неразумным заранее планировать все время, выделенное на маркетинг, т. к. всегда могут появиться возможности возникновения новых предложений членов команд и непредвиденных запросов со стороны клиентов. Очевидно, что все без исключения этапы маркетинговой программы предусмотреть практически невозможно. И

как я впоследствии заметил, самым предусмотрительным было бы планирование только двух третей всего времени, отведенного на выполнение маркетинговой программы, оставляя одну треть на непредвиденные обстоятельства. Поскольку ситуация может быстро меняться, я полагаю, что самым разумным было бы планирование на три месяца вперед. Такой подход потребует подведение итогов работы (и, возможно, смену приоритетов) четырежды в год. Такие интервалы достаточно коротки, чтобы исправлять ошибки, и достаточно велики, чтобы реализовывать большинство планов.

Управляющий партнер или лидер группы, осуществляя контрольную функцию в команде, может также корректировать план в соответствии с установленным распределением общего времени на выполнение различных этапов общей маркетинговой программы. Удалось ли команде привести в соответствие соотношение времени, приходящегося на существующих и на потенциальных клиентов? Следует ли команде сконцентрироваться на небольшом количестве направлений и направить все свои усилия только в эту область или наоборот? Если планы конкретных действий разрабатываются и обсуждаются заранее, то значительное влияние (если не сказать контроль) может быть оказано там, где инвестиции организации в маркетинг действительно осуществляются.

Следует ввести своеобразную систему заключения «контрактов на определенные действия», чтобы иметь возможность контролировать исполнение последних сотрудниками. Обсуждение этих контрактов с группой поможет выбрать приоритетные из конкурирующих маркетинговых мероприятий и сфокусировать все внимание на их реализации. Лидеры групп должны добиться того, чтобы выполнение всех частей маркетингового плана было закреплено за конкретным членом команды. Общая ответственность – ничья ответственность. Следует сделать так, чтобы каждый член группы сам наметил то, за что он сможет взять ответственность, и как его действия согласуются с маркетинговым планом всей группы.

С помощью обсуждения этих контрактов руководство фирмы сможет лучше понять личные цели каждого из членов группы, что может пригодиться в дальнейшем. По прошествии времени руководство компании и лидеры групп смогут использовать действия и интересы того или иного члена команды вместе с другими, обеспечив их всестороннюю поддержку.

Партнеры (и лидеры групп) должны стремиться к организации небольших усовершенствований в работе групп, а также должны создавать общий настрой на успех. Участие в маркетинге – это новый опыт для многих профессионалов, часто требующий от них болезненных усилий. Это также деятельность, полная ошибок и разочарований. Преодоление этих ошибок является довольно трудным испытанием для многих профессионалов. Здесь требуется постоянное развитие навыков, с помощью тренингов один на один. А потому, чрезвычайно важна роль руководителя группы. Если вы хотите, чтобы люди приобрели новые навыки, то недостаточно просто сформулировать цели и контролировать их выполнение.

Действия всей группы, а также каждого из членов команды в отдельности, должны рассматриваться с помощью менеджера, в задачи которого входит внешний контроль за исполнением планов и оценка конечных результатов. Отчеты о проделанной работе слишком просто поставить в папку и забыть как про них самих, так и про то, что было сделано, что реально удалось, и что не удалось. Поэтому необходимо также использовать групповые встречи и беседы один на один с целью рассмотрения результатов и формулирования новых целей. Только так можно поддержать групповой настрой, демонстрируя, что фирма по-настоящему замечает, заботится и ценит то, что делается.

Заключение

Если маркетинг является деятельностью инвестиционной, то и управляться эта деятельность должна соответствующим образом. Мой личный опыт показывает, что

большинство маркетинговых проблем профессиональных организаций заключаются не в том, что они уделяют ему слишком мало времени, а в том, что все затрачиваемое на маркетинг время тратится впустую из-за непродуманной организации этих действий. Наличие множества партнеров, отдельно друг от друга решающих, куда инвестировать, как инвестировать и сколько времени тратить на осуществление маркетинговых программ, приводит к беспорядку в действиях и конечных результатах.

Подход к работе в малых группах прост. Он требует только создания самих групп, разработки ими конкретного плана действий, а также определения того, что должен сделать каждый член группы, а затем осуществления контроля за выполнением намеченного плана. И как бы просто это не казалось, многие профессиональные организации не способны осуществить даже эту малую часть общей маркетинговой политики. Но если они все же решатся на ее осуществление, они будут иметь возможность:

- а. Планировать свои инвестиции в нужных направлениях
 - б. Поощрять участие большего числа сотрудников в маркетинге
 - в. Контролировать осуществление запланированных действий
 - г. Позволять каждому сотруднику играть в свою силу
- Описанные шаги просты, а отдача существенна.

Часть третья Люди

Глава 13 Что у вас в активе?

Проработав на рынке консультационных услуг один год, в возрасте 39 лет, я решил проанализировать итоги своей деятельности, проведя «инвентаризацию». Насколько здоровой была моя карьера? С ужасом я обнаружил парадокс: мой отчет о прибылях и убытках был потрясающим, а баланс настолько отвратителен, что я чувствовал опасность быть вышвырнутым с рынка.

Начиная карьеру консультанта, я опубликовал несколько статей, которые сразу привлекли внимание моих потенциальных клиентов. Также в мою пользу сыграл факт преподавания в Гарвардской Школе Бизнеса, где я проработал шесть с половиной лет на одном из факультетов. Следствием всего этого стала моя крайняя занятость. Более того, не было никакой необходимости заботиться о развитии практики (это еще называют маркетинг и продажи), так как телефон просто разрывало от звонков с просьбами взяться за работу, в которой я уже завоевал репутацию.

Я был не только очень занят (и, следовательно, высокооплачиваем), но и, выполняя задания, в которых я уже имел репутацию, не было проблем с уровнем ставок (у меня был «высокий процент реализации»). Я заработал много денег, больше, чем надеялся. И, казалось бы, все идет очень хорошо.

Но был ли мой бизнес и карьера действительно «здоровыми»? Я вспомнил годы проведенные в бизнес-школе, где меня учили, что для оценки бизнеса следует изучать как показатели баланса, так и показатели отчета о прибылях и убытках. А что составляло статьи моего баланса? Существует только две группы активов, необходимых профессионалу (давайте забудем на время о моих обязательствах, особенно личных).

Первую группу активов, на которых держалась моя карьера, составляли мои знания и опыт. Да, профессионалам платят за время, потраченное на проекте, но мы продаем не время как таковое, а знания и опыт. Вторую (потенциальную) группу активов составляют отношения с клиентами. И к своему удивлению я обнаружил, что обе эти группы активов пребывали в плачевном состоянии.

Проблема состояла в том, что я не научился ничему новому. По определению, все телефонные звонки были обращены к моим старым знаниям. Я понял, что выполняю примерно одинаковую работу для всех своих клиентов. Я не расширил свои возможности. Но что было действительно шокирующим (и довлеющим), так это то, что я не только не увеличил своих активов, а их ценность на рынке стремительно падала. Оставленные без должного внимания, знания и опыт, как и любые другие активы, удивительно быстро теряют свою стоимость.

Когда я начинал, идеи, содержащиеся в опубликованных мною статьях (на основе которых я и начал свое дело), были относительно новыми, и поэтому я мог требовать большие ставки за работу в качестве консультанта или за мои выступления. Однако с каждым прошедшим месяцем (и как я мог предвидеть с каждым прошедшим годом) рыночная цена моих идей (и соответствующий им опыт и знания), падала бы. Оставалось много потенциальных клиентов, которым я мог продавать «все то же старье», но если бы я продолжал такую практику, мои навыки вскоре вообще потеряли бы какую-либо ценность и стали бы неактуальными.

Тут как раз подросли друзья с предупреждением о приближающейся опасности. Один из моих друзей-клиентов сказал мне, что на самом деле говорят обо мне люди: «Да, у меня работал Майстер, и я слышал о его подвигах. А чем еще он может похвастать?». И даже нынешние клиенты (таких было несколько) не ценили так высоко, как в первый раз, то, что я продолжал делать для них. Определенно, ценность статей моего актива снижалась.

Также у меня была проблема со второй группой моих активов: репутация и отношение с клиентами. Если бы я опубликовал брошюру (или резюме) о своей карьере консультанта, она смотрелась бы очень впечатляюще. Я работал со многими известными и престижными клиентами. Я ощущал себя не менее важным и, казалось бы, эти связи представляли собой хорошую статью моего актива. Но какова была реальная ценность всего этого?

Мне стало ясно, что мои отношения с клиентами высоко ценились, только если каждый раз, когда у клиента возникает проблема, он с большой вероятностью обратился бы именно ко мне. Тогда они чего-то стоили. Но, по правде говоря, положение вещей обстояло несколько иначе. Я осознал, что выполняя одну и ту же работу (или решая ограниченный круг вопросов) для большого круга клиентов, я в сущности не развиваю клиентских отношений, что могло бы увеличить мои шансы на получение нового (интересного) заказа.

Я понял, что ценность моих отношений с клиентами измеряется не их количеством и даже не их престижем, а тем, насколько они крепки. Я понял, что мне было бы лучше работать с небольшой группой клиентов, но выполнять задания различной сложности для того, чтобы показать все свои навыки и умения. Тогда клиент смог бы воочию убедиться в этом, привык ко мне, я вошел бы в доверие и возрос бы шанс моего привлечения в следующий раз, когда возникнет такая необходимость.

И чем чаще я обращался к решению этих проблем в последующие годы, тем очевиднее проявлялась суровая реальность моей профессиональной жизни. К сожалению, я обнаружил, что гораздо проще было продавать то, что я уже знал, для чего имел выработанные подходы, написанные статьи, благодаря чему уже приобрел репутацию, а не заниматься проблемами увеличения стоимости своих активов. Если бы я пошел по пути наименьшего сопротивления в развитии моей практической деятельности (то есть продавал бы то, что легче всего было продать), то шансы извлечь выгоду из своих активов в будущем были невелики.

Во-вторых, я понимал, что процесс построения активов часто бывает более стрессовым и менее приятным, чем занятие тем, что я уже знал. Выполнение простой и приятной работы не обязательно то, что нужно моей карьере: на самом деле это почти всегда не то, что нужно. Я понял, что в профессиональной жизни действует известное правило: чем лучше ты себя чувствуешь сейчас – тем хуже тебе будет потом.

В конечном итоге я пришел к выводу, что, несмотря на активную работу, перспективы моей карьеры неминуемо ухудшались, даже тогда (и особенно тогда), когда я зарабатывал много денег. Разумеется, хорошие итоги финансового года были необходимым, но не

достаточным условием для оценки моего успеха. Оказалось, что для развития карьеры необходимы сознательные усилия.

Но были и две хорошие новости. Во-первых, я обнаружил, что если бы я продолжал работать по-прежнему, я бы не нашел компромисса между своим балансом и отчетом о доходах и убытках. Если бы я был хоть немного старательнее и умнее в развитии направлений практики, то вопросам увеличения стоимости активов я уделял бы не меньше внимания, чем вопросам «выдаивания» своих активов. Более того, если бы я сделал это правильно, то смог бы заслужить и заработать больше денег на перспективных проектах, чем на том, что я уже знал и делал много лет. Моя текущая прибыль не пострадала бы. Мне только нужно было научиться управлять своей новой работой и удостовериться, что я непрерывно приобретаю новые навыки.

Второй хорошей новостью было то, что у меня была возможность получить работу, для которой у меня не было методологии, репутации и, как ни странно, опыта. Секрет в том, что новые клиенты вряд ли пригласили бы меня для выполнения таких проектов, а вот существующие, доверие которых я уже завоевал, вполне могли бы это сделать. Я понял, что, я лучше развиваю свой актив, тратя время на уже существующих клиентов, стараясь расширить направления практической деятельности, чем если бы это время я тратил на потенциальных клиентов. Второй (или третий) проект, на который меня мог бы пригласить один из текущих клиентов (при том условии, что проекты различны по своей сути), улучшил бы мои знания, мои навыки и прибавил бы в мой актив дополнительную статью быстрее, чем любой из новых клиентов, у которого мне бы пришлось работать впервые.

Вот, что я смог осознать в первый год работы консультантом. С тех пор я понял, что этот вывод справедлив не только по отношению к первым шагам на пути к карьере. На самом деле, чем успешнее шли мои дела в последующие годы, тем больше был соблазн использовать текущие знания и навыки для получения кратковременной прибыли, и, следовательно, тем больше мне нужно было стараться, чтобы не кружить на одном месте, оставляя без внимания свои активы.

После наблюдения за тысячами профессионалов партнерского уровня множества профессий в разных странах, я пришел к выводу, что уроки (приведенные в Таблице 13-1), все еще могут быть применены к профессионалам на любой стадии развития карьеры.

ТАБЛИЦА 13-1. Уроки.

Урок первый

Все то, что вы знаете и можете сделать сейчас, и то, на чем основан ваш успех, неизбежно теряет свою ценность, если вы не стремитесь изучить что-то новое и приобрести новые навыки. Непрерывное профессиональное развитие – это требование, которому необходимо следовать всю жизнь. Достигнув однажды чего-то значительного, например, став партнером, вы можете жить за счет этого какое-то время. Но когда это время пройдет, вы поймете, что оно было упущено. В ту же минуту, когда вы начинаете думать, что знаете, как все это работает, – вы покойник.

Урок второй

Ваша карьера зависит больше не от количества выполняемой вами работы, а от ее качества, и от того, какую именно работу вы выполняете (независимо от того, помогает ли вам это приобретать новые навыки, расти и развиваться, или нет), а также от того, для кого вы выполняете эту работу (независимо от того, помогает ли вам это завоевывать доверие ключевых клиентов или нет). В любой профессии тип проектов, над которыми вы работаете, определяет пути дальнейшего профессионального развития – вам только нужно научиться управлять этим.

Урок третий

Не важно, насколько сильно вы заняты, вы отвечаете перед собой за свою карьеру и за развитие направлений вашей практики (маркетинг и продажи). Если вы позволите кому-то другому определять, на каких проектах вам работать, вы отдадите свою карьеру в руки других людей, а это очень рискованный шаг. Если же вы будете заниматься всем подряд, что приходит к вам, – вы опять вернетесь к практике «выдаивания», а не «построения» своих активов. Маркетинг и продажи нацелены именно на развитие практической деятельности: сознательное влияние на качество выполняемой вами работы, и опыт, который вы накапливаете, продолжает строить вашу карьеру.

Урок четвертый

Поскольку построение ваших активов – это построение вашей долгосрочной карьеры, то лучше вам самим взять на себя ответственность за весь этот процесс. Не ждите, пока ваша компания станет заботиться о балансе не меньше, чем об отчете о прибылях и убытках. Возможно, так оно и будет, но если нет – в ваших интересах заботиться об этом самому.

Урок пятый

Увы, но не все, что ваша организация поручает вам делать, автоматически влияет на увеличение ваших активов. Например, если вы уже эксперт в какой-либо области, то велик шанс того, что именно к вам обратятся в случае возникновения проблем на этом сегменте. Если вы не будете управлять своим активом, то его будут использовать другие. Безусловно, вы должны быть хорошим работником, но вы также должны соблюдать баланс того, что важно для собственного развития.

Урок шестой

В числе самых больших ошибок, которые может допустить профессионал, – недостаточное инвестирование времени в существующих клиентов. Существующие клиенты могут с меньшей вероятностью принести вам новые заказы, но заказы, которые они могут вам принести (если вы, работая, сами стремитесь их получить), поможет вам быстрее укрепить статьи навыков и взаимоотношений с клиентами вашего актива.

В поисках решения: индивидуальный стратегический план

Работа с активами требует разработки плана, который может помочь улучшить ваши активы, сделав их более ценными. Вы должны найти пути дальнейшего развития навыков и приобретения знаний, которые ценят ваши клиенты. В сущности, нам всем нужен план развития карьеры.

Что вы можете предпринять для стимуляции процесса своего обучения, не считая приобретения нового опыта? Большинство людей приобретает опыт и знания благодаря своей "оппортунистической проницательности" (цитата из Дональда Шона), а не методично выстроенному плану. Вы, конечно, тоже можете довериться практике «случайного» приобретения опыта. При этом вы должны четко представлять себе, что вам нужно изучить.

К сожалению, это требует концентрации. Как и большинство профессионалов, я приветствую разнообразие в своей работе. Я человек широких взглядов и люблю узнавать что-то новое. А еще в процессе наблюдения за самим собой и за тысячами других профессионалов, я понял, что если вы хотите создать действительно стоящий актив, то вам необходимо сконцентрироваться на каком-то специфическом перечне знаний и навыков.

И это справедливо не только потому что концентрация означает сужение круга

изучаемого и поэтому ускоряет процесс повышения ценности вашего актива, но еще и потому что клиенты ценят специализацию. Если мы хотим, чтобы наш актив ценился на рынке, мы должны выяснить, что ценят наши клиенты.

С каждым годом я все больше понимал важность ориентации на нужды клиентов, ценящих специализацию на «их типе бизнеса» (то есть специализацию как на их отрасли, так и на «типе клиентов», будь то семейный бизнес, правительственные агентства, частные компании, Fortune 100 или крупные международные организации). Но это вовсе не означает, что вы, ориентируясь на нужды клиентов, должны работать в конкретной отрасли все сто процентов своего времени. Это означает, что вы всегда должны быть хорошо информированы в этой области и поддерживать соответствующий уровень знаний, чтобы всегда быть в состоянии дать нужный совет так, что у клиента не возникнет необходимости «интерпретировать» вашу терминологию.

Например, я заметил, что регулярное внимательное чтение отраслевых журналов и газет подняло мой престиж в глазах клиентов. По их мнению, это сделало меня существенно ценнее для них. Иногда чтение материалов и посещение отраслевых собраний не похоже на «профессиональное повышение квалификации» в чистом виде, но я должен напомнить, что в глазах моих клиентов ценность моего актива определяется не только наличием каких-то сугубо технических навыков. Для них мой актив ценен, если я обладаю техническими навыками и возможностью их применения в их конкретной ситуации.

Концентрация на отрасли (или «типах клиентов») является довольно сложной задачей для многих профессионалов, которые боятся слишком углубиться в специализацию. Когда я начинал, мне хотелось работать с большим числом отраслей (или в моем случае, профессиями), и я изучал общие проблемы. Так как же мне все-таки удалось сделать конечный выбор как в пользу широты (круг клиентов, с которыми мне приятно работать), так и в пользу глубины (углубленного знания отрасли, которое ценят клиенты)?

Итогом моих наблюдений как за собой, так и за другими, стал вывод о том, что приоритет следует отдавать прежде всего глубине, а затем уже широте. Фокусируясь на клиентах отдельной отрасли, вы сможете накопить знания и навыки, получить новые (создающие ваш актив) проекты и укрепить отношения с клиентами быстрее. И только после этого было бы мудрым расширять поле своей деятельности. Если же делать все наоборот – сначала развиваться в ширину, а затем в глубину – то можно накопить обрывки знаний из множества областей и установить незначительное число клиентских отношений, что нельзя назвать лучшей стратегией для быстрого приобретения навыков.

Важно также, как я выяснил, проводить различие между понятиями знание и навык. Знания можно довольно быстро накопить, но они и обесцениваются тоже быстро. Навык приобрести труднее, но он и обесценивается медленнее. Более того, я также пришел к выводу о необходимости разграничения понятий чисто технических навыков и навыков консультирования.

Безусловно, требование накопления профессиональных и технических навыков является необходимым минимумом для поддержания карьеры на должном уровне. Однако, наблюдая за юристами, бухгалтерами, консультантами и другими профессионалами, нужно признать, что лишь небольшая часть из них смогла построить карьеру только на технических навыках. Эта небольшая часть – настоящие гуру, разработчики ракет, нейрохирурги своей профессии, Им каким-то образом удается склонить рынок к мнению, что они лучше своих конкурентов и достигли вершин в своей области.

Но для большинства профессионалов (включая меня самого), наличия только технических навыков недостаточно. Я смог понять (иногда приобретая горький опыт), что для того, чтобы стать ценным профессионалом в глазах клиентов, необходимо развивать еще навыки общения, которые я когда-то свалил в одну кучу, назвав их навыками консультирования.

Профессионалы тем ценнее для клиента, чем больше они помогают понять, а не просто «говорят», что нужно сделать. Это включает в себя необходимость объяснения клиенту всех

преимуществ и слабых мест решения той или иной проблемы, свежий взгляд на проблему, объяснение клиенту всех возможных вариантов разрешения задачи. Звучит это просто, но это на самом деле навык, и на его приобретение нужно время. По собственным наблюдениям знаю, что есть несколько непревзойденных профессионалов, другим (включая меня самого) – требуются доработка. Но что не вызывает сомнений, так это то, что клиенты ценят эффективность в этой области, и это открывает новые карьерные перспективы.

И другие навыки консультанта попадают в эту категорию. Так, многие профессионалы работают с несколькими людьми, занимающими руководящие посты в компаниях-клиентах. Соответственно, клиенты будут выше ценить способность профессионала работать с группами и помогать его организации находить компромиссы, дипломатично разрешать и смягчать конфликты внутри своей компании. Повторюсь, эти навыки необходимы в работе каждому профессионалу.

Как ускорить построение своих активов?

Размышляя над вышесказанным, я упорно трудился много лет, чтобы научиться управлять своим бизнесом, и, как мне кажется, научился. Мне повезло, я смог поработать в разных типах интересных, требующих напряжения сил проектах. Некоторое время назад я устроил себе такой вот тест.

«Хорошо, Дэвид», – сказал я своему отражению в зеркале, – «Что ты знаешь, и что ты можешь сделать сейчас такого, чего не мог бы сделать год назад? В чем ты стал более профессиональным, чем год назад?».

И я увидел, как покраснел. «Я знаю, что научился чему-то», – ответил я, – «но не могу сказать, чему именно». «Почему не можешь?»., пытал я себя.

Проблема заключается в следующем: я получил многосторонний опыт, но не уверен, что он научил меня чему-то. Я получил свою часть успеха, но в погоне за новым проектом я никогда не останавливался и не задумывался, почему данный проект состоялся. К сожалению, я получил также свою долю неудачи: проекты, которые проходили не так, как было запланировано. Но и в этом случае я все равно гнался за другой работой, не оглядываясь назад на свои ошибки. Но, когда я оглянулся назад, я был вынужден признать, что мне проще судить об ошибках клиентов (ох уж эти проклятые клиенты!), чем о своих собственных.

А поскольку я разговаривал сам с собой, я позволил себе старую шутку: «Проблема в том, что одни люди имеют пятилетний опыт, а другие – годичный опыт, но пять раз». Различие состоит, разумеется, в способности учиться. Опыт – хороший учитель, но нужно делать домашнюю работу.

Я осознал, что если я собирался приобрести новые знания и опыт, мне недостаточно было получить обширный опыт, – мне нужно было работать над изучиванием того, чему я научился. Я где-то выискал эту цитату, но уже не помню где. И я готов подписаться под ней, потому что она хорошо резюмирует все, что составляет сущность построения активов.

Все, что мы из себя представляем, определяется нашим жизненным опытом, нашими действиями, а они обусловлены тем, что мы изучили, что, в свою очередь, детерминируется тем, как мы интерпретируем события.

Урок из этого, также как и мой диалог с собственным отражением в зеркале, заключается в том, что персональное развитие требует оценки того, что вы сделали в прошлом и в извлечения уроков из этого.

Существует четыре типа «разбора полетов», которые я счел полезными в деле закрепления навыков изучения чего-либо:

Самостоятельно

С командой (при условии того, что участвуют все, включая исполнителей младшего звена)

С клиентом

С коллегами

Первое, разбор полетов с самим собой. Я узнал, что, заставляя самого себя по окончании проекта спрашивать: «Что прошло хорошо и почему? А что не так хорошо и почему?» я почти всегда находил пути улучшения своей работы, которые помогали в следующий раз. Для самого себя я считал полезным вести блокнот и записывать все выводы, чтобы легче было их вспомнить.

Разбор полетов с командой преследует ту же цель и требует обсуждения тех же вопросов. Однако разбор полетов с клиентом открывает некоторые перспективы. Прося клиента оглянуться назад и сказать, что «мы» (клиент и я) могли сделать лучше в следующий раз, я получал существенную помощь в построении своего актива, особенно в области работы с персоналом клиентов. Этим часто пренебрегают из-за суматохи, возникающей в результате желания «поскорее завершить проект».

Положительный эффект от регулярных встреч с клиентами огромен. Я заметил, что с большой степенью вероятности клиент скажет вам правду о том, что, по его мнению, требует улучшения. Зачастую то, что говорят клиенты, вы уже знаете, но сам факт проявления интереса заставляет вас признавать и устранять слабые места в вашей работе. Во многих организациях этот процесс хорошо организован, например, с помощью почтовой рассылки опросных листов. Практикует ли ваша организация такую рассылку или нет, но мой собственный опыт говорит о необходимости создания программы опроса клиентов по окончании проекта. Такие опросы не только помогают при построении ваших активов, но и укрепляют ваши взаимоотношения с клиентом.

Используя каждую возможность обсуждения работы с вашими коллегами, вы увеличиваете шанс обдуманного ответа на вопросы типа: «Почему ты сделал именно так? А что бы произошло, если бы ты сделал это иначе?».

Есть и другие способы построения активов. Многие ключевые навыки межличностных отношений, которыми необходимо обладать профессионалу, заключены в навыке, который я называю «тест пригодности пилота». Авиакомпании учат своих стажеров искусству обращения с пьяным хулиганом на высоте 35 000 футов. Они также учат тому, что именно необходимо сказать, чтобы вызвать желаемый успокаивающий эффект. Однако знать, что нужно говорить, – это одно, а знать, как это сказать, – совсем другое.

То же самое относится и к навыкам консультирования. Как, например, вы скажете клиенту, что тот не прав, не грубя, не вызывая конфликта и не слишком умничая? Чтобы сделать это правильно, нужны не знания, а опыт, и профессионал, не имеющий такого опыта, может не рассчитывать на хорошие перспективы в своей карьере. Ответ, конечно, заключается в опыте. Но опыта, в котором есть место поражению, наблюдению за собой, попыткам применить другие подходы. Это требует работы над своей ролью. Некоторым из нас удастся быстро развивать эти навыки простым повторением одних и тех же ситуаций, стоя перед клиентами. Но большинству не помешает немного «домашней» практики, особенно если вы снимете весь этот процесс на видеопленку.

Неплохо было бы выполнить несколько совместных проектов с профессионалами из других областей. Мы учимся и развиваемся приобретая опыт. Вы научитесь новым вещам, если примете участие в совместном проекте с профессионалами из других областей. Такое обучение нельзя заменить чтением или с помощью бесед с профессионалами. Определите, кто мог бы вас научить чему-нибудь и найдите способ поработать (даже если это предполагает кросс-продажу услуг вашему клиенту) именно с этим человеком.

Заключение

Независимо от того, сколько вам лет – 25 или 55, вам всегда необходимо думать о том, в каком направлении движется ваша карьера. Вот несколько вопросов для раздумья:

В чем именно возросла ваша ценность на рынке по сравнению с прошлым годом?

Каковы ваши планы по увеличению собственной ценности на рынке по сравнению с

прошедшим периодом?

Какие именно новые навыки вы планируете приобрести или улучшить в следующем году?

Каков стратегический план развития вашей собственной карьеры, например, на следующие три года?

Что вы можете предпринять для вашей дальнейшей специализации на рынке в ближайшем будущем?

В чем вы хотите прославиться?

Глава 14

Как построить человеческий капитал

Менеджеры профессиональных организаций тратят уйму времени на маркетинг и продажи. Но лишь немногие думают о развитии «продукта», качество которого заставляет клиентов покупать услуги, а именно: знания и профессиональные навыки ее сотрудников.

Изобилуют попытки быстрых решений этой проблемы. Предположим, нам нужно занять новую нишу на рынке. Для этого мы нанимаем новых сотрудников, а, если необходимо укрепить позицию партнеров в какой-либо области, то мы посылаем их на курсы повышения квалификации. Если нужно научить исполнителей младшего звена чему-то новому, то мы готовим инструкции и обязываем их посещать воскресные семинары.

Каждый из этих вариантов, безусловно, имеет право на существование. Но это лишь «глазурь на пироге». Для того, чтобы увеличить трудовой капитал, т. е. групповое мышление, знания, опыт и способности сотрудников, требуются *непрерывные* усилия по всем направлениям.

Трудно дать точное определение понятию «профессиональный навык». Настоящая ценность профессионала оценивается не столько тем, что они знают, сколько тем, что они реально могут делать: плодотворно беседовать с клиентами, завоевывать их доверие и расположение, ощущать их потребности и принимать бесчисленное количество решений, как должна быть решена та или иная проблема. Если профессиональные *знания* можно легко систематизировать и передать их другим, то профессиональные *навыки* можно приобрести только в процессе работы посредством приобретения опыта.

Как и любое другое искусство, профессиональное мастерство можно приобрести во время обучения. В интересах организации заботиться об эффективности и скорости обучения своих сотрудников. Развивая навыки младших исполнителей, организация вкладывает средства в единственный ресурс, который она продает на рынке: профессиональные умения и талант. Так почему же этот процесс игнорируется многими профессиональными организациями?

Распределение работы

Обсудим, например, систему распределения людей на проекты. Многие фирмы признают, что разнообразие работы, поручаемой исполнителям младшего звена, клиенты, отрасли и те люди, с которыми им приходится работать, определяют возможные пути их развития. Навыки, в свою очередь, накапливаются посредством приобретения опыта, а опыт – через грамотное распределение обязанностей.

Однако, несмотря на все это, организации часто используют бессистемный подход к распределению сотрудников на проекты. Существуют специальные отделы, отвечающие за распределение сотрудников в проекте, но их права сильно ограничены. Исполнители низшего звена привлекаются к выполнению проекта, если он представляется не слишком сложным, или отдаются во власть более опытному сотруднику, если тот давно говорит о необходимости привлечения таких работников. Проводятся многочисленные конференции,

на которых прямо заявляется о развитии направлений долгосрочного развития организации, в то время как на практике кадровый состав продолжает распределяться согласно принципам краткосрочного развития.

Чтобы выжить в условиях существования системы распределения работников, исполнители низшего звена должны сами проявлять инициативу. Они должны различать явно рутинные проекты и проекты, требующие наличия соответствующих навыков. Нужно искусно лавировать, чтобы получить желаемую работу. Они должны уметь завоевывать расположение одних партнеров и тактично уклоняться от помощи другим. Необходимо знать, когда стоит «вкладывать» время в скучную работу, чтобы в конце концов получить возможность работать над действительно стоящим проектом. Короче говоря, исполнители младшего звена должны уметь «продавать» себя внутри организации и обращать на себя внимание партнеров, чтобы те делились с ними своими знаниями и навыками. А для этого требуются харизма, некоторые черты политика и критическое мышление – те самые качества, которыми должны обладать более опытные профессионалы, непосредственно работающие с клиентами.

Согласно учению Дарвина, выживают сильнейшие. Перспективным работникам легче получить серьезный проект: такие исполнители младшего звена быстрее поднимаются вверх по спирали на пути к признанию. «Слабых», бесперспективных работников чаще привлекают к выполнению рутинных проектов, где возможности приобретения новых знаний сильно ограничены: они спускаются по спирали вниз. Все это, конечно, теория, но иногда она подтверждается.

Это обычная ситуация в организациях с высоким соотношением исполнителей низшего звена к исполнителям высшего из-за ограниченных возможностей роста работников и их высокой текучести. При таком раскладе, инвестиции в развитие навыков исполнителей низшего звена могут оказаться напрасными из-за высокой текучести кадров. Время, потраченное партнерами на обучение таких работников проводится на условиях жесткого отбора, на избирательной основе. Только «звезды» получают такое внимание и возможности развития навыков.

Не все организации могут позволить себе использование такой ошибочной и убыточной системы. В большинстве случаев необходимо поставить цель – развитие навыков у максимального количества молодых сотрудников; только тогда организация может аккумулировать и поддерживать знания и навыки, которые она продает на рынке. Поэтому организации должны уделять больше внимания работе с кадрами и отделами, определяющими кадровое соотношение на проектах, для того, чтобы учесть требования клиентов к качеству работы, разработать эффективную стоимостную политику, а также принимать во внимание скорость работы и предпочтения работников организации.

Управлять системой распределения сотрудников на проекты не просто: несмотря на то, что в состав распределительных комитетов входят влиятельные сотрудники, бывает сложно осуществить распределение, действуя привычными способами. Более того, приоритеты быстрого получения прибыли могут возобладать над долгосрочными целями. Для того, чтобы заставить систему работать, организация должна полностью признать необходимость ее существования, а также нужен общий настрой на ее успешное функционирование. В большинстве фирм, оказывающих профессиональные услуги, развитие работы такого комитета – это личная ответственность руководителя.

Наставничество

Распределение работников на проектах – это только часть истории. Молодой профессионал может получить обширный опыт, который, правда, отнюдь не гарантирует получения нужных навыков. Отличие заключается в способности отличать нужные навыки от ненужных. Все что нужно – направить усилия в русло приобретения знаний и навыков, – т. е. организовать хорошее наставничество.

Один работник из числа исполнителей высшего звена говорит об этом так: «Если я хочу, чтобы мои сотрудники приобрели новые знания и опыт, я включаю их в процесс планирования работы и пытаюсь развить понимание их роли в общем деле, а, по завершении проекта, объясняю новое. Их присутствие на встречах с клиентами не принесет пользы, если я им не объясню, почему я вел себя именно так, а не иначе. Они не могут определить и понять влияние контекстно-зависимых факторов на принимаемые мною решения. Я не пытаюсь натаскать их на что-либо – я пытаюсь их учить рассуждать, также как я».

Стать хорошим учителем или наставником не просто. Для этого требуется неподдельное стремление помочь молодым сотрудникам, а не желание оценивать их производительность. Наставник должен убедиться, что кадровые назначения позволяют выполнить напряженные, но осуществимые задания, и что выбор был сделан правильно.

Профессионал, чья цитата приведена выше, серьезно относится к обязанности обучения своих работников. Однако часто можно слышать жалобы молодых сотрудников на отсутствие должного внимания и практических советов со стороны партнеров, на которых они работают. А партнеры, в свою очередь, воспринимают их запросы как неразумные или, по крайней мере, отнимающие большую часть их драгоценного партнерского времени.

Определенно, наставничество – это большие инвестиции времени в долгосрочное развитие организации, в ее «здоровье». Тем не менее, внутренняя структура многих организаций, методы оценки производительности и внутренняя культура препятствуют передаче навыков. Другие обязанности – обслуживание клиентов и получение новых заказов, – замечаются быстрее и оплачиваются соответствующе. Например, большинство систем компенсации работы партнеров направлены на краткосрочное получение прибыли и поощрение высоких ставок работы организации, а не на работу с исполнителями младшего звена.

Считается, что легче пожертвовать перспективами долгосрочного развития организации, чем отказаться от возможностей получения прибыли в краткосрочном периоде. Соответственно тренинги не поощряются, весь этот процесс пускается на самотек. Рассуждают так: «Это удел тех сотрудников, которые получают от этого удовольствие, или тех, кто больше заботится о будущем развитии организации, чем о самих себе».

Наставничество может принести пользу и за короткий срок. В мире профессионалов, чувствительном к изменению ставок оплаты труда, организации вряд ли могут позволить себе тратить время профессионалов на завершение той части работы, которую плохо натренированные исполнители младшего звена не могут выполнить даже за часть времени, требуемого профессионалам. А клиенты всегда готовы переплачивать за выполнение работы именно профессионалами. Что они действительно хотят делать меньше всего, так это финансировать некачественно проведенное ранее обучение исполнителей низшего звена. Времена, когда исполнители низшего звена получали навыки работы, на равных правах присутствуя на встречах с клиентами (что оплачивалось соответствующе) давно прошли. Но такая практика все еще остается прекрасной возможностью для приобретения опыта (с последующим разбором полетов), и организации должны рассматривать это как инвестиции в развитие своих сотрудников.

Внимание к наставничеству уже не является для многих организаций альтернативой и становится обязательным. Для быстрорастущей организации такая необходимость очевидна. Но даже для организаций с низкими темпами роста и большой текучестью кадров, трудно переоценить важность проведения тренингов: организация должна поддерживать свою привлекательность среди потенциальных работников для того, чтобы у них не пропало желание работать в организации, несмотря на ограниченные возможности роста до позиции партнера. Тренинги здесь становятся одним из самых лучших решений, они оставляют шанс на то, что сотрудники останутся работать в организации, даже если она не предоставляет им возможности подняться до партнерского уровня.

Обучение партнеров

Пребывание в должности партнера не отменяет необходимости дальнейшего развития навыков. Старшие партнеры должны продолжать обучать младших.

Результаты отсутствия системы передачи знаний от старших партнерам к младшим можно увидеть в фирмах, в которых ее основатели, бывшие основными продавцами, отошли от дел. При их работе младшие партнеры занимались, в основном, исполнением заказов, а не их поиском. Таким образом, фирмы, с потерей, основателей, имеют большие проблемы в маркетинге и сбыте, а партнеры самостоятельно должны обретать недостающие навыки.

В других организациях отсутствие программ развития человеческого капитала заканчивается ситуацией, при которой весь опыт конкретного направления деятельности организации сосредоточен в голове одного единственного партнера (или в лучшем случае небольшой группы сотрудников). В случае роспуска этой команды специалистов (по любым причинам) организация остается практически неспособной обслуживать данный сегмент рынка.

К вопросу о базе знаний

Остановимся теперь на уже имеющихся у компании навыках. Однако, более важным в вопросе накопления трудового капитала организации является приобретение новых навыков и знаний. Организация должна постоянно искать пути лучшего понимания бизнеса клиентов, улучшения качества оказания услуг и технических возможностей. Но, несмотря на всю очевидность этих действий, ими часто пренебрегают.

В разных ситуациях я просил сотрудников профессиональных организаций написать, чему они сумели научиться за последний год, что помогло им лучше работать: как лучше обслуживать клиентов, управлять проектами и применять уже знакомые вещи новым способом. В большинстве случаев это задание оказывалось для них сложным. Оказывается, у них не оставалось времени между выполнением проектов, чтобы остановиться и задуматься о пользе полученного опыта. Они говорят, что научились чему-то, но даже не могут определенно сказать, чему именно. Это не означает, что они не научились этому – это означает, что полученный ими опыт не превратился в знания, которые можно передать другим.

Вот один из механизмов, который применяет одна известная фирма: каждый понедельник, утром, все сотрудники, включая исполнителей младшего, среднего и старшего звена, собираются на одночасовую встречу. Выступая, один из работников демонстрирует работу, которую выполнил, описывает, как он ее выполнил, какие новые подходы к ее выполнению он сумел применить, насколько успешно он решил клиентские проблемы и так далее. Вкратце он описывает то, чему научился в ходе работы на последнем проекте, после чего начинается общее обсуждение с участием исполнителей младшего, среднего и старшего звена, – какую пользу могут принести всей организации накопленные им знания. Так должен выступить каждый из представителей всех групп. Если каждый будет знать, что ему придется выступить, он будет быстрее накапливать те знания, которые могут быть полезны не только ему, но и всей организации.

Кроме того, встречи подобного рода дают возможность старшим партнерам, задавая вопросы, обсуждать процесс диагностики, большую составную часть их профессиональных знаний. («Вы пытались...?», «Как отреагировал клиент на ...?», «Что бы было, если бы произошло...?») Работники, обслуживающие одних клиентов, имеют возможность общения с работниками, обслуживающими других клиентов, это может быть полезным. Организация уверена в том, что каждый знает, над чем она работает.

В небольших профессиональных организациях обмен знаниями происходит за обедом, в узких коридорчиках – это неформальный процесс, и каждый знает, к кому надо обратиться за советом в случае такой необходимости. В крупных организациях (с множеством департаментов и различных офисов) обмен знаниями затруднен. По этой причине в таких

фирмах созданы клиентские комитеты, рамки работы которых ограничиваются отраслью, в которой работают клиенты. Однако в большинстве случаев единственным барьером здесь является система вознаграждения усилий и оценки производительности. Большинство организаций полагаются на производительность отдельного сотрудника (или целого департамента), что мешает усилиям, совершаемым самой организацией. И только если эти усилия будут приняты в расчет при определении размера конечного вознаграждения, то этот факт уже не позволит ориентироваться только на клиентскую работу.

Наличие большого количества департаментов может сильно затруднить обмен знаниями и опытом. Работающие вместе профессионалы накапливают опыт и обмениваются знаниями в пределах своей группы. Но такой подход затрудняет обмен знаниями между профессионалами, работающими в другой области. Поэтому самым приемлемым является подход к организации малых групп, специализирующихся или на конкретной отрасли, или на конкретной группе клиентов, где обмен знаниями происходит более эффективно. Другие организации учреждают междисциплинарные (межофисные) комитеты, для того чтобы обеспечить возможность общения территориально изолированных друг от друга профессионалов.

Управление потоком проектов

Возможно, самыми важными решениями, направленными на развитие человеческих ресурсов, являются решения, определяющие выбор проектов, выполняемых профессиональной организацией. Если потенциальные навыки и опыт накапливаются посредством приобретения опыта, то очевидно, что самыми лучшими проектами являются те, на которых используются не только уже имеющиеся знания и опыт, но и приобретаются новые.

Этой цели достичь труднее, чем это может показаться на первый взгляд, потому что проекты с новыми навыками, могут оказаться самыми малоприбыльными. Такие проекты требуют больше времени партнеров, чем времени исполнителей низшего звена. К тому же организация должна тратить большое количество времени, готовясь к выполнению новой работы. Напротив, продолжая выполнять проекты, требующие использования уже имеющихся знаний и навыков, организация использует время исполнителей низшего звена более эффективно (и более прибыльно для себя).

Решение вопроса о количестве и качестве подобного рода «инвестиционных проектов» организация должна предоставить компетенции специально созданного для этих целей внутрифирменного комитета, потому что отдельные партнеры могут чувствовать соблазн взяться за более прибыльную для себя работу в ущерб работе, развивающей новые навыки и знания своих сотрудников. Более того, инвестиции организации в свое собственное будущее должны стать частью общего стратегического плана. И, как указано в начале этой главы, сущность стратегического планирования профессиональной организации окажется беспомощными метаниями – не важно, на каких рынках работать или в каких проектах участвовать, – если не развивать новые навыки и не приобретать новые знания, являющихся основой будущего успеха.

Глава 15 Кризис мотивации

Мотивировать молодых профессионалов сегодня все труднее, чем прежде, но мотивация тем не менее остается важным элементом успеха профессиональной организации. В прошлом партнерская структура типа «вверх или в сторону» обеспечивала требуемый уровень мотивации. Молодые профессионалы знали, что если хорошо работать и упорно трудиться, постоянно развивая навыки, у них появится шанс доплыть до буя: получить

награду (финансовую и прочую) пребывания на партнерской должности. Не было необходимости уделять особое внимание мотивации исполнителей низшего звена. Система, с работающими в ней молодыми амбициозными профессионалами, самостоятельно решала эту задачу.

Произошло множество перемен, которые изменили функционирование этой «автоматической» мотивационной системы. Сегодняшний молодой профессионал видит, что в большинстве профессиональных организаций период пребывания на партнерской должности увеличивается. Разговоры о более жестких (и меняющихся) стандартах партнерства, продолжительное время работы на партнерской должности и задержка на непартнерских позициях стали обычным делом в любой профессии. Вместо вдохновения исполнителей младшего звена к попыткам быть избранными из множества желающих занять партнерскую должность, нынешнее положение дало обратный эффект: исполнители младшего звена все чаще и чаще задают вопросы типа: «а стоит ли игра свеч?»

Такое поведение укрепляется как экономическими, так и культурными тенденциями. Принимая во внимание соперничество в сегодняшнем профессиональном мире, экономическое и психологическое удовлетворение от пребывания в должности партнера во многих (если не в большинстве) профессиональных организациях не так уж велико, как это было раньше. И теперь в частных беседах часто приходится слышать такие комментарии партнеров: «Занятия юриспруденцией (бухгалтерским учетом, медициной или консультационным бизнесом) больше не приносят радости. Сегодняшние клиенты требовательны, циничны по отношению к тем выгодам, которые они получают. Они обращаются с тобой не как с профессионалом, а как с простым продавцом. Темп, интенсивность и объем работы сильно увеличился, а рабочая обстановка стала более соревновательной, чем поддерживающей, и менее коллегиальной. Со всем уважением к вопросу прибыли, кажется, нас просят работать упорнее при том, что за это платят меньше».

Такие же слова я часто слышал, общаясь с исполнителями среднего звена бухгалтерских, консультационных, юридических и других фирм: «Чем ближе я приближаюсь к партнерской должности, тем менее привлекательной она мне кажется. Я все чаще и чаще спрашиваю себя, нужно ли мне все это. Профессиональная жизнь требует определенных жертв, в том числе моего времени, которое я могу посвятить семье и самому себе, и я теперь уже не уверен, что все преимущества партнерской должности перевесят необходимость принесения упомянутых жертв».

На уровень мотивации влияет количество возможностей, открывающихся перед молодыми профессионалами. Уже не кажется неэтичным или даже необычным, если молодые специалисты меняют работу, как перчатки, с целью удовлетворения своих карьерных амбиций. Во всех профессиях наблюдается возрастание случаев перемещения на работу в другие организации. Устраивающая и часто требующая меньшего напряжения профессиональная карьера может состояться внутри корпорации и при большем заработке, чем может предложить профессиональная организация. Кроме того, внутренние профессионалы уже не воспринимаются как представители второго класса. Они набирают силу и начинают работать с тем, что исторически считалось заповедной территорией внешних поставщиков профессиональных услуг.

Наконец, мы должны отметить, что существует соперничество не только за клиентов, но и за таланты. Поколение, рожденное в период бума рождаемости, уже прошло период ученичества. Сегодняшние двадцатипяти – тридцатипятилетние работники встречаются реже, чем их старшие коллеги и поэтому прием на работу, мотивация и удержание талантов среди них становится все более сложной задачей.

Важность мотивации в профессиональной работе

Даже небольшое уменьшение мотивации ослабит конкурентное преимущество любой компании. А профессиональная организация вообще может пригласить оркестр и начинать

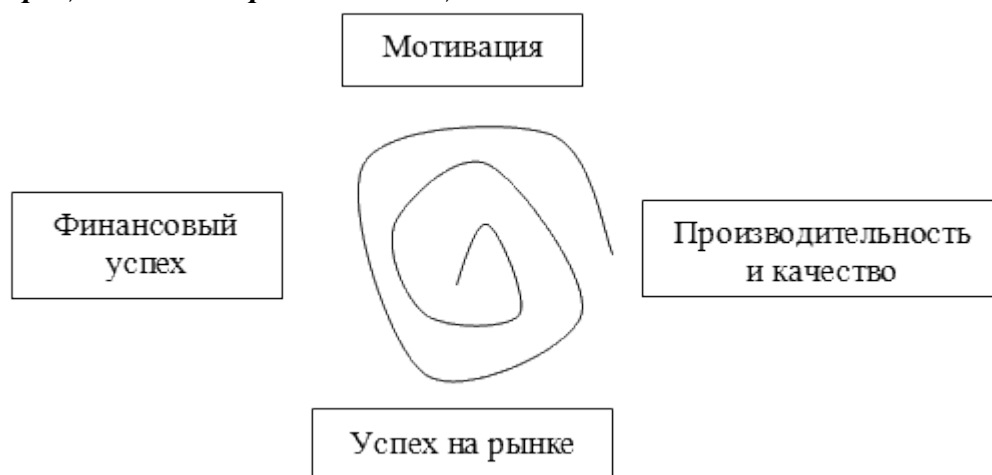
играть похоронный марш. Лишь среди небольшого числа профессиональных организаций существует реальная возможность достигнуть должного уровня производительности и качества, используя системы, процедуры, строгий контроль и технологии, на которые в своей работе полагаются промышленные компании с целью контроля темпа работы и качества выпускаемой продукции. Продуктивность и качество работы теснейшим образом связаны со степенью заинтересованности работника выполняемыми задачами.

Все профессионалы, как правило, имеют опыт работы, к которой они не чувствовали ни малейшего интереса. И дело не в том, что работа слишком сложная или, наоборот, слишком легкая, или по сути своей неинтересная – просто нет искорки. Тем не менее, оставаясь верным долгу, ты сидишь за своим рабочим столом и пытаешься совладать с ней, работая не в полную силу.

Затем на следующее утро по какой-то необъяснимой причине ты начинаешь видеть свою работу в новом свете. Ты находишь новый подход и пытаешься проанализировать проблему еще раз. Мало-помалу к тому, что раньше казалось обыденным, появляется интерес, который перерастает в любопытство и притягательность, создавая почву для творческой и продуктивной работы. И никакие мотивационные схемы, процедурные планы или строгий контроль в качестве средства достижения продуктивности, качества и профессионального удовлетворения от хорошо проделанной работы не смогут заменить описанной выше внутренней мотивации.

Связь между мотивацией и производительностью в профессиональной работе сводится к одному интересному феномену: мотивационной спирали (Иллюстрация 15-1).

Иллюстрация 15-1. Спираль мотивации.



Элементы спирали таковы: высокий уровень мотивации ведет к высокой производительности и качеству, что в свою очередь ведет к успеху на рынке. А это ведет к финансовому успеху организации, позволяя ей устанавливать высокие ставки вознаграждения своих работников, включая высокие компенсации, хорошие возможности для карьерного роста и многообещающую работу. Атмосфера щедрых вознаграждений порождает хорошую мораль, которая перерастает в высокий уровень мотивации – и цикл начинается снова.

Разумеется, эффект спирали работает не менее эффективно и в обратном направлении. Отсутствие успеха на рынке означает отсутствие экономического успеха организации, что в свою очередь означает меньше возможностей для установления высоких вознаграждений. А с низким уровнем вознаграждений, мораль, и, как следствие, мотивация понижены.

Все это неизбежно приводит к низкой производительности, что ослабляет возможность достижения успеха на рынке. В профессиональной рабочей среде успех порождает успех, а неудача подготавливает почву для еще больших неудач. Запустив однажды эту спираль, сопротивляться ее движению будет трудно. Если профессиональная организация позволит ей развиваться, мотивационный кризис может стать очень сложной задачей.

Решение проблемы ослабленной мотивации в профессиональной организации требует

тщательного изучения всех управленческих систем и практики, начиная от первичного набора персонала и заканчивая назначениями на проекты, оценкой производительности, повышением по службе и последующим трудоустройством уволенных работников. Но ответственность за достижение высокого мотивационного уровня лежит не только на менеджерах: изменение этих систем – это только часть разрешения проблемы в целом. Более того, воспитание должного мотивационного настроения у исполнителей низшего звена посредством развития определенных навыков должно стать ответственностью каждого партнера.

Мотивация и процесс набора персонала

Как нужно вести себя, если высокий мотивационный уровень внутри профессиональной организации хромает? Существует теория, согласно которой привить мотивацию тому, у кого отсутствуют внутренние амбиции, рвение и энергия, сложно, если не сказать невозможно. Согласно этой точке зрения, лучшее, что можно сделать в этом отношении – это, во-первых, избегать демотивации амбициозных личностей (результат, к которому чаще всего приходят медленно растущие организации или организации с бюрократической структурой); и во-вторых, направить это рвение в русло плодотворных, продуктивных усилий. Поэтому важным моментом в достижении высокого мотивационного уровня в организации является сам по себе процесс подбора персонала, который, если он, конечно, отвечает своему прямому предназначению, должен выявить рвение, энергию и амбиции с таким же успехом, с каким он выявляет интеллектуальные способности и технические навыки.

Трейси Киддэр в своей получившей Пулитцеровскую премию книге «Душа новой машины»¹ описывает процесс найма на работу, использовавшийся Томом Уэстом, руководителем группы молодых компьютерных инженеров. Вместо того, чтобы давать невыполнимые обещания, например, уменьшая сложность проекта или представляя проект как оставляющий время для личной жизни, Том Уэст применил обратный подход. Он аккуратно описывал требования, которые необходимы для работы, и представил проекты таким образом, что якобы только «лучшие и подающие надежды» специалисты, с неподдельным рвением, подойдут для их выполнения. И не удивительно, что он с самого начала выявил тех, кто не сможет успевать за темпом работы, у кого слабый энтузиазм и отсутствует рвение.

В своем желании привлечь молодых специалистов, необходимых для выполнения проектов, я заметил желание пренебречь простым принципом, заключенным в истории Тома Уэста: важно убедиться, что потенциальный работник точно знает, для чего он поступает на работу. Малейшие упущения в процессе первичного набора персонала (умалчивание о нагрузках на работе, ее разнообразии, необходимости работы с клиентом, возможности получения консультации и другие важные для молодых профессионалов вопросы) могут послужить причиной набора излишнего количества сотрудников, что быстро обернется против интересов самой организации, когда новые сотрудники осознают реалии профессиональной работы и начнется процесс демотивации.

Один юрист, которого я знаю, описывает процесс подбора персонала таким образом: «Сначала я правдиво рассказываю, что такое жизнь юриста. Затем я спрашиваю: «После всего услышанного, Вы действительно хотите стать юристом?». И поражаюсь количеству сомневающихся. Если человек начинает сомневаться – он мне не нужен. Я лучше возьму, может быть, менее опытного человека, но с неподдельным желанием работать, чем пусть даже выдающегося, но наивного студента, не понимающего настоящей жизни профессионала».

Применение такого подхода может сократить число желающих работать в профессиональной организации (потому что потенциально хорошие кандидаты «искупаются»), но это менее серьезная ошибка, чем прямо противоположный результат:

нанимать на работу людей, которые просто не готовы принять действительность профессиональной жизни. Более того, у профессиональной организации всегда должно быть немного больше работы, чем она может выполнить, даже, если все ее текущие сотрудники будут работать нормальную рабочую неделю. Профессионалы преуспевают в атмосфере напряженной работы. Недовольные разговоры, жалобы на профессиональную организацию и низкий моральный уровень сотрудников чаще возникают при отсутствии работы. Я знаю много профессиональных организаций, которые столкнулись с неприятностями после принятия на работу слишком большого количества сотрудников вместо того, чтобы принять меньше.

Профессиональный дух

Отличаются ли те, кто работают в фирмах, оказывающих профессиональные услуги, от других типов работников? Нужно ли ими управлять и мотивировать их как-то по-особому? Хотя трудно аргументировано доказать отличия профессионалов от других работников, я считаю, что профессионал *действительно* отличается от типичного работника, когда речь заходит о мотивации: различие, я полагаю, даже не в таких вещах, как, например, уровень образования, а в духе того, кто избрал для себя профессиональную карьеру.

Типичный профессионал склонен описывать себя следующим образом: «Я такой человек, которому легко что-то может наскучить. Я ненавижу заниматься одним и тем же и всегда ищу новые задания. Если я знаю, что могу это сделать – оно перестает меня интересовать». Это, конечно, довольно комплиментарное описание. Но оно, как показывает мой опыт, одно из самых точных.

Профессионалы, по крайней мере, лучшие из них, ведомы поиском нового, незнакомого и сложного. Ключевым словом здесь является слово «ведомы». Люди, чувствующие (неврастеническую?) потребность постоянно проверять свои навыки в разрешении каких-то незнакомых проблем с неопределенной вероятностью достижения успеха. Они, как правило, люди неуверенные, с низкой самооценкой (что никогда не видно на публике) и постоянной потребностью проверять свои способности, для того чтобы доказать (самим себе), что они еще дееспособны.

Я бы сказал, что многие профессионалы – типичный пример того, что сейчас называется «синдромом самозванца»: преуспевающие люди, которые живут в постоянном страхе, что однажды кто-то может похлопать по плечу и сказать: «Мы тебя разоблачили. Ты прикидывался все эти годы».

Поэтому профессионалы имеют общие черты в своем поведении. Для поддержания интереса, им необходим непрерывный персональный рост, и они жаждут перемен, если не получают его. Они постоянно спрашивают себя и своих старших партнеров: «Я еще не списан со счетов?». Из-за своей неуверенности и неопределенности всего того, что окружает понятие «хорошая работа» в профессиональном контексте, им нужна быстрая, повторяющаяся реакция на все, что они делают, чтобы подтвердить их усилия. Они склонны к ориентации на результат и жаждут, чтобы эти результаты оценивались по вполне определенным и всем заметным критериям успеха, изучая их они могут в очередной раз утешить себя (см. Таблицу 15-1). Они хотят определенных, недвусмысленных целей. Из желания достигнуть самоуважения, получая уважение других, следует, что профессионалы ценят как автономию, так и вовлеченность в процесс принятия масштабных для организации политических решений, участвуя как в выполнении проектов, так и в управлении организацией. И они больше ценятся как символы того, что организация им доверяет и уважает.

ТАБЛИЦА 15-1. Условия, обеспечивающие мотивацию

1. Четкая постановка целей
2. Быстрая оценка результатов
3. Быстрое вознаграждение результатов

4. Обращение как с победителями
5. Вовлечение в процесс принятия решений
6. Проявление интереса к их мнению
7. Обеспечение автономности в работе
8. Обеспечение ответственности за результаты
9. Терпимость к нетерпимости
10. Обеспечение разнообразия в работе
11. Продолжайте добиваться признания постоянных мотивирующих целей

Источник: С. Bell, "How to Create a High Performance Training Unit," *Training*, October 1980? pp. 49–52

Мотивация и стиль контроля

Из этих наблюдений вытекают некоторые простые правила для поддержания должного уровня мотивации профессионалов. Вы должны:

- обеспечить четкую постановку целей;
- быструю оценку и вознаграждение результатов работы;
- обращаться с ними, как с лучшими, вовлекая в процесс принятия решений и интересуясь их мнением;
- предоставить автономию в их работе, но в то же время не ослаблять их ответственность;
- быть терпимым к их нетерпимости и обеспечивать разнообразие в работе, каждый раз доверяя им достижение новых ответственных целей.

Эти принципы могут показаться довольно простыми, но в работе многих профессиональных организаций, с которыми я столкнулся, ими пренебрегают. К сожалению, присутствуют демотивирующие силы, такие как неясные цели, недостаток разнообразия в работе, отсутствие оценки результатов и затягивающееся вознаграждение результатов.

Лучший метод сохранения высокого уровня мотивации рабочих групп профессиональной организации – поддержание постоянного напряжения, складывающегося из двух утверждений: «Да, ты хорош... Но насколько ты хорош?». Обе части высказывания важны для его эффективности. Первая часть – «Да, ты хорош» – необходима для затрагивания эгоистических начал типичного профессионала («Обращайся с ними, как с лучшими»). Вторая часть – «Но насколько ты хорош?» – необходима для поддержания атмосферы напряжения, способного разжечь стремление профессионала к успеху («Всегда сохраняй в тайне следующую цель»).

Хороший пример успешного применения этого управленческого подхода содержит книга «Душа новой машины». Молодого профессионала внезапно пронзила мысль о решении относительно сложной задачи, которая недавно казалась неразрешимой. Он бросился к своему начальнику со словами: «Я нашел решение и могу закончить всю работу через два месяца!» (для компьютерного дизайна это короткий срок). Но вместо слов «Прекрасно. Непременно получишь премию» он услышал: «Да ла-а-а-адно тебе», после чего молодой профессионал говорит: «Ну, тогда через шесть месяцев», связывая себя (что очень важно) с исполнением возложенной цели.

Важность внутреннего напряжения в профессиональной жизни мотивирует меньше, чем фраза: «Ручаюсь, что ты на это неспособен». Просто быть «хорошим парнем» и уменьшать напряжение недостаточно для мотивации профессионала: нужно помогать человеку воспринимать нажим со стороны начальства как испытание для его или ее профессиональной гордости.

Мотивировать профессионалов – все равно, что быть тренером команды атлетов: обе роли требуют достижения лучшей производительности талантливых людей. Техника достижения этих целей одинакова в обеих ситуациях. Хороший тренер является одновременно и главным тамадой, и главным критиком, требовательным и

поддерживающим (одно не может существовать без другого). Когда прыгун в высоту пытается перепрыгнуть планку, тренер всячески поддерживает и помогает ему. Но как только высота взята, планка поднимается выше на дюйм или два. Следующая цель, трудная, но достижимая, не раскрывается. (Повышение планки на шесть или семь дюймов привело бы к демотивации. Шкала трудностей тоже, безусловно, важна).

Хорошие навыки тренерства требуют пристального внимания к деятельности человека, поэтому только хороший тренер может дать конкретный конструктивный совет о возможностях улучшения производительности. А поскольку хорошие тренеры редко балуют тех, за кого они ответственны (лучшие тренеры склонны к грубости, требовательности и часто бывают сукиными детьми), они недвусмысленно демонстрируют свое стремление помочь «атлетам»: стремление, которое вознаграждается высокой мотивацией и производительностью последних.

Важность смысла

В исследовании на тему управления профессионалами («Лидерство и профессионал»²) Морган МакКолл замечает, что успешные лидеры тратят больше времени на объяснение своим подчиненным (профессионалам) того, что они делают, и меньше времени – на то, зачем это нужно делать. Это заключение совпадает с моими наблюдениями и опытом. Как было замечено ранее, профессиональная работа может казаться мне как чрезвычайно побудительной, вдохновляющей на поиск энергии и внимания для творческой, продуктивной работы, так и бессмысленной, повторяющейся и глупой: все зависит от того, вижу я напряжение в работе или нет, чувствую ли я, что эта работа поможет применить мои таланты или нет.

Выводом из всего этого может стать придание важности роли «тренера» профессионалов, призванного помочь создать условия, при которых могут высвободиться творческие и созидательные силы. Тренер должен помочь профессионалам найти смысл выполняемой работы. Управляя работой других при любых обстоятельствах, нужно сосредоточить внимание как на том, что должно быть сделано, как должно быть сделано, так и на том, зачем это должно быть сделано (цель и смысл). В управлении профессионалами тренер должен четко формулировать, что должно быть сделано («обеспечивать четкую постановку целей»), тратить минимум времени на объяснение того, как это должно быть сделано («вовлечение в процесс принятия решений», «обеспечение автономности в работе») и тратить больше времени на объяснение того, зачем это должно быть сделано («обеспечение понимания смысла выполняемой работы»).

Это особенно важно для молодых профессионалов. В любом проекте присутствуют компоненты анализа и творчества вместе с казалось бы пустяковыми, но не менее важными задачами: разработка макета соглашения об оказании услуг, работа с цифрами, документирование хода работы и т. д. На этом этапе менеджер должен прежде всего помочь своим сотрудникам найти место этой работе в контексте, увидеть ее важность и рассматривать это задание как заслуживающее внимания профессиональное усилие.

Молодые профессионалы не дураки: они знают, что их работа – часть важной работы. Однако это чрезвычайно сильно воздействует на уровень мотивации в сторону уменьшения, когда работа представляется словами: «Да, я согласен, что это скучная и дурацкая работа, но ее тоже нужно сделать и ты выбран для выполнения этой работы». Хороший руководитель может донести дух того, что «Нет такой тривиальной работы, которую не нужно было бы делать: возможности для выполнения и хорошей, и плохой работы одинаковы для всех участков работы на проекте. И всякая работа важна». Это, конечно, правда. Но в своей собственной нелюбви к «земной» работе слишком много профессионалов неспособны донести смысл важности ее выполнения.

Не часто приходится слышать, что молодые профессионалы теряют мотивацию из-за наличия большого количества работы – гораздо чаще (даже слишком часто) мотивация

теряется из-за необходимости выполнения большого количества *бесмысленной* работы. А поскольку профессиональная организация в большинстве случаев не выполняет бесмысленной работы (все это ценят, или должны ценить, клиенты), то этот синдром вскрывает слабые места в управлении персоналом организации.

Мотивация и карьера

На мотивацию профессионалов в большей степени влияет их личностные отношения с партнерами, управляющими ими. Однако как мы уже видели выше, в описании роли процесса подбора персонала, системы и структура организации также играют важную роль. Система назначений на проекты (как распределяются работники для выполнения проекта), безусловно, играет решающую роль, поскольку именно эта система определяет уровень напряжения выполняемой сотрудником работы, и оба этих обстоятельства являются определяющими факторами мотивации. В некоторых случаях назначения на проекты могут быть также использованы как замена снижению перспектив продвижения по службе.

Такие подходы, однако, никогда не могут полностью заменить перспективы развития карьеры как внутри, так и вне компании. Профессионалы, которых компания хочет удержать, по определению, как правило, претенциозны. Любая обстановка, при которой подрывается развитие карьеры, почти всегда имеет результатом снижение мотивации. И какие бы не были у нее недостатки, партнерская система «вверх или в сторону» имеет значительное достоинство, потому что поддерживает дух динамизма, непрерывного прогресса и напряжения, что имеет значение для психологического состояния профессионалов. Более того, освобождаясь от слабых сотрудников, эта система позволяет избегать эффекта (очень сильного) снижения уровня мотивации сильных сотрудников, т. к. демонстрирует нетерпимость к менее продуктивным работникам.

В сегодняшней среде последняя мысль приобретает особое значение. Профессиональная организация, в которой шансы занятия партнерской должности довольно растянуты, или критерии занятия партнерской должности постоянно меняются (т. е. как в большинстве профессиональных организаций), уровень чувства неопределенности работников среднего и высшего рангов непартнерского звена значительно возрастает. В такой ситуации совершенно очевидно, что многие работники непартнерского звена начнут интересоваться возможностями повышения по службе внутри организации и спрашивать себя, должны они искать новые возможности продвижения по службе в других организациях или нет.

Если рабочая атмосфера в самом деле неопределенная и все работники непартнерского звена в равной степени мечутся в темноте, то более чем очевидно, что самым ценным на рынке молодым профессионалом окажется тот, который уйдет из организации в поисках «зеленых пастбищ», оставляя работать в организации менее квалифицированных сотрудников. Понятно, что для того чтобы избежать этого, профессиональные организации должны проводить различия между лучшими и компетентными на ранних стадиях, и удостовериться, что те, которых организация желает удержать, знают, что они ценятся. Только в этом случае слабые работники смогут понять, что им не удержаться в организации и рано или поздно придется уйти. В своих попытках удержать как можно больше работников непартнерского звена в ущерб возможностям получения партнерского статуса много профессиональных организаций неблагоприятно воздействуют на общий уровень напряжения и мотивацию среди исполнителей низшего звена.

С учетом сегодняшней состязательной среды, ни одна профессиональная организация не сможет обеспечить непрерывное развитие карьеры каждого исполнителя младшего звена внутри организации. Однако мы уже видели, что стремление к развитию карьеры – это одна из определяющих характеристик профессионала. К счастью, существует очень простой способ разрешения этой дилеммы: трудоустройство уволенных. Профессиональная организация, действительно стремящаяся (и работающая в этом направлении) трудоустроить

своих не сумевших перешагнуть партнерскую черту кандидатов на хорошие позиции, удовлетворяющие карьерным устремлениям своих исполнителей низшего звена, может рассчитывать на создание атмосферы высокого уровня мотивации. В своих наблюдениях за сектором рынка профессиональных услуг я замечаю, что все больше и больше организаций обнаруживают силу трудоустройства уволенных сотрудников не просто как гуманной акции, а как ключевого элемента управленческой системы организации.

Заключение

Адекватная реакция на мотивационный кризис в какой бы то ни было профессии – это не просто попытка уменьшения напряженности в организационной атмосфере. Экономика практической деятельности не допускает таких вариантов. Будущий успех в какой бы то ни было профессии придет только к тем людям, которые желают потуже затянуть пояса и удовлетворять запросам реалий сегодняшней практической деятельности. И если сегодня уровень мотивации молодых профессионалов ниже, чем вчера, то это не из-за того, что их невозможно заинтересовать.

Это происходит из-за того, что прежние превосходные источники мотивации и механизмы, посредством которых мотивация приводилась в движение, уже не такие действенные, какими они были раньше.

Однако уделяя больше внимания навыкам персонального контроля, пересмотру процесса набора персонала организации и процедуре назначений на проекты, оценке результатов и трудоустройства уволенных сотрудников, работа в завтрашней профессиональной организации может стать такой же мотивирующей, какой она была еще вчера.

Глава 16

О важности планирования

Планирование участия конкретных работников в проекте – важнейший аспект управленческой деятельности профессиональной организации. Тот, кто принимает решение о распределении работников организации на проект – и является лицом, действительно управляющим деятельностью организации.

И хотя у отдельного решения может и не быть такого воздействия, какое имеет, скажем, есть у глобальной политики рекрутинга или маркетинга, но частота решений о распределении работников выдвигает проблему существования «хорошей» системы распределения работников на проект на первый план. Однако многие организации рассматривают процесс распределения работников на проект как рутинную административную задачу. Это отнюдь не так. Данная управленческая процедура, результаты которой могут влиять на политику и конечный успех организации.

Через распределение необходимых ресурсов на различные проекты появляется возможность влиять на общую *стоимость* работы, ее *качество* и на *своевременность* оказания услуг. Распределение сотрудников на проект имеет также и долгосрочные последствия. С течением времени тип назначений на проекты, куда направляются профессионалы, будет значительно влиять на их профессиональное развитие, их ценность для организации и ее клиентов, на их *удовлетворение* работой и, как результат, на уровень их *мотивации* и *производительности*. Рассмотренные как взаимосвязанный набор решений, назначения на проект будут играть большую роль в *распределении опыта* среди сотрудников организации, выступая главным механизмом конвертации опыта и знаний работников в опыт и знания всей организации в целом.

Решения о распределении работников на проекты требуют аккуратной балансировки между часто конфликтующими целями: прибыльность или качество услуг, кратко – или

долгосрочные выгоды организации, выбор приоритета удовлетворения нужд одного клиента перед другим, уровень морали и развитие одного сотрудника перед другим.

Что составляет «хорошую» систему распределения работников на проект?

Соображения о прибыльности

Поскольку при быстрых проектах расходы на оплату труда персонала фиксированы, у некоторых профессиональных организаций есть соблазн действовать так, как будто хорошая система распределения работников на проект подразумевает тотальное задействование всех кадровых ресурсов. И на самом деле, во многих профессиональных организациях такой подход к распределению работников на проект является доминирующим. Система приводится в действие благодаря подходу «Попался!», а именно: когда возникают новые задания, мы ищем незадействованного сотрудника и, если такой встречается, произносим: «Попался! Будешь работать вот на этом проекте». В таких профессиональных организациях процесс распределения работников на проекты является преимущественно административным, его задача состоит в том, чтобы убедиться в занятости всех и каждого. На самом деле факт высокой степени задействования персонала должен быть (и, вероятно, является) объективным для любой системы распределения работников на проект. Однако до конца истории еще далеко.

Обслуживание клиента

Решения о распределении работников на проект в значительной степени влияют на степень удовлетворения клиента. Один и тот же исполнитель высшего звена может быть экспертом в нескольких областях, знание которых требуется на двух различных (конкурирующих) проектах. Решение о назначении этого сотрудника на один из двух проектов, как не прискорбно, неизбежно повлияет на качество услуг, оказываемых каждому из клиентов. А решение о том, кто из клиентов получит «суперзвезду» организации, является сугубо стратегическим.

Достижение необходимого компромисса в отношении клиентов выходит далеко за рамки чисто технических навыков. Один работник может лучше подойти клиенту из-за совпадения «стилей», а другого, не менее грамотного, клиент может не оценить. Возможно, второй сотрудник лучше работает с малым бизнесом, а клиент представляет собой крупную организацию. Проблема не в неполноценности сотрудников профессиональной организации, а в различии предпочтений самих клиентов. Выбор подходящей команды, способной соответствовать «личности» клиента, будет влиять на успех проекта и станет вопросом стратегической важности. Принятие грамотных решений о распределении работников на проекты может иметь значительное влияние на возрастание шансов получения последующих заданий от клиента и увеличение числа положительных рекомендаций со стороны клиента.

Построение навыков

Необходимость профессионального развития должна быть учтена наравне с прибыльностью и обслуживанием клиентов. В профессиональной организации навыки приобретаются в результате назначения на проект и за счет принятия новых обязательств и прохождения новых испытаний. Таким образом, система влияет (и может даже определять) количество получаемых навыков за данный период времени.

И вопрос не столько в *количестве* приобретаемых навыков, сколько в их сути. С помощью модели распределения определяется приобретение функциональных навыков или навыков обслуживания конкретных отраслей. Если работник назначается на исполнение

одних и тех же функциональных обязанностей – организация получает функционального специалиста. Если же она желает получить отраслевого специалиста – ей нужно изменить модель распределения. Правда, можно вообще не управлять этим процессом, развивая самые общие навыки.

Принимая эти решения, профессиональная организация должна балансировать между интересами организации и интересами ее сотрудников. После достижения определенного уровня организации будут невыгодны опытные сотрудники, выполняющие одну и ту же работу в одной и той же отрасли. Он или она может с успехом пройти обучение, и интересы организации могут лучше учитываться. Назначьте на проект кого-то другого и начните развивать опыт организации в глубину. Однако система все же может отвечать потребностям в развитии отдельных сотрудников. В большинстве профессиональных организаций перспектива повышения остается главной движущей силой среди исполнителей низшего звена. Соответственно, система распределения работников на проект должна обеспечивать работников возможностью приобретения опыта и развития требуемых навыков.

Вопрос профессионального развития предполагает не только простое назначение работников на выполнение проектов в отдельных отраслях, функциональных областях и разные типы заданий, но и работу с различными исполнителями высшего звена. Это важно по двум причинам. Во-первых, исполнители высшего звена различаются по своим способностям и желанию делиться знаниями, навыками и опытом. Исполнитель низшего звена, работая на протяжении долгого времени с одним и тем же исполнителем высшего звена, слабо развивает свои таланты и получает меньше знаний, чем ожидается. Если только у него есть исключительно широкий кругозор (исполнитель высшего звена) или неподдельное желание помочь исполнителям низшего звена. Ни один отдельно взятый исполнитель высшего звена не способен удовлетворить все потребности в развитии младшего сотрудника.

Это еще одно доказательство того, что исполнитель низшего звена должен работать с разными исполнителями высшего звена. В большинстве профессиональных организаций решения о продвижении по службе базируются на мнении исполнителя высшего звена, который проработал с тем или иным младшим сотрудником, кандидатура которого рассматривается. А с чем большим числом исполнителей высшего звена работал младший сотрудник, тем меньше вероятность принятия неправильных решений о повышении в должности.

Мотивация и мораль

Мы должны добавить еще один не менее важный фактор к рассмотренным выше вопросам прибыльности, обслуживанию клиентов и профессиональному развитию. И этот фактор – уровень удовлетворенности и морали сотрудников. Это особенно важно для профессиональной организации, поскольку фактор самореализации рабочей силы важен для любого хозяйствующего субъекта. Профессиональные организации конкурируют не только в сфере оказания услуг клиентам, но и на рынке профессиональной рабочей силы. Мотивация профессионалов базируется на возможностях профессионального развития не только в организационных («Меня повысят?»), но и в профессиональных условиях. Они ищут серьезную работу, они ищут возможности для улучшения своих способностей. Более того, у них есть собственные интересы. Их персональные предпочтения к определенным проектам являются веским «вкладом» в систему распределения работников на проект.

На более простом и реальном уровне, удовлетворение работников решениями о назначении на проекты определяется не только профессиональным контекстом предстоящей работы, но и более практическими вопросами, например: расположение («Я делал проекты далеко от дома уже три раза. И заслужил один в своем городе»), срочность («Каждый из проектов, в которых я работал, был кризисной ситуацией. Я *знаю*, что не все проекты таковы»), коллеги («Не надо мне давать опять Джули и Тода; они, конечно, компетентные

люди, но мы просто не можем нормально сработаться») и масса других сугубо личных вопросов.

Последний из перечисленных особенно важен. В ходе большинства проектов продуктивность затраченных на их выполнение усилий определяется фактором согласованной работы команды. В процедуры назначения работников на проекты включается подробный критерий подбора слаженно работающей команды. Но даже без учета этого фактора профессиональные организации должны обращать внимание на персональные предпочтения работников при принятии решений о распределении сотрудников на проекты.

Планирование распределения на проекты связано с другими системами

Если грамотное управление процессом планирования распределения работников на проекты требует дальнейших разъяснений, стоит рассмотреть этот процесс в контексте управления другими людскими ресурсами профессиональной организации.

Очень важна связь между планированием распределения работников (назначениями на проекты) и процессом подбора персонала. Обычно новые кандидаты интересуются тем, как будет определяться их дальнейшая работа: «Когда у меня появится возможность выбрать специализацию? Будет ли у меня возможность работать с разными сотрудниками в различных отраслях различных функциональных областей? Как сильно будет ограничена моя свобода в выборе предпочитаемой мною работы?». Это наиболее часто встречающиеся вопросы кандидатов на интервью.

Поскольку большая часть долгосрочного успеха профессиональной организации определяется ее способностью привлекать профессионалов высшей квалификации, не надо недооценивать роль системы назначения на проект для молодых профессионалов. В этом свете просматривается еще одна связь между процессом подбора персонала и процессом планирования назначения работников на проект. Если система планирования назначения работников на проект требует от работника проявления инициативы и настойчивости, то для фирмы не имеет смысла нанимать тех, кто ищет покровительства и указаний в своей карьере. И наоборот, централизованная, административная система планирования распределения работников на проекты определяет характерные черты профессиональной организации и, следовательно, тип набираемых сотрудников. (Нет ничего необычного в том что профессиональные организации в процессе подбора персонала обращают внимание на соответствие потенциального работника «тому, чем мы здесь занимаемся»).

У многих профессиональных организаций нет формальной программы тренингов и профессионального развития. Часто модель назначений на работу является этой программой: нет других формальных административных процедур влияния на профессиональное развитие человеческого капитала. Если такая программа все же существует, она влияет на разработку и функционирование системы планирования распределения на проект: эти две административные системы должны согласовываться.

Таким образом, система оценки производительности должна согласовываться с процедурой назначения на работу. Там, где решения о назначении на работу принимаются специальным департаментом, свобода действий работника может быть сильно ограничена. Но если система назначений на проекты более лояльна и позволяет сотрудникам принимать более активное участие в этом процессе, то они могут просить, выбирать, лоббировать назначение на отдельные проекты; в этом случае важной задачей становятся консультации по развитию карьеры исполнителей низшего звена. Они исходят из понятия полезной работы, а также тех партнеров, с которыми стоит работать, критериев и ожиданий самой профессиональной организации.

Разумеется, есть также взаимосвязь между назначениями на работу, производительностью и оценкой работы. Производительность конкретного сотрудника на отдельном проекте зависит от опыта, полученного от прошлых назначений на проекты. В большинстве организаций руководитель или глава проекта несет ответственность за

используемые процедуры учета предыдущего опыта сотрудников.

Если оценивать результаты в относительных терминах (т. е. в сравнении с этапом развития конкретного сотрудника), то система оценки будет тесно связана с системой назначения на проекты. Например, на желание конкретного работника взять на себя ответственность за выполнение нежелательного для него проекта будет влиять оценка последовательности выполнения проектов в контексте. Если механизма для учета этого фактора не существует, то будет сложно влиять на назначения на работу.

Компенсации для профессионалов различаются и связаны с загрузкой, ценностью для организации, опытом, прибыльностью проектов и многими другими факторами. И на каждый фактор влияют решения, принимаемые в процессе использования системы назначения работников на проекты.

Связь между компенсацией и назначениями на работу явно просматривается, например, в организациях, привязывающих компенсацию усилий конкретного работника к его занятости и уровню ставок, по которым он работает. Она может быть явно не выражена, когда на уровень компенсации влияют субъективные детерминанты оценки производительности. В любом случае система компенсации должна быть разработана с учетом особенностей системы назначения на проекты или наоборот. Это взаимосвязанные вещи.

Модель назначений на проекты влияет на возможность повышения в должности конкретного работника, исходя из опыта, полученного в результате этих назначений, а также опыта работы с различными партнерами и дальнейшей производительности. Это двусторонняя взаимосвязь. Если фактор повышения по службе замыкается на достижении каких-либо стандартов (таких как, например, демонстрация компетентности в различных областях), то система назначений на работу должна позволять и поощрять приобретение соответствующего опыта.

Кто должен отвечать за распределение работы?

Чтобы понять проблемы, присущие процессу разработки системы распределения, давайте представим, что организация решила назначить на эту должность такого «царя», на которого вваливается вся ответственность за принятие решений. Какого рода информация должна быть собрана для принятия решений?

Во-первых, человек, принимающий решение, захотел бы получить информацию о каждом проекте, т. е. список предстоящих задач и список требуемых для выполнения этих задач навыков. Здесь должно быть отражено начало выполнения каждого этапа проекта и, следовательно, временные рамки и возможности лавирования. Далее, планировщику понадобилось бы знать уровень навыков и наличие сотрудников. Наш начальник, принимающий решение, может сильно захотеть, чтобы работа была выполнена на подобающем уровне. При этом он принимает во внимание не только тех, кто мог бы взяться за выполнение этой работы, но и стоимость времени работы каждого из них в связи с возможной производительностью каждого сотрудника.

К сожалению, нашему начальнику придется собрать, отсортировать и принять во внимание большое количество факторов. Каковы профессиональные амбиции сотрудника, которого планируется назначить на проект? Если они не понятны, планировщик должен посмотреть на предыдущие назначения этого работника: в каких отраслях он работал, какие задания выполнял, какую роль он играл и какие обязанности принимал на себя в процессе совместной групповой работы, а также в каких географических регионах ему пришлось работать, с какими партнерами он работал.

Помимо объективных амбиций в области профессионального развития сотрудников (как определено контрольным комитетом или начальником), индивидуальные предпочтения сотрудников могут приниматься или не приниматься в расчет с одинаковой степенью вероятности. Были ли у сотрудника особые, личные причины для работы в конкретной

отрасли? Хочет ли он или она работать в этом месяце далеко от дома? Будет ли согласованно работать эти сотрудник и менеджер или партнер? Эти рассуждения могут и не приниматься в расчет при принятии решений о назначениях на проекты, но если это имеет значение при принятии окончательного решения, то всю эту информацию нужно собрать и передать планировщику.

Каковы предпочтения менеджеров и партнеров? Предпочитают ли они одного профессионала другому? Наконец, наш планировщик захочет знать, существуют ли предпочтения клиента по отношению к тому или иному сотруднику (например, при выполнении одного и того же проекта для клиента) или к целой группе сотрудников. (Этот клиент – «ученик средней школы», не надо предлагать ему Джо. Он умен, но будет «гладить против шерсти», работая с этим клиентом). На принятие решения влияет ценность клиента для профессиональной организации. Если проект или клиент важен, то следует отдавать приоритет лучшим людям организации. Отсутствие оценки может привести к ненужным компромиссам в обслуживании клиентов и плохой реакции клиента.

Мы уже создали для нашего гениального планировщика проблему определенной сложности (см. Иллюстрацию 16-2). Это обширный банк данных, фактов, суждений и их понимания, касающихся сотрудников и проектов. В попытке приведения в соответствие множества сотрудников множеству проектов, планировщик должен добиться «оптимального» прохождения графика, который состоит из функции от четырех переменных: прибыльность, удовлетворение клиента, моральный уровень сотрудников и профессиональное развитие.

Иллюстрация 16-2. Структура системы назначения на проекты.

<p>Информация, относящаяся к клиенту</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определение задания и необходимых навыков • Время и место работы • Предпочтения клиентов к кому-либо из персонала • Оценка важности <p>Информация о персонале</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень навыков • Доступность • История участия в проектах • Необходимость будущего развития • Предпочтения в работе • Зарплата (стоимость услуг) • Совместимость с лидером команды 	<p>Система планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль • Качество услуги и обслуживания • Построение навыков • Мораль и мотивация
---	-----------------------------	---

Система распределения работников на проект, помимо всего прочего, является средством сбора и обработки большого количества информации для *стратегического* (не административного) выбора, базирующемся на смеси этих фактов, суждений и предположений. Наш планировщик нуждается в процедурах, позволяющих удостовериться в оценке четыре переменных, и, во-вторых, в источнике точной, достоверной информации о *реальных* навыках, требуемых на проекте, *реальных* возможностях и *реальных* нуждах профессионального развития сотрудников. Система планирования состоит не только из

процесса принятия решений как такового, но и из различных организационных механизмов, используемых для передачи информации планировщику и обратно.

Анализ приводит нас к заключению, что решения об участии работников в проектах должны приниматься с помощью управленческих технологий. Этим должен управлять человек, занимающий определенную позицию, в число обязанностей которого включается достижение стратегических компромиссов. Это не та задача, которая может быть делегирована кому-то находящемуся вдалеке от руководителя практической деятельности (или управляющего или ответственного партнера). Только эти люди обладают соответствующими знаниями и могут практически рассмотреть процесс планирования распределения работников на проекты.

Например, иногда планировщик должен «ставить под вопрос» запросы партнеров о распределении только лучших работников на его проект. К сожалению, только там, где должность такого планировщика занимает сам руководитель организации, существует разумное использование кадровых ресурсов. Грамотное, стратегически обоснованное распределение ресурсов для достижения стратегических целей между конкурирующими пользователями не может состояться ни в условиях функционирования системы, управляемой администратором, ни в (как это чаще всего бывает) условиях разворачивающегося процесса «политического торга, лоббирования, махинаций», где каждый исполнитель высшего звена ведет тайные переговоры с другими на предмет задействования лучших для себя ресурсов («Ты забирай в этот раз Сьюзан, а мне отдай Фреда»).

Нет ничего страшного в том, что влиятельные партнеры лоббируют распределение лучших ресурсов для выполнения «их» проектов: на самом деле они и *должны* так действовать. Но кто-то все же должен оставаться в стороне от этой борьбы, думая о практической деятельности в целом и задавая вопрос: «Зачем тебе нужен лучший из лучших именно в этот раз. Почему бы тебе не взять кого-либо из менее квалифицированных сотрудников, нуждающихся в работе в подобного рода проектах и не потренировать их? Может, работая с ними, ты снизишь стоимость выполнения проекта и накопишь необходимые для нашей дальнейшей работы навыки». В результате таких разговоров у руководителя практики появляется шанс реально контролировать достижение компромиссов между прибылью, качеством, построением навыков и мотивацией. И если этого не делает руководитель практики, то, видимо, кто-то другой (или что-то другое) *реально* управляет работой.

Глава 17

О значении партнерства

Главная отличительная характеристика профессиональной организации *с точки зрения типа организации* – это потребность в найме тех профессионалов, которые с течением времени и развитием навыков могут стать совладельцами или партнерами. Профессионалы жаждут карьеры, а не работы.

Профессиональные организации обычно используют эффективную систему «вверх или в сторону», цель которой заключается в необходимости постоянного совершенствования профессиональных качеств работников организации. Если же профессиональная организация не придерживается такой политики, карьерные амбиции отдельных работников заставят их искать другое место для продолжения своей карьеры, т. к. на каком-то этапе их работы развитие карьеры останавливается. Обычное стремление фирмы заключается в желании представить себя элитной организацией через ужесточение этой системы. Обычно профессиональные организации преподносят себя так, как будто они могут позволить себе иметь дело только с такой элитой, т. е. партнерами. В таких организациях нет места тем, кто не преуспел в обретении всего спектра «партнерских навыков».

Все больше и больше профессиональные организации начинают думать об адекватности этого подхода. Они борются сами с собой, принимая решения относительно претендентов на занятие должности партнера, которые могут и не отвечать всем необходимым для этой должности критериям, но при этом представляют реальный интерес и выгоду для организации. Они не хотят терять таких людей и все чаще и чаще спрашивают: «Как мы можем удержать людей, не делая их партнерами? Необходимо ли введение новых позиций или должностей, таких как, например, «принципал/агент», для работы в подобных ситуациях?»

Эта проблема поднимает еще один важный вопрос: каково *значение* партнерства? Что оно символизирует? Каковы неотъемлемые составляющие партнерства?

Обычно партнерство в профессиональной организации приводит к получению множества привилегий:

Равноценное участие в сделках. Партнеры участвуют в распределении прибыли (или убытков) организации, в то время как сотрудники, занимающие непартнерские должности, ограничиваются лишь получением оклада и, возможно, прибавок к нему.

Пребывание в должности. В большинстве случаев партнеры не могут быть смещены с занимаемых должностей, за исключением экстраординарных случаев голосования всего партнерского звена.

Автономность. В большинстве профессиональных организаций у партнеров есть значительная степень свободы в определении того, как и где ему работать, а действия простых сотрудников должны быть одобрены дирекцией или влиятельными партнерами организации (хотя бы потому, что решения о допущении к партнерству принимаются самими партнерами).

Участие в разработке политики профессиональной организации. Как равный участник организации, партнер имеет право на консультацию по вопросам политики организации и имеет право голоса в вопросах управления этой политикой.

Доход. Хотя это и не обязательное право партнерства, но партнеры обычно зарабатывают гораздо больше, чем непартнеры. Для некоторых из них главным преимуществом партнерства является не автономия, не возможность равноценного участия в сделках и продолжительного пребывания в должности, а возможность получения финансовой выгоды в дальнейшем в результате напряженного труда в ранние годы своей работы.

Внутренний статус и признание. Помимо всех вышеупомянутых выгод, партнерство в профессиональной организации желанно также потому, что оно олицетворяет признание и помогает приобрести внутренний статус. Профессионалы, возможно, как никакие другие работники, ищут похвалы от своих коллег: стараются добиться признания своей работы. Культура большинства профессиональных организаций такова, что это признание приобретает посредством достижения партнерской должности. Получение статуса партнера означает признание высшей степени профессионализма. Отказ от продвижения в партнерские позиции олицетворяет второстепенный статус кандидата.

Внешний статус и признание. Профессионалы стараются добиться не только признания коллег внутри организации, но и вне ее. По словам одного такого профессионала: «Сам бы я согласился работать на непартнерской должности в организации. Я понимаю внутренние обстоятельства. Но когда мои друзья и соседи говорят: „Что? Они тебя еще не повысили до партнерского уровня?“, – мне приходится нелегко в такие минуты». Поэтому в таких ситуациях важна сама должность партнера, а не ее сущность.

Примечательным является то, что этот список отдельных (или по крайней мере отделяемых) преимуществ увязывается в *одно* решение. Поэтому если принимается решение о назначении вас на должность партнера, то в большинстве профессиональных организаций вы получите все шесть привилегий. Если вас сместили с этой должности – вы потеряете все шесть. На мой взгляд, это похоже на тупой инструмент, который используют для распределения премиальных: это ничего не прощающая система, не позволяющая сделать

хоть сколько-нибудь значимого отступления от установленных правил. Но мир *не* состоит из двух типов людей: партнеры и непартнеры. Это все лишь должности.

Все это наталкивает на мысль о целесообразности отделения этих шести привилегий друг от друга и неувязывания их в одно решение. Это вполне выполнимо. Не существует причин, по которым равноценное участие в сделках должно называться партнерством. На самом деле существует множество профессиональных организаций, внедрившие (посредством использования принципов партнерства) практику равноценного участия в делах организаций для должностей, статус которых ниже партнерского, увеличивая тем самым количество участвующих в достижении успеха организации людей. Даже уровень дохода может быть отделен от партнерства. В некоторых профессиональных организациях продуктивно работающий исполнитель низшего звена может зарабатывать больше менее продуктивно работающего партнера – схема, которую копируют многие профессиональные организации.

Таким же образом можно отделить факт продолжительного пребывания в должности от партнерства *в том и другом* направлении. Те, кто не является партнером, могут быть приняты на работу без гарантии ими стать, а во многих профессиональных организациях партнерство не является гарантией продолжительного пребывания в должности. Помимо этого, если партнер перестает всецело соответствовать профессиональным стандартам, то его, подобно старшему сотруднику любой крупной корпорации, могут вежливо попросить написать заявление об отставке.

Возможность участия в разработке политики организации также может быть отделено от партнерства. Во многих фирмах существует деление на два класса партнеров: номинальные и *реальные*. Последние всецело обладают властью и участвуют в принятии всех важных решений. Они редко консультируют номинальных партнеров, и до тех пор, пока существуют партнерские голосования, будет иметь место тенденция «формального согласия» номинальных партнеров с решениями реальных партнеров. Я не утверждаю, что это способ управления организацией, хотя и он имеет свои преимущества: отделение участия в партнерстве от разработки политики организации.

Автономия таким же образом зависит от ранга. В некоторых профессиональных организациях партнеры полностью автономны, при условии отстранения от системы деления прибыли. В других профессиональных организациях младшие партнеры продолжают действовать под управлением руководителей отделов и других старших партнеров. Уровень предоставляемой партнерам (и ожидаемой ими) автономии – это функция внутренней культуры организации и *выбор*, который делает фирма в этом отношении. Этот уровень не предопределен изначально.

Наконец, статус: внутренний и внешний. Относительная важность партнерства как знака *внутреннего* статуса для каждой профессиональной организации в значительной степени различна. В организациях с хорошо развитым классовым сознанием различию статусов партнера и непартнера придается значение. В таких организациях партнеры обладают королевскими привилегиями, а все остальные являются «просто сотрудниками»: превалирует менталитет «мы-они». В таких организациях ценность партнерского статуса просто неизмерима.

Однако необязательно должно быть именно так. В других профессиональных организациях сотрудники непартнерского звена работают в составе серьезных комитетов, принимают на себя значительную ответственность и, в условиях внутренней культуры организации, пользуются таким же уважением, каким пользуются партнеры. Различие статусов (которое все же остается) минимизировано и привилегии рангов пресекаются. Неудачная попытка достижения партнерского уровня или отказ в получении статуса партнера имеет, конечно же, свои отрицательные стороны, но потерей «лица» не грозит. В таких организациях велика вероятность удержания профессионалов, которым не удалось занять партнерскую должность.

Внешним статусом также можно управлять. Некоторое количество профессиональных

организаций перестало проводить различия между своими сотрудниками вне организации в зависимости от занимаемой ими должности. Один из сотрудников, которого я знаю, называет всех «коллегами», независимо от продолжительности времени занимаемой должности, дохода, внутреннего статуса, круга обязанностей и достижений. Внутренние титулы могут использоваться для отражения круга исполняемых обязанностей (менеджер, руководитель отдела, глава исполнительного комитета), но во внешнем мире все сотрудники имеют одинаковый ранг. Это не доказывает, что внешний статус не существует независимо от репутации, производительности и прочего, но организация не стремится его подчеркивать. Внешний статус зависит от личных возможностей, а не от той или иной ступени иерархии должностей организации.

Так что же все это значит? Это значит, что профессиональные организации обладают большими возможностями в распределении привилегий, «жестче» или «мягче». У них есть больше возможностей для оценки производительности и проведения различий между людьми, чтобы не орудовать «кувалдой» при принятии решений о назначении на должность партнера. «Развязав» мешок с партнерскими привилегиями, можно добиться удержания в организации сотрудников, даже не назначая их на партнерские должности.

Глава 18

Преодоление кризиса на рынке труда

Профессиональные организации конкурируют на двух рынках: на рынке клиентов и на рынке труда. Тем не менее, большинство стратегических устремлений профессиональных организаций обращены только в сторону рынка клиентов. Для большинства организаций стратегия – это просто другое название маркетинга. Вопросы человеческого капитала, такие как подбор персонала, тренинги и профессиональное развитие, рассматриваются просто как административные детали, а не как конкурентная стратегия. Все это, однако, следует изменить.

В последующих десятилетиях способность привлекать, развивать, удерживать и использовать персонал станет единственным фактором, определяющим успех профессиональной организации.

Откуда мы это знаем? Обычная демография. Начиная с середины шестидесятых годов количество рабочей силы в развитых странах росло в связи с периодом повышенной рождаемости после войны. Например, в США число групп людей в возрасте от двадцати пяти до тридцати четырех лет выросло в период с 1965 по 1985 годы, что составляет примерно от 17 до 23 % всего населения. Похожий рост наблюдался в любой экономически развитой стране.

Увеличение населения не было единственной тенденцией, на которую ориентировались покупатели профессиональной рабочей силы. В течение того же двадцатилетнего периода в большинстве стран все возрастающий процент работающих женщин дополнительно увеличил количество работающих. Более того, в поколении, родившемся в период высокой рождаемости, был больше людей с университетским образованием, чем у всех предыдущих поколений, что благоприятствовало работе рекрутинговых организаций.

В такой ситуации можно было понять пренебрежение вопросами рынка труда: вы особо не беспокоитесь о том, чего и так в избытке. Однако ситуация начала меняться. Во всех экономически развитых странах, процент людей в возрасте от двадцати пяти до тридцати четырех лет начал уменьшаться начиная с 1985 года и продолжит уменьшаться в последующие двадцать лет. В последующие пятнадцать лет в США эта группа людей уменьшится с 23 % до 17 % от общей численности населения.

Картина меняющегося предложения должна рассматриваться с учетом того, что происходит со спросом на профессиональных работников. Большинство наблюдателей из развитых стран мира заметили смещение акцентов к «экономике знаний». Спрос со стороны организаций любых типов на образованных людей с несколькими годами опыта работы

возрастает, и у таких людей есть больше возможностей для построения своей карьеры, чем у людей, выросших в период повышенной рождаемости.

Чтобы рассмотреть эти последствия в перспективе, задумайтесь над следующими статистическими данными: «нефтяной шок» в начале 70-х годов был вызван лишь 5 % уменьшением мировых поставок. А профессиональные организации столкнулись с 25 % уменьшением их непартнерской рабочей силы. И это приведет к катастрофической нехватке людей, а последствия будут очень заметны.

Доказательство изменяющегося дисбаланса спроса и предложения можно было наблюдать в США с конца 80-х годов, когда возрос начальный уровень заработных плат в области бухгалтерского учета, юриспруденции и консультационном бизнесе. Эти последствия были завуалированы при спаде в начале 90-х годов, заставив многих думать, что существует избыток потенциальных работников. Однако изучение статистических данных, лежащих в основе всего этого, говорит, что последствия меняющегося дисбаланса спроса и предложения в полной мере проявятся, как только спад кончится.

От ресурса богатого к ресурсу ограниченному

Чтобы понять последствия изменения дисбаланса спроса и предложения или трудовых ресурсов, представьте, что вы производитель товаров из золота и находитесь в ситуации, когда золото стоит дешево и изобилует.

Как бы вы стали разрабатывать рудник в такой ситуации? Вы бы навалили целую кучу земли, покопались бы в ней, нашли бы нужный кусок, а все остальное бы выбросили (система «вверх или в сторону»). Когда золота и так в избытке и оно дешево, то не стоит затрачивать усилия на переработку руды среднего качества для получения конечного продукта: будет быстрее и дешевле выкопать побольше и попытаться найти больше самородков. В годы высокой рождаемости текучесть кадров в профессиональных организациях была высока, поскольку на работу принимали больше тех работников, которые старались пройти все ступени и стать владельцами или первоклассными специалистами, и мало внимания уделялось вопросам превращения непримечательных в работе сотрудников в профессионалов. В большинстве организаций вы делали это сами или не делали этого вовсе. И это была самая подходящая политика работы для богатой кадровыми ресурсами среды.

Когда золото дешево и в избытке, как вы заботитесь о изыскании возможностей повышения эффективности использования золота? В принципе, эффективность – это всегда хорошо, но на практике организации не заботятся об эффективности при условии наличия дешевых и находящихся в избытке ресурсов. В восьмидесятые годы лишь немногие профессиональные организации тратили время и силы для выискивания возможностей уменьшения стоимости оказания своих услуг. И, как следствие этого, немногие члены трудового коллектива были приобщены к практике «полного и всестороннего использования». Решения о распределении ресурсов (такие, как планирование распределения работников на проекты) диктовались такими принципами, как, например, «чтобы все были заняты», а не принципами продуктивности, эффективности и лучшего использования ресурсов.

Когда золото дешево и находится в избытке, как сильно вы заботитесь о разнице в прибыли при разных вариантах использования золота? И опять-таки, прибыльность производства будет «прекрасной идеей», но на практике, когда ресурс дешев, не стоит беспокоиться: просто производи все, что только можешь продать! А как насчет политики роста? В условиях дешевизны ресурсов вы растете так, как вам самим этого хочется. Если вам удастся это продать – вы зарабатываете деньги.

Что показывают это рассуждения? Среди профессиональных организаций наблюдается четкая логика в общей управленческой политике:

выживание сильнейших в условиях системы «вверх или в сторону»
больше наставлений, чем тренингов

гибкая политика распределения ресурсов
недостаток внимания вопросам поиска путей уменьшения стоимости оказания услуг
недостаток анализа прибыльности проектов
деятельность по развитию бизнеса, игнорирующая или преуменьшающая значение прибыльности различных видов работы

Вся эта деятельность и сопутствующая им политика поведения хороша до тех пор, пока ресурсы остаются дешевыми. Но что делать, когда ситуация меняется? Тогда политика работы, использовавшаяся на протяжении двадцати лет, может стать нецелесообразной. Когда ресурсы становятся дороже и менее доступны, внезапно *появляется* смысл вложения средств в обучение и тренинги с целью извлечения максимальной выгоды от обработки «руды среднего качества». Внезапно появляется смысл уделять больше внимания эффективности использования ресурсов, планированию их расходования, изыскания путей повышения продуктивности (а не просто производства). Становится *необходимым* создание хорошей системы «исчисления стоимости работы», чтобы руководство организации имело возможность отслеживать грамотное использование ресурсов организации. И рост уже не является основной стратегией. Нужно заботиться о том, чтобы дорогостоящие ресурсы не были связаны с выполнением слишком дешевой работы.

Последствия изменения баланса спроса и предложения трудовых ресурсов выходят далеко за рамки процесса подбора персонала и установления уровня начальных окладов. На самом деле, это, может быть, даже самые маленькие проблемы. Практика управления организации за последние 20 лет, признанная как вполне адекватная, может привести к падению организации в последующие 20 лет, если ее оставить без изменения. Ключом к разрешению этой проблемы может послужить желание пересмотреть политику организации, которая так хорошо служила ей все это время. Уилл Роджерс хорошо сказал об этом: «Дело не в том, что мы не знаем, что нас ранит, потому что на самом деле нас ранит уверенность в том, что этого не происходит».

Что можно предпринять?

Изменяющийся дисбаланс спроса и предложения имеет три аспекта: *нехватка рабочей силы* (у организации может отсутствовать возможность принять на работу достаточное количество людей), *высокая стоимость* (возрастут заработные платы всех сотрудников) и *способность удерживать* (профессиональным организациям труднее удерживать сотрудников среднего звена, которые привлекаются не только конкурентами профессиональной организации, но еще и многими другими организациями).

В свете этих трех аспектов нехватка работников младшего звена является самой незначительной проблемой. Большинство организаций предоставляют привлекательные *начальные* возможности развития карьеры. Выпускники юридических школ, скорее всего, будут стремиться попасть в юридические организации, выпускники финансовых учебных заведений будут искать работу в области финансов, а выпускники бизнес-школ будут искать возможности приобретения опыта работы в консультационных организациях и инвестиционных банках.

Настоящий результат кризиса можно будет почувствовать только тогда, когда возникнет необходимость несения больших расходов. Они возникают в результате конкурентной борьбы за молодых образованных работников и необходимости сохранения привлекательности возможностей развития карьеры в профессиональной организации в ситуации, когда даже работникам среднего звена постоянно звонят с предложениями о работе.

Чтобы приноровиться к большим изменениям рабочей среды потребуются больше чем полумеры. Одним махом проблему не решить: потребуется единая стратегия, базирующаяся на множестве средств противостояния. В числе этих средств мы можем отметить несколько подходов, над которыми стоит подумать (см. Таблицу 18-1):

- а. нахождение способов увеличения *производительности* дорогостоящих ресурсов
- б. нахождение способов *уменьшения потребности* в дорогостоящих ресурсах
- в. изучение возможностей *замены* дорогостоящих ресурсов

Таблица 18-1. Тактики решения проблемы трудовых ресурсов.

Стратегии производительности

Ускорить процесс обучения, чтобы дорогостоящие ресурсы использовались для более важной работы

Вознаградить за готовность партнеров учить других

Изменить распределение сотрудников при выполнении проекта, чтобы все и каждый «работал в полную силу»

Использовать возможности новых технологий для увеличения возможностей персонала профессиональной организации

Увеличить ожидаемое от сотрудников профессиональной организации число оплачиваемых часов работы

Изменить схему оплаты труда для того, чтобы премировать тех, чья производительность выше

Стратегии сокращения потребностей

Отказаться от нерентабельного оказания услуг и обслуживания соответствующих сегментов рынка

Отказаться от системы «вверх или в сторону» для уменьшения текучести кадров

Пересмотреть стратегию быстрого роста

Сместить акцент на прибыльность проектов, сдвинув его с объема гонораров

Стратегии замены

Больше использовать работу парапрофессионалов

Использовать технологии, заменяющие ручной труд

Нанимать «нетрадиционных» работников и компенсировать это тренингами

Нанимать людей для «работы», а не для «карьеры»

Приспособиться к «альтернативному стилю жизни» сотрудников, работающих неполный рабочий день, по гибкому графику

Стратегии производительности

Даже если профессиональные организации привлекут нужное количество людей (то есть решат проблему нехватки людей), то все равно столкнутся с тем обстоятельством, что большая часть их работников работает по завышенным ставкам. Соответственно, возникает необходимость поиска ресурсов для компенсации высоких затрат на заработную плату посредством увеличения ценности конечного продукта, произведенного с использованием дорогостоящих ресурсов.

И это будет самым эффективным средством воздействия при решении проблемы рынка труда. В борьбе за сложные, дорогостоящие заказы, профессиональные организации, способные лучше использовать труд высокооплачиваемых людей, будут эффективнее своих конкурентов, а потому смогут выплачивать более высокие ставки. Повышение производительности дорогостоящих активов останется главным стратегическим вопросом наступающего десятилетия.

Работать больше часов

Самым очевидным способом увеличения отдачи от использования продуктивного ресурса – это заставить его больше работать. Похожие мысли приходили в голову

руководителям многих фирм, которые пытались получить «услугу за услугу», требуя от каждого высокооплачиваемого сотрудника больше работы.

Трудно осознать, что это и называется устойчивой, жизнеспособной стратегией решения кадровой проблемы. Увеличение часов работы (порядка 5-10 %) не означает возрастание заработных плат и может сработать против профессиональных организаций. Главным фактором в увеличении уровня заработка с конца 80-х годов является нехватка кадров и, следовательно, появилась потребность стать *более* привлекательным на рынке. Увеличение нагрузки вряд ли станет преимуществом по сравнению с остальными организациями. В лучшем случае это просто замена действий, о которых речь пойдет далее.

Изменить методы выполнения заданий

Если бы компания реального сектора столкнулась с удвоением стоимости ключевого оборудования, она бы пересмотрела способ использования этого оборудования так, чтобы оно работало на полную мощность. Таким же образом профессиональной организации необходимо пересмотреть, используются ли *ее* производственные ресурсы «на всю катушку» или нет.

Моя консалтинговая работа и исследования показывают, что у многих профессиональных организаций есть много возможностей для улучшений в этом направлении. По понятным причинам (их основная задача – забота о качестве и эффективности), лишь немногие профессиональные организации уделяют достаточное внимание *продуктивности* своей деятельности. В большинстве профессиональных организаций, даже самых лучших, существует проблема «систематического недоделегирования», то есть работа выполняется высокооплачиваемыми сотрудниками, в то время как она может быть выполнена исполнителями низшего звена с не меньшим успехом (и более дешево). (Подробнее об этом см. Главу 4 «Решение вопроса недостаточного делегирования полномочий»).

В большинстве профессиональных организаций ни много ни мало 50 % всех производственных возможностей попадает в эту категорию. В ситуации, когда цена на рабочие ресурсы возрастает, такое положение дел станет недопустимым. Профессиональным организациям потребуется разработать управленческие подходы, при помощи которых можно будет удостовериться, что незначительная работа не выполняется высокооплачиваемыми сотрудниками, за исключением случаев крайней необходимости.

Для того чтобы удостовериться в том, что высокооплачиваемый персонал продуктивно работает, необходимо уделять особое внимание функции распределения работников на проект (это процесс, при помощи которого решается, кто назначается на выполнение проекта и какой конкретно участок работы выполняет тот или иной сотрудник). В большинстве профессиональных организаций этот аспект управления часто игнорируется и рассматривается просто как чисто административная функция. В мире, где требуется достичь продуктивности, каждый ресурс должен использоваться «на полную катушку», а процесс планирования распределения ресурсов становится важной управленческой задачей.

Более эффективное распределение кадров на выполнение проектов потребует вложений в разработку методологий (чтобы исполнители младшего звена *могли* выполнять сложную работу с лучшими результатами). В условиях каждодневного давления часто кажется легче поручить выполнение задания высокооплачиваемому специалисту высшего звена, чем научить исполнителя младшего звена. Но важно то, что системы оценки результатов труда многих профессиональных организаций застревают на оценке личных оплачиваемых часов. Это означает, что исполнителю высшего звена просто невыгодно искать время для распространения накопленных им знаний среди исполнителей низшего звена. Соответственно, возможные методологии не разрабатываются.

Улучшить процесс обучения

Продуктивность – это не просто выполнение одних и тех же задач с наименьшими затратами. Это возмещение высокой стоимости использования персонала за счет увеличения их ценности в глазах клиентов (что, следовательно, позволит устанавливать высокие ставки работы). У профессиональной организации существует три главных способа улучшения процесса обучения навыкам. Один мы уже обсудили: использование системы вовлечения исполнителей низшего звена в решение расширяющихся клиентских потребностей и контроль за тем, что эта работа не придерживается теми, кто уже и так натренирован для ее выполнения.

Вторым средством обучения может стать проведение формальных тренингов, посвященных ключевым аспектам знаний и навыков. Поскольку эти тренинги, несомненно, играют важную роль, большинство организаций поняло, что проведение формальных тренингов – хорошее средство для передачи знаний, но не очень подходит для такой важной области, как получение практических навыков. Для того, чтобы ускорить процесс обучения, организации должны рассмотреть третью возможность: проведение тренингов «прямо на рабочем месте» и вовлечение в процесс обучения профессионалов высшего звена.

В большинстве организаций эта обязанность формально *включена* в описание роли профессионалов высшего звена, но редко где этому отдается приоритет. Чтобы достичь стратегически важной цели – увеличения темпов получения навыков – организациям нужно разработать такие системы компенсации, которые убедили бы профессионала высшего звена, что участие в процессе обучения будет вознаграждено, а неучастие – наоборот. (Более подробно об этом смотрите Главу 4 «Решение вопроса недостаточного делегирования полномочий».)

Достижение высокой производительности требует пересмотра систем компенсации и на низких уровнях. Большинство профессиональных организаций при решении вопроса о вознаграждении уделяют мало внимания различию в производительности среди исполнителей младшего звена. Но как только возрастает стоимость использования персонала, важно провести различия между хорошо и плохо работающими активами.

Увеличение ценности сотрудников

Дополнительным средством, которое помогает компенсировать высокую стоимость использования персонала организации может стать увеличение ценности сотрудника в глазах клиента, т. е. «вооружение» сотрудника инструментами, методологиями, опытом и накопленными организацией знаниями.

Хорошим примером этого являются некоторые финансовые компании, которые обеспечивают сотрудников среднего звена персональными ноутбуками, содержащими фирменное руководство по аудиту и почти «экспертную» систему, позволяющую даже самым молодым профессионалам отвечать на сложные вопросы клиентов. Ноутбуки исполнителей младшего звена профессиональной организации совместимы с принтерами клиентов и ответы на вопросы клиентов можно распечатать прямо в офисе клиента.

Другим примером является использование одной профессиональной организацией электронной почты в масштабах страны с целью обеспечения доступа к накопленным профессиональной организацией знаниям каждому профессионалу в любом месте.

Деятельность по увеличению ценности исполнителей младшего звена в глазах клиента не обязательно должна быть «высокотехнологичной». По крайней мере, одна консультационная компания пыталась ускорить передачу знаний, записывая на видеокассеты объяснения сотрудников высшего звена организации того, как необходимо выполнять то или иное задание (начиная от первичного интервью с клиентом и заканчивая анализом данных для построения презентаций с целью облегчения понимания клиентом всего этого).

Высоко – или низко-технологичный, но принцип остается одним и тем же: чем больше средств организация может дать своим сотрудникам, тем более ценными в глазах клиентов

они станут и вероятнее возможность того, что организация окупит высокую стоимость их работы.

Стратегия уменьшения потребностей

Даже используя стратегию повышения продуктивности, остается вероятность, что большинство профессиональных организаций придут к дорогостоящей структуре. Примут ли клиенты структуру высоких ставок, позволяя организациям поддерживать текущую прибыльность?

Одни примут, другие, вероятно, нет. По отношению к некоторым типам услуг, требующих высокого уровня компетентности (проекты «мозги») клиенты, вероятно, останутся нечувствительны к уровню ставок. Однако большинство профессиональных организаций не принадлежит к этой категории. Для решения уже знакомых вопросов у клиентов существует широкий выбор поставщиков услуг, и, соответственно, уровень ставок играет значительную роль в выборе профессиональной организации.

Как только возрастает стоимость трудовых ресурсов, задачей первостепенной важности становится сравнение результатов использования этих ресурсов, а области, где эти ресурсы используются слабо, должны быть тщательно изучены как стратегически важные. Это потребует серьезного пересмотра видов услуг, клиентов и типа бизнеса. Большая избирательность должна стать лозунгом игры. От некоторых видов услуг придется отказаться, работа на некоторых клиентов окажется неприбыльной, а сами клиенты – непривлекательными. Для многих организаций этот анализ потребует тщательного пересмотра того, как (если вообще хоть как-то) измеряется прибыльность на уровне проектов или на клиентском уровне.

Эти рассуждения заставляют организации не только провести переоценку оказываемых услуг и своего места на рынке, но и ко всему прочему вынуждают осмыслить связь между ростом и прибыльностью. В течение двух десятилетий рост профессиональных организаций был обусловлен избытком рабочей силы. Соответственно, экономические соображения по поводу привлечения нового бизнеса должны быть проверены на предмет возможного кадрового обслуживания этого бизнеса, включая стоимость создания таких условий, которые смогли бы привлечь уже занятых где-то людей. Такие рассуждения редко встретишь в политике «принятия новых идей на вооружение «сегодняшних профессиональных организаций».

Каждая профессиональная организация должна обеспечить такой темп роста, который обеспечивает создание напряжения и возможности продвижения своих сотрудников. Так было всегда. Однако организации должны спросить себя, надо ли им расти быстрее, ведь у них и так есть все возможности для карьерного роста?

Удержание

Важной частью стратегии борьбы с кризисом рынка труда станет уменьшение потребности в новых работниках за счет удержания своих нынешних сотрудников. Если вы потратили много денег на сотрудника и его обучение, то последнее, чего вы хотите – это потерять его. Таким образом, удержание сотрудников становится одной из важнейших стратегических задач.

Что необходимо предпринять для решения этого вопроса? Как уже было отмечено выше, следует уделять больше внимания обучению членов трудового коллектива. Как показывают многочисленные исследования, ничто так не влияет на мораль, уровень мотивации и текучесть кадров, как тип выполняемой сотрудниками работы. Поэтому обсужденные выше вопросы достижения продуктивности не являются просто средством для контроля эффективного использования ресурсов: это затрагивает вопросы удержания текущих работников. Профессионалы жаждут карьеры, а не работы. Если их карьера

продвигается – они остаются. Когда они чувствуют, что их навыки не развиваются – они уходят.

Кроме того, следует подумать над традиционной философией системы «вверх или в сторону». Увольнение людей, не подходящих для партнерской должности, всегда было хорошим средством мотивации. Но эта расточительная система построена на предположении, что где-то существует избыток новых работников. Ясно, что в условиях нехватки кадровых ресурсов такая структурная модель профессиональной организации долго не продержится. (Интересно, что многие профессиональные организации, решая этот вопрос, осваивают «альтернативные модели партнерства»).

Удержание хороших работников от претензий на партнерскую должность – задача не из легких: простым увеличением заработной платы здесь не отделаться, особенно в ситуации, когда другие организации постоянно ищут возможности позаимствовать ваш персонал. Нужно найти способы уверения работников непартнерского звена в том, что они ценятся высоко, чтобы у них не возник соблазн ускользнуть в другую профессиональную организацию.

Стратегии замены

Парапрофессионалы

В поисках замены высокооплачиваемых работников, большинство профессиональных организаций приходит к выводу, что нужно пересмотреть реальные потребности в персонале. Вся ли работа требует наличия высокообразованных сотрудников, которые обычно и составляют основную часть рабочей силы профессиональной организации?

Уже многие профессиональные организации осознали, что значительную часть выполняемой или работы *можно* поручить парапрофессионалам по вполне приемлемой для клиентов цене, то есть людям, без традиционно высокого уровня квалификации. Их можно принять на работу с меньшей оплатой, чем у обычных квалифицированных работников.

Лишь немногие профессиональные организации могут получить выгоду от использования труда сотрудников со стажем работы 1–2 года: уровень получаемой ими заработной платы не соответствует ценности выполняемой ими работы. Первые год-два рассматриваются в качестве вводных лет работы, основная цель которых – помочь молодым сотрудникам осознать все «прелести» жизни профессионала. В последние двадцать лет, когда молодые сотрудники были в избытке и относительно недороги, такой подход к набору новых сотрудников оправдывал себя. Но в будущем это станет дорогой прихотью.

Любой анализ заданий, выполняемых исполнителями низшего звена, показывает, что большое количество этой работы может быть на самом деле выполнено парапрофессионалами. Разумеется, претворение этой стратегии в жизнь потребует затрат времени на разработку методологий, необходимых для целевого использования парапрофессионалов. Это также потребует разработки новых управленческих структур для контроля за «новым» типом работника, а также разработки способов обучения и включения традиционных сотрудников в практику на более «продвинутом» уровне, чем ранее.

Во многих организациях по поводу этой стратегии возникают определенные «культурные» вопросы: если существуют две *большие* группы работников, и одна группа занимается профессиональными вопросами, а другая – нет, то может возникнуть негодование одной из групп (и они возникают в некоторых организациях). Успех от применения стратегии использования труда парапрофессионалов требует отказа от «классовой системы», и вопросы развития карьеры парапрофессионалов должны быть решены заранее.

Несмотря на все трудности, эта стратегия – одна из немногих, где есть потенциал для нахождения требуемого числа сотрудников. У нее также есть и другие потенциальные

преимущества. Во-первых, здесь есть потенциал уменьшения работы, вызывающей «ворчание» сотрудников на ранних стадиях профессиональной карьеры, что увеличивает привлекательность профессиональной организации и уменьшает проблемы с нехваткой потенциальных работников. Во-вторых, уменьшение стоимости оказания отдельных услуг организации, что увеличивает преимущество организации в условиях высокой стоимости ресурсов.

Нетрадиционные кандидаты

У профессиональных организаций, помимо парапрофессионалов, есть также другой кадровый ресурс, на который можно обратить внимание. Основной вариант – остановиться на традиционных кадровых ресурсах, но поискать альтернативные критерии набора персонала. Превышение спроса над предложением выпускников «элитных» учебных заведений уже заставляет профессиональные организации расставлять свои рекрутинговые сети шире, чем обычно.

На первый взгляд это перерастает в задачу найма большего количества сотрудников из традиционных мест, принимая при этом на работу не просто, скажем, 25 % всех лучших выпускников, а больше. Многие, если не большинство, юридических и финансовых фирм начинают разрабатывать рекрутинговые программы, ориентированные на выпускников далеко не первого эшелона.

Заходя еще дальше, некоторые профессиональные организации (бухгалтерские и консультационные) начали набирать выпускников «нетрадиционных» программ в надежде найти талантливых студентов, где бы то ни было. Некоторые финансовые компании устремили свой взгляд на выпускников математических и научных учебных заведений, а одна известная консультационная компания активно привлекает выпускников юридических колледжей. Можно с уверенностью предсказывать рост межотраслевой конкуренции за талантливых молодых людей.

Во всех случаях применения стратегии «замены» профессиональные организации должны компенсировать нетрадиционную природу своих новых работников обучением, но это нужно только, если этих новых работников предполагается включить в традиционные системы развития карьеры.

Далеко не любые замены могут требовать роста карьеры. Главной альтернативой для профессиональной организации станет реструктуризация ее деятельности для обеспечения не только «карьеры», но и «работы».

Другим источником замены традиционных работников могут стать квалифицированные работники, ищущие перемен в работе или карьере. Как показывает демографическая статистика, будет наблюдаться избыток трудоустроенных людей в возрасте от 35 до 44 лет. Это может стать хорошим источником кадров для профессиональной организации, если только эти люди будут согласны на работу, которую традиционно выполняют люди от 25 до 34 лет.

Связанная с этим тактика замены представляет собой адаптацию тех, кто ищет не карьеру, а работу как таковую. Поэтому некоторые работники изберут путь профессиональной карьеры (стремясь к партнерской должности), в то время как другие заявят, что хотят остаться на прежней должности, соглашаясь даже на меньший уровень заработной платы и уменьшение требований к ним. В сущности, организация должна уметь использовать труд людей желающих работать неполный рабочий день или неделю, или тех, кто ищет «альтернативные стили работы» в профессиональных фирмах.

Замена технологии

Стратегии замены – это не просто переключение с высокооплачиваемого на низкооплачиваемый труд. Большую часть профессиональной работы обычно составляет

знание и анализ данных, следовательно, существует значительная потребность в автоматизации базовых процессов.

Несмотря на то, что многие профессиональные организации признают это, лишь немногие используют возможности микрокомпьютеров в полной мере. Это происходит из-за того, что профессиональные организации привыкли получать деньги от клиентов за один час выполняемой работы. Этим и объясняется отказ от использования возможностей вычислительной техники, заменяющей человеко-часы.

Но в этом отношении существует множество возможностей. Прекрасной иллюстрацией такого подхода может служить одна из компаний «Большой Шестерки», которая поставила перед собой цель уменьшить время, необходимое для составления налоговых отчетов, на 50 % за три года. Во многих областях консультационного бизнеса еще не в полной мере развито применение программного обеспечения для выполнения стандартного анализа, но с расширением возможностей технологий это позволит сберечь не только время, но и деньги.

Заключение

Парапрофессионалы, продуктивность, быстрое обучение необходимым навыкам, умение управлять людьми, увеличение ценности – любой скажет, что здесь мало нового: все это уже обсуждалось большинством профессиональных организаций. Но не обязательно было претворено в жизнь – просто обсуждалось. Новым здесь становится внедрение желаемых изменений.

Нельзя недооценивать трудности, которые испытывают профессиональные организации, пытаясь внедрить ранее обсужденные стратегии. В течение 20 лет профессиональные организации жили по принципу «получаем новый бизнес – набираем больше сотрудников». Исторически сложившийся избыток рабочей силы привнес в поведение профессиональных организаций акцент клиентоориентированной деятельности, а вопросы, связанные с персоналом, рассматривались как вторичные.

Фундаментальная философия, на которой базировалась вся практика управления организацией (особенно система оценки результатов и вознаграждения), подтверждалась в течение двух десятилетий, и теперь ее будет трудно изменить.

Профессиональные организации по своей природе консервативны. Сформированные на основе добровольного сотрудничества многих влиятельных и подвижных партнеров, они могут измениться только при наличии выработанного общими усилиями мнения. Существенными изменениями могут считаться те, которые поддерживаются десятками, сотнями или тысячами партнеров. Они должны согласиться выполнять ту же работу новым образом.

Рассмотрим, например, простую ситуацию: попробуйте заставить партнеров сосредоточить внимание на обучении младших сотрудников, на необходимости выступать руководителями проекта, на незамедлительном делегировании работы. Как указывалось выше, почти все профессиональные организации «официально» требуют все это от своих партнеров: но лишь немногие имеют хоть какие-то управленческие механизмы стимулирования и вознаграждения всего этого. В большинстве случаев они заняты «получением нового бизнеса» и не воспринимают вопросы об обучении, тренингах, руководстве проектом, приобретении навыков и вложении усилий в удержание нужных работников так же, как все остальное. Это не входит в число их приоритетов. Вся эта деятельность выполняется, как правило, спустя рукава.

Если цель профессиональной организации – преуспеть в новых условиях, то ситуация должна измениться. Организациям необходимо найти способы оценки и вознаграждения работы исполнителей высшего звена в этой области. Успешное внедрение таких систем – отнюдь не простая задача. Определение «уровня руководства» партнеров лучше проводить, регулярно опрашивая исполнителей низшего звена, с которыми работает тот или иной партнер. Если этого не делать, то будет невозможно заставить партнеров думать, что

вопросам управления проектами уделяется столько же внимания, сколько вопросам клиентских отношений? Лишь немного профессиональных организаций смогли решить эту проблему.

Похожие трудности испытывают профессиональные организации, пытающиеся управлять изменениями. Сколько профессиональных организаций будут способны на внимательное отношение к развитию бизнеса, учитывая нехватку персонала и стоимость внедрения новых возможностей? Сколько организаций будут способны аккуратно перейти от культуры «вверх или в сторону» к такой, когда сотрудники, оставаясь работать в профессиональной организации, чувствовали бы себя более или менее комфортно?

Как мы видим, в новых условиях выживут те, кто сможет пересмотреть многие из своих заветных понятий и глубоко укоренившуюся практику. Люди – это самый важный актив профессиональной организации. Пришло время фирмам действовать так, как если бы они в это верили на самом деле.

Глава 19

Как лидеры увеличивают ценность

Что отличает самые успешные фирмы от действующих на том же рынке обычных компаний? Мой опыт показывает, что эти отличия базируются не только на применении творческих стратегий или уникальных систем управления. И дело даже не в уровне интеллекта и не в профессиональном таланте сотрудников. Партнеры наиболее успешных профессиональных организаций, с которыми мне приходится встречаться, не всегда оказываются более умными или более талантливыми, чем их коллеги, работающие в других компаниях. То, что действительно отличает успешные профессиональные организации, – это одна нехитрая характеристика, называемая в разных случаях энергией, рвением, энтузиазмом, мотивацией, уровнем морали, устремлением, преданностью и приверженностью.

Различные факторы влияют на создание этого динамизма, но один из них перевешивает все остальные: навыки и поведение лидера. В разных организациях я наблюдал примечательные изменения в уровне производительности, обусловленные одной единственной вещью, – назначением на руководящую должность нового человека. Это не должно никого удивлять.

Профессиональный бизнес чем-то напоминает спорт. Команда, даже состоящая из талантливых спортсменов, способна победить только в случае реализации потенциала всех и каждого. Профессионалы, подобно атлетам, не в полной мере реализуют свои возможности, если оставить их без хорошего тренера.

Иногда считается, что уж коль скоро в профессиональной организации работают интеллектуальные и энергичные люди, то им можно предоставить автономность и положиться на то, что они станут сами себя подталкивать, без потребности управлять всем этим процессом. Однако мой опыт показывает, что лучшие руководители действительно создают дополнительную ценность. Во-первых, под их «опекой» люди умудряются выполнять больший объем работы и фокусируются на выполнении более важных вещей, чем если бы они были предоставлены самим себе. Во-вторых, именно благодаря навыкам руководителя талантливые люди объединяются в еще более «талантливую» группу работников, в составе которой они учатся и поддерживают друг друга.

У профессионалов довольно напряженная жизнь, в которой часто существуют противоречивые требования по использованию времени и сил. В таком мире легче всего идти на поводу у событий и пренебречь или отложить на более поздний срок выполнение действий, которые, может быть, не обязательно выполнять именно сегодня, но которые совершенно необходимы для будущего. Слишком часто срочность превалирует над важностью. Примерами «отложенных» действий, которыми часто пренебрегают из-за

повседневного давления, могут служить дополнительные вопросы обслуживания клиентов, на основе которых формируются взаимоотношения с ними; или время, требуемое для обучения начинающего сотрудника новому подходу; или дополнительное время, требуемое для представления компании на важных деловых встречах с целью формирования имиджа.

Профессионалы обычно понимают важность этих действий и знают, что именно нужно сделать для их выполнения. Они *намереваются* выполнять эти действия. Но они не всегда передвигаются в этом направлении. В конце концов каждое из этих действий предполагает краткосрочные «затраты» для получения долгосрочной выгоды. Предоставленные самим себе, профессионалы, подобно остальным людям, считают, что гораздо проще заботиться о сегодняшнем дне. В этом заключается риск недоинвестирования в будущее.

Впервые силу опытного руководителя, управляющего профессионалами, я ощутил будучи молодым ученым, работавшим в системе преподавания, имеющей как краткосрочные (преподавание), так и долгосрочные (проведение исследований, публикации) цели. На меня можно было положиться в вопросах преподавания. Однако, зная, что в интересах моей карьеры было необходимо выполнение действий, имеющих долгосрочный эффект, я всегда находил способы отложить это. Формальная ежегодная школьная система оценки уровня производительности была всего лишь «бумажной работой» и никогда действительно не мотивировала ни меня, ни всех, кого я знал.

Однажды ко мне без какого-либо предупреждения заскочил мой старший коллега. «Дэвид, мы не часто встречаемся и я хотел поинтересоваться, над чем ты работаешь? Почему бы тебе не рассказать, о чем твое исследование?» Я затруднился с ответом. «Хорошо, тебе нужно немного сосредоточиться», – сказал он. – «Давай поговорим об этом. Чем я могу помочь?». В течение некоторого времени мы обсуждали мои идеи. «Какие исследовательские точки ты планируешь посетить?», – спросил он. Я и представления об этом не имел и сказал, что я все еще работаю над этим. «Возможно я смогу помочь тебе с этим», – сказал он. «Почему бы тебе не создать список всего того, что ты ищешь, а я все это посмотрю, если ты, конечно, хочешь».

Разговор с тактично интересующимся и выдвигающим предположения опытным коллегой продолжился, помогая мне лучше понять то, над чем я должен работать. Важно, что он не потакал мне. И только после пятнадцати или двадцати минут беседы он сказал: «Хорошо, мне нужно идти, но я рад, что у нас появился шанс поболтать. Возможно я еще как-нибудь заскочу разок. Мне не терпится увидеть твои успехи».

Это был очень опытный человек. Тон его вопросов был спокойным и способствовал пониманию, но я был обеспокоен отсутствием ответов с моей стороны на, казалось бы, разумные вопросы. Это пятнадцать – или двадцатиминутное вмешательство в мою работу наполнило меня энергией и мотивировало, после чего я был более организован, дисциплинирован и производителен, чем за все последующие три месяца работы.

Уроки, я надеюсь, очевидны. До этого разговора я кружился на месте, заботясь о деле, но не сосредотачиваясь на продуктивности своей работы. И все это несмотря на наличие формальных стимулов и четко структурированных систем оценки выполнения работы. В сущности, я походил на еще одну мелкую деталь в системе. Неожиданно кто-то проявил ко мне интерес. Кто-то недвусмысленно заботился обо мне и обо всем том, что я делаю. Кто-то хотел, чтобы я преуспел и этот кто-то нашел неформальный, не угрожающий способ внести конкретные, полезные предложения. Этот человек позволил мне формировать свои собственные заключения относительно того, что я делаю. Меня не судили – меня тренировали.

С тех пор я неоднократно наблюдал потребность и силу хорошего тренинга. Я часто прошу партнеров оценить процент использования всех их возможностей. Ответы довольно сильно различаются, но некоторые оценки оказываются удивительно низкими. Партнеры часто указывают, что являются прилежными и упорно трудятся, но довольно большой процент сообщает, что они «не настроены» на выполняемую работу и что она их мало «взвинчивает». Они просто «вымучивают» ее из себя. Различие между упорно работающими

и взвинченными работой партнерами может быть едва различимым, но это огромное различие, ведущее к успеху на рынке.

Однажды я интервьюировал управляющего партнера большого отделения международной компании. Мне сказали, что без кадровых перемен и вложений дополнительных денежных ресурсов, он сумел преобразить множество увядающих отделений компаний в преуспевающие. Мне не терпелось узнать тайну его успеха. Было ли это стратегическое планирование? А может, особый контроль за уровнем издержек? А может, обучение маркетингу сотрудников?

«Ключевым моментом моей работы», – сказал мне он, – «было приглашение каждого сотрудника в мой кабинет и один-единственный вопрос ему: «В чем ты хочешь быть знаменит?». Он также сказал, что очень много партнеров попросту не могли ответить на этот вопрос. «Типичный профессионал», – продолжал он, – «является хорошо обученным, интеллектуальным человеком, обычно честолюбивым, желающим чувствовать себя кем-то особым и знать, что организация, на которую он работает, также чем-то выделяется. Но что удивительно, так это то, как немного из профессионалов могут быть сфокусированными. Моя работа как управляющего партнера как раз и заключается в том, чтобы привлечь, вдохновить, сосредоточить и направить энергию и амбиции партнеров в нужное русло».

Результаты моих собственных исследований профессиональных организаций всех типов подтвердили всю мудрость этих наблюдений. Для желающих эффективно работать профессиональных организаций, эти наблюдения должны способствовать возникновению атмосферы динамизма, амбиций, стремления быть лучшими. Задача руководителя – заставить профессионалов сосредоточиться на непрерывном желании улучшения, роста и развития.

Что делают хорошие наставники

Как хорошие наставники достигают результатов? Успешные лидеры признают, что редко когда можно «настроить» партнеров (или заставить их измениться) лишь посредством пронизательных утверждений, произнесения речей или организации вдохновляющих групповых встреч. Они знают, что единственным действительно эффективным способом влияния на людей является организация встреч один-на-один в атмосфере сугубо индивидуальных бесед. Хорошие наставники всегда достаточно знакомы с тем, что происходит с сотрудником, чтобы дать разумный совет. Они всегда как бы невзначай «заскакивают» в кабинет, чтобы поинтересоваться «как продвигаются дела».

Хорошие наставники применяют разные подходы в мотивации, признавая, что для того чтобы «настроить» разных людей, требуются разные инструменты. Подход, работающий для одного сотрудника, может быть бесполезен, если его применить, пытаясь мотивировать другого. Среди всего множества отдельных и отличающихся друг от друга вещей фигурируют деньги, внешнее уважение (на рынке), внутренний статус и признание, автономия, высокая оценка, профессиональная гордость, слаженность групповой работы, особо стимулирующее назначение на какую-либо должность, соперничество или любой пункт из многочисленного списка «горячих кнопок».

Одним из ключевых талантов хорошего наставника является способность распознавания того, что мотивирует каждого человека, и способность применить этот подход. Хорошие наставники не теоретизируют относительно того, что *должно* мотивировать людей – они сначала узнают, что мотивирует каждого отдельного человека.

Хороший наставник признает, что наставление – это непрерывный процесс и не «придерживает» свою оценку работника для того, чтобы высказать ее один раз в конце года. Вероятность того, что конструктивная реакция наставника на действия конкретного сотрудника и внесение им предложений может быть сотрудником воспринята (и, следовательно, становится эффективной), увеличивается, если все это делается маленькими порциями. Точно так же, если рекомендация дается перед выполнением работы и до

вознаграждения конкретных ее результатов, то это воспринимается как помощь, а не как конечная оценка, от которой зависит уровень вознаграждения. Когда хорошие наставники дают оценку действий того или иного сотрудника, это не должно напоминать критический анализ – оценка должна содержать конкретные идеи улучшения работы. Хорошие наставники говорят людям не только что может быть улучшено, но и как это может быть улучшено. Они, таким образом, рассматриваются как источник творческих идей.

Эффективно работающие лидеры предпочитают не праздновать успехи. Они черпают пользу от непрерывного использования систем одобрения, признания и понимания. (Спросите сотрудников вашей организации, как часто они слышат слова «здорово сделано» или «спасибо». Спросите их, хотят ли они слышать такие слова чаще?). Однако для того чтобы работать эффективно, хорошие наставники должны быть требовательными. Когда хороший атлет успешно преодолевает высоко установленную планку, что делает хороший тренер? Две главных вещи. Сначала отмечает достижение, а затем ставит планку выше! («Давай, ты можешь это сделать!»). Наставники должны быть одновременно главными заводилами и главными критиками: одно без другого недостаточно. Частью навыков наставника является знание того, насколько высоко поднять планку для каждого человека в отдельности, а также видение последующих задач, трудных, но достижимых.

Хорошие наставники знают, что заставить людей измениться трудно. Люди предпочитают придерживаться того, что они уже знают (и известного им способа выполнения всего этого), чем заставлять себя изучать что-то новое. Чтобы преодолеть это, хорошие наставники искусны в структурировании небольших пробных проектов с целью дать возможность человеку (и группе людей) попробовать достигнуть небольших изменений. Они редко требуют кардинальных изменений – вместо этого они говорят: «Давай теперь попробуем преодолеть вот это маленькое препятствие и посмотрим, что получится». Хорошие наставники придают людям уверенность и помогают им выполнить больше, чем они даже могут себе представить.

Хорошие наставники формируют группы. Так как большинство игроков будут, вероятно, сосредотачиваться на своих собственных достижениях, то дело тренера – сплотить интересы группы. Наставник должен определить возможности совместных действий. Наставник должен отслеживать те ситуации, при которых интересы отдельного игрока могут не совпадать с интересами группы (например, кто именно преследует определенного клиента или как распределить кадровые ресурсы при выполнении того или иного проекта), а затем должен вести переговоры с людьми, занятыми выполнением «правильных» для группы действий. Этот процесс неизбежно вовлекает наставника в торговлю любимчиками. («Помоги нам на этом проекте, а я сделаю все возможное для тебя в следующий раз».) Хорошие наставники уделяют значительную долю внимания вопросу использования групповых ресурсов и выяснению того, действительно ли все важные точки закрыты.

Хорошие наставники часто организуют небольшие групповые встречи с целью обсуждения вопроса «Что мы собираемся сделать относительно X?». Они, размышляют как Сократ, а не просто представляют уже готовые заключения («Я обдумал все это и решил, что мы должны сделать X»). Вместо этого они обсуждают варианты возможных действий вместе с группой. Если идеи, становящиеся предметом обсуждения, вызывают сомнения, они спрашивают: «Если бы мы все это сделали, как бы мы справились с неблагоприятными последствиями?». Хорошие наставники знают, что основная их задача – заставить людей действовать по-другому и пробовать применять новые вещи, а это означает попытки вызвать желание людей делать все это. Эта задача может быть выполнена большей частью посредством нахождения правильных ответов для них самих.

Поскольку возможные инициативы к самостоятельным активным действиям порождают определенную степень единодушия, они ищут добровольцев или назначают кого-нибудь для исполнения действий от имени группы. («Сьюзен, ты готова сделать это для нас? Как ты думаешь, когда все будет готово?»). Они также контролируют чтобы люди не брались за то, что они заведомо не смогут выполнить, потому что они не хотят создавать

прецедент того, что выполнением действий, обещанных группе, можно пренебрегать. Хорошие наставники также упорно трудятся на поприще разработки совместных задач, чтобы люди получили опыт командной работы и совместной ответственности.

Возможно, наиболее важным качеством хороших наставников является то, что они все доводят до конца. Они контролируют выполнение планов («Кстати, Том, как там семинар, который ты согласился организовать? Может, мне чем-нибудь тебе помочь?»). Если дела не ладятся, они не дожидаются окончания года, чтобы увидеть, что было, а что не было сделано, – вместо этого они дипломатично вмешиваются в процесс пока еще есть время, чтобы все наладить.

Как лидер использует свое время

Все это показывает, что лидеры практики могут принести наибольшую ценность, помогая профессионалам действовать согласно их *реальным* приоритетам и балансируя их действия между сегодняшним и завтрашним днем. Оставленные сами по себе, талантливые и энергичные люди будут заботиться о «сегодняшнем дне». Лидеры необходимы для «охраны» долгосрочных перспектив. Они ценны, когда действуют как совесть своих коллег: не обязательно ставя перед ними новые цели, но помогая им в достижении целей, которые они сами для себя поставили. Роль руководителя – служить напоминанием, наставником, сторонником, когда люди пытаются сбалансировать давление сегодняшнего дня с долгосрочными перспективами.

И это не просто. Руководителем фирмы, вероятнее всего, становится тот, кто лучше других управляет с финансами и ежедневно должен контролировать финансовые результаты. Таким образом возникает опасность, что такой руководитель может быть ориентирован на краткосрочные результаты, вместо акцента на достижение долгосрочных целей.

Лучший показатель ориентации руководителей – это то, как они тратят свое время. В целом, время руководителя может быть разделено на пять категорий:

Административные и финансовые вопросы

Выполнение оплачиваемой работы

Личные маркетинг и продажи

Общие взаимоотношения с клиентами

Взаимодействие с сотрудниками высшего звена и другим персоналом

Что же из этого перечня позволяет руководителю добиваться больших успехов? Являясь важными, финансовые и административные вопросы не являются ключевыми точками воздействия на долгосрочную перспективу. Административные вопросы – это вопросы «гигиены»: если их проработать плохо – это может повредить, но превосходная проработка административных вопросов никогда не сможет приблизить будущий успех. Об этом нужно заботиться, но эта забота не строит будущего. Лидеры должны найти способы (качественного) решения административных задач без ущерба для своего драгоценного времени.

Фактически каждый лидер практики должен иметь высокопроизводительного администратора, которому можно было бы делегировать выполнение всех административных и финансовых функций. Почти во всех случаях такой человек является самокупаемым, так как время лидера, освободившееся для выполнения задач более высокого уровня, стоит намного больше, чем стоимость работы этого сотрудника. Любой лидер, тратящий больше 10 процентов своего времени на решение административных или финансовых вопросов является, скорее, администратором, чем руководителем.

Как насчет выполнения оплачиваемой работы на клиентских проектах? Необходимо ли лидеру выполнять эту работу? В некоторой степени да. Руководители, для того чтобы иметь возможность лидерства, должны продолжать зарабатывать профессиональное уважение тех, на кого хотят иметь влияние. Они должны также не отрываться от рынка. Но все же ясно, что

выполнение руководителем оплачиваемой работы на проектах нельзя назвать эффективным использованием рычага. Дело в том, что в таком случае у лидера практики остается весьма небольшая возможность заниматься с другими партнерами.

Сколько же времени руководитель должен уделять выполнению клиентской работы? Ответы могут варьироваться от профессии к профессии и от фирмы к фирме. В случае, если с помощью этой работы руководитель демонстрирует свою «профессиональную ценность», ее доля может составлять не более чем 10–20 процентов времени. Выполнение клиентской работы приносит удовлетворение и удовольствие, а обучение других – не всегда, но нужно уметь делать то, что помогает построить фирму.

Те же самые аргументы применимы и в случае персональных продаж и маркетинга. руководитель должен быть вовлечен в эту деятельность, чтобы заработать уважение старших профессионалов. И все же руководитель создает большую ценность не просто сам что-то продавая, а обучая других, как следует продавать. *Это и есть рычаг.* Существуют такие формы деловой активности и построения новых перспективных отношений с клиентами, с которыми даже профессионалы высшего звена не могут справиться в одиночку, и им необходима помощь руководителя. При этом, руководитель не должен их подменять. Первоочередная роль руководителя – быть сначала учителем, а уже затем «исполнителем». Оба эти качества необходимы, но все же нужно расставить четкие приоритеты.

Время, использованное на взаимодействие с сотрудниками высшего звена и персоналом, как мы уже обсудили выше, является очень ценной деятельностью, если только ее правильно осуществлять: помогать другим решать их проблемы, помогать им сохранять их приоритеты, помогать им устанавливать для себя высокие цели. Это действия, которые помогают достичь больших результатов, чем если бы люди делали все это сами. Лучшие наставники посвящают значительное время работе в этой области, инвестируя в это где-то от 30 до 60 процентов своего времени.

Как насчет клиентских отношений? Важно отметить, что, как мы их здесь рассматриваем – это категория, отдельная как от вопроса личного маркетинга и продаж, так и от личной работы над проектами. Вместо этого, мы имеем в виду работу по посещению клиентов других партнеров. Целью таких встреч является обсуждение уровня удовлетворения услугами, насущные проблемы клиентов и тому подобное. Разумеется, эти визиты к клиентам не предназначены для отстранения партнеров, ответственных за этих клиентов, и такие визиты обычно наносятся вместе с этими партнерами.

Проведение времени с высшим руководящим составом существующих клиентов, значительно укрепляет взаимоотношения, усиливая их удовлетворение и позволяет лидерам обсуждать новые задачи с лицами, принимающими решения. Конечно, такие визиты служат мощным инструментом контроля качества. Если руководитель имеет возможность поддержки старших профессионалов таким образом, то это задача должна рассматриваться как важнейшая, имеющая наибольший рычаг и заслуживающая от 20 до 40 процентов времени.

Численные значения, приведенные выше, не являются абсолютными. Например, руководитель, работающий в очень крупной практике, может уделять вопросам тренировок и развития клиентских отношений столько внимания, сколько он считает нужным для уменьшения его персональных оплачиваемых часов, устанавливая и сохраняя доверие исключительно посредством помощи другим при работе на клиента и при развитии отношений с клиентом.

Некоторые руководители, просматривая эти пять категорий, могли бы спросить: «А где здесь время для разработки стратегии и планирования, для размышлений?». Я глубоко убежден, что руководитель, одиноко сидящий в своем кабинете, ничем не управляет. Стратегия и планирование не отличаются от описанных выше действий. Если руководитель активно посещает клиентов, обсуждая новые задачи, проводит индивидуальные и групповые встречи с партнерами, то и стратегические задачи будут отлично выполнены.

Кто должен быть тренером?

Из наших предыдущих рассуждений ясно, что, за исключением разве что самых маленьких компаний, один человек, вероятно, не сможет тренировать всех остальных партнеров. Соответственно, тренировка должна стать ответственностью не только одного лишь управляющего партнера, но всех других руководителей отдельных департаментов фирмы. К сожалению, несмотря на то, что руководители отдельных департаментов всецело осознают важность своей роли, они тем не менее не всегда действуют сообразно этой роли. Работая с лидерами отдельных направлений, я часто задаю следующий вопрос: «Если бы у вас был еще один дополнительный день в вашей рабочей неделе, который вы могли бы посвятить увеличению шансов на успех вашей группы, что бы вы делали в этот день?». Наиболее часто встречающимся ответом оказывается следующий: «Проводил бы время со своими партнерами». «А поконкретней?», – спрашиваю я. Ответы на последний вопрос вбирают в себя многое из того, что мы уже обсудили выше: доработка запланированных инициатив, мотивация партнеров, ободрение, разрешение проблем и конфликтов типа кадрового распределения или планирования распределения работников на выполнение проекта, организация встреч небольших групп для разработки планов действий и обсуждение стратегий. Они с готовностью соглашаются с тем, что выполнение этих действий привнесло бы существенное различие в достижение успеха. «Тогда почему вы не используете этот день в течение вашей рабочей недели?», – спрашиваю я. «Слишком занят», отвечают они, – «Мы должны заниматься клиентской работой».

Давайте выполним некоторые арифметические действия, чтобы разобраться с этим аргументом. Рассмотрим руководителя группы из десяти партнеров, с годовой выручкой в \$8 миллионов и прибылью \$3 миллиона. (Вы, естественно, должны заменить числа в этом примере для вашего собственного случая). Один день рабочей недели представляет собой 20 процентов времени руководителя. Давайте положим, что в году 2 500 рабочих часов. Это означает, уменьшение количества его оплачиваемых часов на 500. (Предположим, что лидер старается поддерживать на подобающем уровне все остальные действия, включая развитие бизнеса, но просто уменьшает его оплачиваемое время на 500 часов). Теперь предположим, что ставка работы лидера – \$400 в час. Это означает расходы в \$200 000. Какова вероятность того, что, посвящая один из доступных в неделю дней управлению практикой, лидер окупит инвестиции в \$200 000? Если лидер имеет *хоть какие-то* навыки, вероятность должна быть очень высока, возможно, более 99 процентов. Это должно заставить задуматься о том, что наставничеству можно было бы уделять даже два дня в неделю!

Этот анализ призван показать, что гораздо более экономически выгодным для лидера является оказание помощи другим людям. Лидер должен помочь своим сотрудникам стать более успешными, а не сосредотачиваться на собственных действиях. Работа лидера состоит не в том, чтобы быть наиболее успешным работником группы и даже не лучшим продавцом. Его работа состоит в помощи другим стать успешными работниками и продавцами.

Оценка лидера

Поскольку основная работа лидера заключается в содействии успеху команды, самих лидеров нужно оценивать, основываясь на том, как хорошо они справляются с этой задачей. Их никогда нельзя оценивать, основываясь только на их индивидуальной производительности (то есть на цифрах, характеризующих оплату их времени, приобретение новых заказов, и т. д.), так как все это способствует установлению противоречия между тем, что их просят делать, и тем, как измеряются результаты их деятельности. Вместо этого лидеры должны быть оценены на основе общих результатов работы группы, которой они управляют (то есть, суммарная оплачиваемость группы, суммарное групповое получение заказов).

Помимо всего прочего лидеры должны получать обратную реакцию на свои действия.

Как и любой другой партнер, лидер имеет своих клиентов. Однако главными клиентами руководителя являются не внешние клиенты, а партнеры фирмы. Чтобы гарантировать выполнение лидером своей роли, некоторые профессиональные организации применяют систему обратной связи партнеров. Каждый из партнеров анонимно оценивает работу лидера, отвечая на вопросы, аналогичные приведенным на Иллюстрации 19-1. Полученные данные сводятся в таблицу третьим лицом, и лидер (и в некоторых случаях руководство профессиональной организации) получает итоговые результаты.

Иллюстрация 19-1. Оценка лидера практики.

Чтобы оценить лидера практики, пожалуйста, ответьте на следующие вопросы. Укажите степень вашего согласия или несогласия, используя следующую шкалу: 1 = Полностью не согласен; 2 = Частично не согласен; 3 = Ни одно, ни другое; 4 = Согласен в какой-то степени; 5 = Полностью согласен.

ЛИДЕР	Оценка				
	1	2	3	4	5
Чаще подбадривает, чем критикует					
Доступен, если я хочу с ним поговорить					
Информирован обо всем том, что я делаю					
Справедлив во взаимодействии с партнерами					
Заставляет меня напрягаться для достижения поставленных целей					
Обеспокоен вопросами, имеющими долгосрочные последствия, а не только краткосрочной прибылью					
Организует групповые встречи таким образом, что рождается вовлеченность в этот процесс					
Обосновывает принятие своих решений					
В достаточной степени вовлечен в работу с работниками непартнерского звена. Обеспечивает конструктивную обратную реакцию, помогающую мне улучшить мою работу					
Является источником творческих идей для нашего бизнеса					
Дает мне свободу в установлении моих собственных целей					
Заставляет меня чувствовать, что я являюсь членом хорошо функционирующей группы					
Действует скорее как наставник, нежели как начальник					
Помогает мне понять, в какой степени моя работа вписывается в общие цели всей организации					

Старается информировать меня относительно того, что я должен знать для исполнения моей роли должным образом					
Активно поощряет меня к самостоятельному выдвижению новых идей и предложений для усовершенствования					
Помогает мне расти и развиваться					
Поощряет меня к вовлечению в выполнение задач или проектов, которые, по моему мнению, важны					
Публично проявляет доверие					
Быстр в делах с работниками с низкой производительностью					
Хорошо подавляет «политиканство»					
Поощряет новшества и принятие просчитанных рисков					
Связывает систему конечного вознаграждения (компенсация, видение результатов и т.д.) больше с производительностью, чем с занимаемой должностью или старшинством					
Подчеркивает важность сотрудничества в противоположность конкурентной борьбы между работающими группами					
Эффективен в общении с партнерами					

Хотя многие профессиональных организаций по-прежнему нарушают это правило, также важно, чтобы лидеры не получали денежной компенсации просто за «должность», то есть им нельзя автоматически устанавливать более высокий уровень денежной компенсации за принятие на себя обязанностей наставника. Подобно всем остальным, они должны получать деньги за выполнение работы. В их случае это – эффективность всей руководимой ими группы. Такая модель вознаграждения должна помочь лидеру в выполнении его роли, так как все члены группы будут знать, что единственная возможность для лидера быть успешным – помогать преуспеть всем членам группы. Это должно подхлестнуть их готовность принимать руководство и предложения лидера.

Управленческая нагрузка

Естественно, для осуществления всего того, что показано на Иллюстрации 19-1, требуется талантливый человек, и даже больше: желающий принять на себя ответственность за выполнение работы согласно всем этим критериям. Не каждый может быть эффективным лидером. Чем больше времени я провожу с профессиональными организациями, тем больше я понимаю, насколько различны навыки, требуемые для того, чтобы быть выдающимся профессионалом, и навыки, требуемые для того, чтобы быть эффективным руководителем, и насколько велика может быть роль руководителя.

В конкретный отдельно взятый рабочий день типичный профессионал способен сконцентрировать свое внимание на одном или двух серьезных проектах, и, возможно,

заканчивая свой рабочий день с видимыми признаками прогресса. Для типичного менеджера, управляющего профессионалами, рабочий день разбит на многочисленные маленькие куски, отличающиеся удивительным разнообразием: разбор ситуации с рассерженным клиентом, выслушивание персональных проблем сотрудника, анализ финансовых отчетов, проведение интервью с потенциальным работником, одобрение различных административных решений, работа над новой деловой презентацией, и тысяча других вопросов, каждый из которых важнее другого и требует напряженного внимания. Способность быстро включать различные умственные механизмы – один из наиболее важных талантов также как и способность непрерывно оценивать и переставлять приоритеты.

Руководитель также должен учиться жить в условиях более высокого уровня неопределенности и риска, чем типичный партнер. Его успех или неудача, к лучшему это или к худшему, находится в его собственных руках, то есть зависит от того, что он делает. Руководитель должен достигать своих целей посредством работы других людей, и его успех уже меньше находится в его руках. Результаты работы типичного партнера часто ясно видны и реакция клиента на его работу не заставляет себя ждать. Однако в отношении руководителя само определение «успеха» является менее ясным и обратная реакция на достижение этого самого успеха более размыта и плохо определяема. Редко когда руководитель может возвращаться домой, зная, что сегодня было выполнено что-то конкретное и существенное.

Руководитель профессионалов должен также обладать способностью «обратного отскока». Как выразился Дэйвид Огилви в своей работе «*Огилви о рекламе*»¹, CEO профессиональной организации должен быть хорошим лидером испуганных людей и жизнерадостным в беде. Профессионалы ищут у своих руководителей вдохновения, энтузиазма и доверия (особенно когда приходится тяжело). Потокая эмоциям, сопровождающим ежедневные триумфы и поражения, Руководитель должен тем не менее поддерживать корабль. Пол Алварез, работающий в компании Ketchum Communications, говорит, что самым трудным и наиболее важным уроком, который он должен был освоить для того, чтобы принять менеджерскую узду, было то, что он должен был работать согласно принципу: «Не существует ни плохих, ни хороших дней».

Чтобы преуспеть, наставник должен быть также способен подавить собственные эгоистические наклонности, так как сам характер работы предполагает помощь другим людям в том, чтобы они почувствовали себя успешными и значительными. Работа руководителя – сформировать команду, а не империю. Лучшие лидеры среди профессионалов легко отдают честь победы другим и преуменьшают свою собственную роль в успехах. Это черта поведения, которую многие первоклассные профессионалы могут приобрести, только усердно работая над своей психологией.

Работа наставника полна и других стрессов: так как лишь немногие профессионалы любят, чтобы *им говорили*, что делать. Руководитель должен воздействовать на них прибегая к силе убеждения и лести даже там, где сам он ясно видит решение. Его непростая задача заключается в постоянном поиске консенсуса, борясь с искушением просто указывать на то, что надо сделать. Это особенно важно при сопротивлении искушению вмешательства в профессиональную работу других. Руководители должны позволять профессионалам принимать свои собственные решения (и, возможно, ошибочные), чтобы дать им возможность развиваться. Так как работа руководителя – учить, он должны быть терпелив к тем, кто все еще пытается учиться. Для многих людей принятие на себя ответственности руководителя означает отказ от значительной части личной самореализации, берущей свое начало в оттачивании своего профессионального ремесла.

Так как не существует более верных способов приведения к упадку профессиональной организации, чем отсутствие честной, конструктивной критики, и невозможность противостояния работникам с низкой производительностью, наставник должен также взвалить на себя эмоционально тяжелые задачи предоставления и корректировки обратной реакции на действия сотрудников и, в отдельных случаях, напоминания о возможности

прекращения трудовых отношений. Руководители должны также нести ответственность за улаживание конфликтов, особенно по поводу использования ресурсов. Управляя групповыми ресурсами, они должны быть посредниками между партнерами, решающими, кто получит какого сотрудника, кто какую цель преследует и кому дается такая возможность.

Наставления требуют времени, терпения и изобретательности. Эта работа чаще разочаровывает и только иногда окупается сторицей. Лидер должен иметь способность взаимодействовать с другими таким образом, чтобы критика воспринималась как помощь, а не как вмешательство. Лидер должен иметь способность просить людей так, чтобы не обидеть их или не вызвать отпор. Это требует определенного стиля, который заключается в том, что лидер рассматривается не как босс или контролирующий работник, а как личный ресурс для его работников. Хорошие лидеры рожают мотивацию в других посредством общения и демонстрации их собственного энтузиазма. Цинизм и волнение заразительны – важным является тот способ общения, который применяет лидер.

Необходимым требованием лидерства в профессиональной организации является способность зарабатывать доверие других. Доверие лидеру еще не подразумевает, что каждый работник непременно соглашается с ним. Доверие – это твердая уверенность в то, что лидер знает, что он говорит, что лидер *заботится*. Все это управляется не корыстью или эгоизмом, а верой в то, что он действительно служит долгосрочным целям профессиональной организации. Люди, которых они тренируют, должны верить, что мотивы наставника чисты: наставник не авторитарен, а действительно старается *помогать*. Наставник должен заставить людей верить, что от них просят изменений не для того, чтобы наставник хорошо выглядел или чтобы принести больше славы фирме, а для того, чтобы наставник помог им понять, что эти изменения дадут им.

Как это ни прискорбно, во многих фирмах, назначение на должность лидера практики представляет собой некую форму «награды». Эта должность достается или наиболее заметному, или более старшему, или лучшему среди всех партнеров добытчику новых заказов. Ни один из этих критериев не является адекватным. Лидерство должно рассматриваться как роль или как ответственность, а не как титул, продвижение по службе или награда. От лидера требуется умение выполнять специализированную и трудную работу. Естественно, лидеры не смогут быть эффективны, если они не заслужили профессионального уважения своих коллег. Они должны иметь за спиной успешно выполненные проекты, которые они просят выполнять других. Они должны быть хорошими профессионалами. Но, как и в спорте, тренер не обязательно должен быть лучшим игроком, чтобы хорошо тренировать.

Обнаружить хороших наставников в профессиональной организации непросто. Существует немного тех, кто обладают «естественными» описанными здесь навыками. Существует еще меньшее тех, кто готов отказаться от части своей практики и взять на себя описанные здесь обязанности. Однако учитывая желание изучать их, навыки тренинга могут быть развиты – в этом и заключается возможность. Рассматривая в совокупности и редкость, и силу хорошего тренинга, вполне возможно, что успех фирмы может быть основан на превосходной способности получать лучшее от своих людей.

Часть четыре Управление

Глава 20 Как создать стратегию?

Несколько лет назад у меня была возможность познакомиться со стратегическими планами большинства основных игроков на одном из рынков профессиональных услуг. В

каждом из планов был тщательно проанализирован рынок, на основании данных о росте, прибыльности, потребности в услугах и многих других показателей были выбраны наиболее перспективные отрасли. Здесь же были выделены наиболее привлекательные и наиболее вероятные клиенты, а также те виды услуг, которые им могут потребоваться.

Каждый анализ был «в десятку». И результатом было то, что стратегический план звучал так: «Мы хотим добиться того, чтобы такие-то компании из такой-то отрасли стали нашими клиентами и потребляли такие-то услуги».

В этом нет ничего неверного, кроме того, что все компании наметили одних и тех же клиентов, в одних и тех же отраслях. Расчет был верен в каждом случае. Можно было перемешать все эти планы, заменить имена компаний и раздать их остальным. От знакомства с планами конкурентов никто не стал бы мудрее.

В этом случае компании не достигли задачи создания стратегии, а скорее дошли только до самого начального пункта. Используя жаргон бизнес-школ, можно сказать, что выработка стратегии заключается в «поиске путей создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик». Отбросив всю эту замысловатую терминологию, можно сказать, что основная идея, заложенная в стратегию – это то, каким образом мы добьемся, чтобы наши услуги были бы более ценны для клиентов, чем услуги, предлагаемые конкурентами.

После того, как определены целевые рынки, компания должна заняться более трудной задачей, а именно, разработкой того, как же именно она будет конкурировать. Очевидно, что эта вторая стадия имеет мало отношения к маркетингу, затрагивая внутренние процессы организации работы фирмы. Как изменить процесс оказания услуг так, чтобы клиенты получали больше дополнительных выгод, чем это могут предложить лучшие конкуренты.

Рассматривая проблему разработки стратегии под таким углом, можно заметить, что это скорее творческий процесс, нежели аналитический, заключающийся в придумывании путей того, как измениться, чтобы стать лучше конкурентов. Каким образом реализовать задуманное? Таблица 20-1 предлагает основные (не исчерпывающие) подходы.

Таблица 20-1. Возможные стратегии для того, чтобы быть более ценным для клиентов.

Можем ли мы внедрить новый подход, изменив нашу систему найма, предлагая клиенту лучшей персонал, чем есть у наших конкурентов?

Можем ли мы лучше обучить наших людей, как техническим навыкам, так и навыкам советников, чтобы они были более ценными, чем наши соперники?

Можем ли мы разработать инновационную методологию, которая позволит нам работать более эффективно и даст клиенту лучший результат?

Можем ли мы создать систему, способную помогать, поощрять, а главное, контролировать то, что наши люди владеют достаточными навыками советников, помимо технического мастерства?

Можем ли мы стать лучше, чем наши конкуренты, аккумулируя, распространяя и выстраивая наши знания во всей фирме, так, чтобы наши консультанты делали более ценную работу поддерживаемые такой системой?

Можем ли мы достигнуть такой специализации наших людей, чтобы они были особенно ценны на своих сегментах рынка?

Сможем ли мы быть более ценными для клиентов, более систематично и тщательно выслушивая рынок, собирая и анализируя информацию об их бизнесе?

Можем ли мы быть более ценными для наших клиентов, инвестируя в исследования тех проблем, которые интересуют их?

Цель компании – не добиться положительного ответа на каждый вопрос. Это было бы нереалистично – ожидать такого положения вещей. Скорее, задача состоит в том, чтобы найти две или три характеристики, в которых постараться добиться лучшей позиции с точки зрения клиента.

Что должна содержать стратегия?

Естественная, но достаточно прискорбная тенденция создания стратегий, заключается в фокусировании основных усилий на новых задачах. Обычные вопросы – на какие новые рынки мы должны выйти, каких новых клиентов фирма хочет обслуживать, какие новые услуги мы хотим оказывать. Такая ориентация на новые услуги и рынки слишком часто превалирует. Новая специализация, открытие нового офиса может иметь, а может и не иметь смысла для фирмы, но очень редко что-то значит для прибыльности или конкурентоспособности большей части существующей практики.

С другой стороны, улучшение конкурентоспособности фирмы в ее существующих процессах будет иметь гораздо большую отдачу, т. к. она сможет внедрить изменения для большего бизнеса.

К сожалению, улучшение конкурентоспособности существующей практики неизбежно потребует изменения в поведении партнеров.

Согласно Таблице 20-1 изменения касаются новых операционных методов, нового развития навыков и новых обязанностей. Все эти изменения потенциально разрушительны, дискомфортны, спорны и завязаны на политике. Гораздо проще принять стратегию, согласно которой партнеры делают все так же, как и раньше, и мы занимаемся открытием новых офисов или разработкой новой специализации.

Конечно же, вы должны задумываться о новой специализации или открытии новых офисов, но необходимо думать, как о новых направлениях, так и о ключевых внутренних процессах. Одно без другого недостаточно. Никогда не следует забывать, что на самом деле стратегия заключается в том, чтобы изменить существующие системы и быть более ценными с помощью существующих партнеров, в существующих услугах, на существующих рыночных сегментах.

Кто должен разрабатывать стратегию?

Один из наиболее распространенных мифов о стратегии заключается в том, что ответственность за ее разработку лежит на руководстве компании или специальном комитете, которые затем убеждают, «продают» ее остальным партнерам.

Существует множество проблем в применении такого подхода. Во-первых, большинство компаний состоит из подразделений, представляющих различные услуги различным группам клиентов, поэтому любые попытки задавать себе вопросы из Таблицы 20-1 на уровне фирмы бесполезны. Например, в рамках одной фирмы, для достижения конкурентных преимуществ юридическое подразделение должно делать вещи, в корне отличающиеся от тех, что необходимы для отдела по работе с недвижимостью. Консалтинговое подразделение аудиторской фирмы должно вести себя совершенно иначе, чем аудиторы. Определение того, как сделать услуги фирмы более ценными, должно зависеть от вида оказываемых услуг.

В большинстве случаев трудно определить, чем в целом одна фирма отличается от другой. Клиенты охотно обсуждают сильные и слабые стороны практик внутри компаний, но редко могут сравнивать фирмы в целом, если только они не предоставляют только одну услугу. Поэтому, любые попытки разработать стратегию наверху, спустить ее вниз и добиться ее реализации будут провалены.

Существует и другая проблема при планировании сверху вниз. Если сформированная группа разработала видение, она должна еще и «продать» его другим партнерам, чтобы добиться внедрения разработанных планов ее реализации. Именно в невозможности этого и заключается проблема с внедрением стратегий. Партнеры, как мы знаем, ценят автономность и противятся прямым указаниям. Им нельзя навязать иной метод действия, в этом можно только убедить. Однако, простая презентация финального отчета стратегии, разработанного другими, не является лучшей тактикой убеждения.

Любая новая стратегическая инициатива, касающаяся текущей практики, неизбежно потребует новой модели поведения от многих людей и, в основном, от партнеров. Предсказуемо, что множество устоявшихся правил будут подвергнуты пересмотру. Часто меняется система вознаграждения и сферы ответственности. Соответственно, любой процесс разработки стратегии должен быть консультативным. Необходимо убедить партнеров в том, что предлагаемые изменения лично для них будут стоить тех усилий, которые от них требуются.

Все вышеперечисленное говорит о том, что профессионалы сами должны заниматься разработкой стратегии. Они должны быть создателями тех рекомендаций, которые будут затем внедряться. В ином случае, когда рекомендации навязаны кем бы то ни было извне – исполнительным комитетом, внешним специалистом и т. д., они не будут внедрены.

Поскольку стратегия описывает не только то, чего фирма хочет достигнуть, но и как она будет добиваться этого, должны быть выбраны наиболее авторитетные и квалифицированные специалисты, на чьи плечи в конечном счете и ляжет ответственность за реализацию разработанного плана действий. Поэтому, такие люди должны быть включены в работу на самых ранних стадиях и, по сути, должны быть ответственны за разработку и представление стратегии. Люди всегда чувствуют себя более ответственными за реализацию самостоятельно сформулированных целей, чем за реализацию целей и планов, навязанных извне.

Лучший способ разработки стратегии заключается в том, чтобы делать ее снизу вверх настолько, насколько это возможно. Это значит, что каждое направление (или региональное отделение) должно разработать собственную стратегию, которая должна быть представлена руководству компании и проверена с помощью ряда вопросов (см. Таблицу 20-2) о том, как они собираются добиться улучшения конкурентоспособности. Руководство компании должно действовать, как скептически настроенный друг, подвергая сомнению суждения, задавая вопросы, «почему так», «какие доказательства», «какие причины», «кто и как будет делать это», «чем ответят наиболее сильные конкуренты», «что ваш департамент будет делать, чтобы помочь другим в фирме». Это чрезвычайно важная стадия планирования.

Таблица 20-2. Несколько вопросов «скептически настроенного друга» для оценки стратегического плана.

Какой компетентности мы планируем добиться, которой нет у наших наиболее сильных конкурентов?

Почему они не смогут сделать того же?

Что мы будем делать, чтобы достигнуть такого положения?

Каковы наши инвестиционные приоритеты?

Откуда вы знаете, что то, что вы задумываете, понравится вашим клиентам?

Провели ли вы какие-либо исследования? Какой отклик вы получили?

Кто отвечает за исполнение каждой части плана?

Кто занимался разработкой плана? Все ли были согласны с выработанными рекомендациями? (С кем не были проведены консультации? Вовлечены ли они в реализацию задуманного?)

От кого будет зависеть реализация плана? Достаточно ли они стимулированы, чтобы реализовать свои части? Как связан их личный интерес с тем, что вы им предлагаете? Нужно ли вам изменять вашу систему вознаграждений, чтобы реализовать ваш план?

Составьте список из 5-10 наиболее вероятных клиентов, которых вы сможете получить в ближайшие несколько лет. Что вы планируете, чтобы быть ближе к этим клиентам?

Кто из новых клиентов возглавляет этот список? Почему? Почему вы думаете, что сможете получить от них заказы?

Что повлияет на вас больше всего из того, что могут сделать ваши основные конкуренты? Чем вы сможете ответить?

Как вы планируете использовать связи внутри фирмы?

Как вы планируете вознаграждать совместную работу внутри фирмы? Как предложенное вами будет ценно для них?

Как и какой персонал будет вовлечен в реализацию ваших планов?

Какое основное допущение, на котором основывается ваш план? В чем основные «узкие места»? (например, если чего-то мы не сможем достичь, то все пойдет не так, как мы задумывали).

Как мы будем знать, что наши планы реализуются так, как и задумывались? Какие критерии для оценки мы будем использовать? Когда мы будем это делать?

Какие ранние предупреждающие сигналы будут сигнализировать о том, что что-то идет не так? Какие обстоятельства вы должны предусмотреть?

Как правило, при первом таком обсуждении находятся слабые места плана и, готовившая его команда, отсылается с заданием доработать свои выводы для следующей презентации. В большинстве случаев, этот процесс заканчивается разработкой четкого плана действий, требующего определенных форм инвестиций. После того, как руководство выслушает все презентации, настает время для выработки стратегии всей фирмы. Выслушав аргументы всех лидеров групп и их предложения по направлениям инвестиций, необходимо выбрать наиболее разумные направления вложений, которые позволят фирме стать сильнее. Сделав свой выбор, руководство может еще раз обсудить с лидерами групп все те планы, которые не были одобрены и заложены в план финансирования.

В некоторых фирмах специально созданная группа может пригласить для участия в процессе подготовки стратегии других уважаемых людей – либо в качестве дружески настроенных скептиков во время презентаций лидеров практик, либо на этапе принятия общефирменного решения. Частично такой выбор может быть обусловлен стремлением сохранить согласие внутри фирмы.

Результатом такого процесса разработки стратегии должны стать контракты между руководством компании и руководителями различных практик. В таких контрактах должны быть отражены измеряемые цели, общий план работы, план инвестиций, план поддержки. Так же неплохо иметь возможность периодической оценки реализации стратегии на важных этапах. Для этого необходимо ответить на вопрос «Когда мы сможем оценить достигнутый прогресс, и как мы его сможем измерить?».

Что еще важно сказать о стратегии, так это то, что ее разработка – это не единовременное событие, а постоянный процесс, связанный с изменениями. Стратегия представляет собой механизм, который заставляет каждого лидера практики постоянно задумываться о том, как организованы его внутренние процедуры, куда он движется, и как планирует конкурировать.

В очень многих компаниях разработка стратегии является дискретной активностью. Фирмы пытаются предсказать, куда пойдет рынок, и подготовиться к этому. Это порочный подход. Рынок консалтинговых услуг слишком изменчив, чтобы сделать ставку на единое видение будущего. Помимо этого, как уже было сказано выше, большинство аналитических задач по выяснению «куда пойдет рынок», заканчиваются тем, что все конкуренты приходят к одним и тем же результатам.

Разработка стратегии – это не упражнение по прогнозированию, а скорее попытка создать адаптивную организацию, в которой существующие процедуры заставляют слушать свой рынок постоянно, а не довольствоваться однажды проведенным маркетинговым исследованием. Периодически проверять существующие методы работы, критически оценивая их и, отыскивая пути улучшения, совершать действия, которые могут быть не видны в месячном отчете о прибылях и убытках, но тем не менее важны для компании.

Описанный процесс выработки стратегии не заключается в упражнениях в области разработки бюджетов или целей. Много раз подобные действия заканчивались неудачей в связи с недооценкой сложностей, связанных с реализацией разработанных идей. Команды, занимающиеся разработкой стратегий, должны тратить небольшую часть своего времени (скажем, 20 %), определяя, чего они хотят достичь, а в оставшееся время разрабатывать план

реализации задуманного. Бумажная работа должна быть сокращена до минимума. У менеджеров не надо требовать письменных планов, а только лишь интерактивную презентацию, состоящую из нескольких слайдов. Выгоды такого процесса заключаются в размышлениях о том, что происходит в компании, в разработке и реализации планов по улучшению внутренних процессов. Слишком много стратегических планов не были подвергнуты описанному выше анализу, а потому лежат непрочитанные и нереализованные. Единственная часть стратегии, имеющая смысл, – это план мероприятий, т. е. ответы на вопросы, что необходимо сделать, когда это необходимо сделать и кто будет ответственным.

Все то, о чем мы говорили выше, может быть сформулировано так. Задача руководства компании состоит не в разработке стратегии, а в том, чтобы стратегия была разработана. Не задача руководства – размышлять о конкурентоспособности, его задача – добиться от руководителей подразделений, чтобы они провели такой анализ. И это не значит, что управляющий партнер игнорирует или делегирует свои обязанности. Скорее это означает то, что он выглядит как требовательный тренер, «совесть», а не как босс и повелитель.

Такой процесс разработки стратегии в корне отличается от того, как это происходит в промышленных компаниях. Но, согласитесь, компании, оказывающие профессиональные услуги, тоже отличаются от индустриальных фирм. Руководитель промышленной компании, в отличие от лидера компании, оказывающей профессиональные услуги, имеет достаточно власти для того, чтобы реализовать однажды выработанный план действий. В производстве делаются одни и те же или очень похожие продукты и можно уверенно утверждать, что какой-либо способ производства самый лучший. В случае с профессиональными услугами каждый партнер, действующий автономно, сам решает, какой путь оптимальный, а потому стратегия снизу-вверх – единственный путь при разработке общей стратегии фирмы.

Личное стратегическое планирование

Концепция планирования снизу-вверх должна быть распространена дальше. Я знаю, что в наиболее успешных фирмах, партнеры действуют так, как будто у них есть план развития собственной карьеры. Они знают, с помощью чего они добьются особой ценности на рынке и как они это сделают.

При такой постановке вопроса большая часть разработки стратегии уже сделана. Стратегия всей фирмы в этом случае представляется не более чем глазурь на пироге, состоящем из отдельных партнеров, ведомых собственными амбициями. К сожалению, слишком во многих фирмах (даже, а может и особенно, в тех, в которых разработана общая стратегия) партнеры не имеют обязательств по разработке своих планов развития. И стратегия фирмы (или даже их отделения) не является их стратегией, а скорее, чей-то чужой обязанностью.

Фирма мало чего добьется, разработав единую стратегию, не добившись того, чтобы у партнеров были собственные цели, план развития карьеры, специализации и личного понятия о совершенстве. И еще раз заметим, что задача руководства фирмы не в том, чтобы разрабатывать стратегию за партнеров, а в том, чтобы добиться того, чтобы партнеры сами разрабатывали свою стратегию.

Чтобы внедрить такую систему стратегического планирования, нужно всего лишь добиться проведения регулярных встреч руководителя компании с партнерами. Во время таких встреч ему необходимо спрашивать: «Что может сделать тебя особенно ценным на рынке в течение ближайших года или двух? Хочешь ли ты добиться совершенства в особой экспертизе или в какой-либо из технических областей или в обслуживании какого-либо типа клиентов? Что из этого ты выберешь? Выбор за тобой и он важен для всей фирмы. Нам необходимо знать, на чем ты будешь фокусировать свои усилия».

Задавая такие вопросы (и требуя ответов), управляющий компанией показывает партнерам, что они самостоятельно определяют направление развития своей карьеры. Однако, добиваясь ответов, управляющий обеспечивает то, что их усилия направляются в

единое русло и поддерживаются.

В теории такой подход может вести к размыванию фокуса развития всей компании, т. к. каждый партнер имеет свое видение развития. На практике же такое случается редко. Управляющий партнер задает вопросы не для того, чтобы автоматически согласиться со всем предложенным, а наоборот, чтобы выступить в роли скептика. Например, он может указать на то, что предложенное не поддерживается ни одним другим партнером и спросить: «Хочешь ли ты один добиваться специализации в этой области? Еще несколько наших коллег выбрали для себя схожие области. Если ты присоединишься к ним, то не будет ли это достаточным?».

В ходе таких обсуждений должны быть образованы команды с похожими целями. Возможно, они и не будут столь уж сочетаемы, по сравнению с тем, какие они могли бы быть, если бы управляющий партнер сам разработал стратегический план. Однако, вероятность реализации стратегии будет гораздо выше. Как мы уже говорили выше, критической проблемой стратегии является ее реализация. Сделав основой всего процесса энтузиазм и амбиции партнеров, мы значительно упростим проблему.

Роль руководства фирмы в управлении стратегией

Помимо поощрения и мониторинга реализации личной стратегии партнеров и стратегии управляемых ими направлений, основной вопрос руководства компании заключается в том, что фирма должна делать, чтобы помочь руководителям направлений обеспечить конкурентоспособность.

В процессе разработки стратегии у руководства есть две ключевые задачи. Первая – разработать внутрифирменные политики, касающиеся «правил игры» и вторая задача – определить уровень и правила инвестирования.

Часть работы руководства заключается в том, чтобы спрашивать: «Как мы добьемся иного поведения, чтобы стать более конкурентоспособными? Уверены ли мы в том, что наши люди достаточно мотивированы, чтобы выполнить все задуманное? Могут ли быть какие-либо важные задачи не выполнены, потому что наши люди считают, что потраченное на них время будет не в их интересах?».

Многие компании определяют своими целями маркетинг для существующих клиентов. И в это же время партнеры говорят о том, что вознаграждение (денежное или эмоциональное) за завоевание нового клиента гораздо выше, чем за получение заказа на такую же сумму от уже существующего клиента. Таким же образом фирмы заявляют о приверженности использованию большего рычага, при этом, продолжая оценивать партнеров, исходят из их собственного уровня оплаченных часов, а не из того, за какой объем бизнеса они отвечают. Таким образом, эти примеры свидетельствуют о том, что глупо требовать одного, а вознаграждать за другое, что на самом деле является весьма распространенной практикой.

Соответственно, руководство компании должно проверить, предоставляется ли партнерам лучшая обстановка для развития конкурентных преимуществ сегодня и в будущем. Необходимо спрашивать себя, правильно ли построена система мотивации и вознаграждения. Можно всего лишь с небольшими ограничениями принять утверждение: «Скажи мне, как ты оцениваешь и вознаграждаешь своих партнеров, и я скажу, какая у тебя стратегия, потому что это позволит мне узнать, как партнеры развивают свою практику».

Исполняя свои обязанности по разработке стратегии, руководство компании должно отслеживать следующие политики, определяющие правила игры:

Оценка производительности/эффективности (Что мы спрашиваем с людей?)

Прибыльность и прочие системы измерения эффективности (Как мы ведем учет эффективности?)

Система начисления зарплаты, бонусов и распределения прибыли (Что стимулирует деятельность наших сотрудников?)

Отбор, определение должностных обязанностей и оценка руководителей практик
Процедуры, обеспечивающие соблюдение надлежащего качества

В качестве примера принятия стратегического решения для аудиторской компании можно рассмотреть внедрение обязательной процедуры получения обратной связи от клиента для всех проектов больше определенной суммы. Это позволило получить внутреннюю оценку качества оказываемых услуг. И это более мудрая стратегия, направленная на улучшение качества, чем любая программа тренингов и призывные речи. Возьмем другой пример из практики фирмы, оказывающей актуарные услуги и имеющей несколько отделений, решившей ежегодно проводить исследование удовлетворенности персонала. Результаты этого исследования служат основанием для оценки руководителей офисов. Таким образом, мы в очередной раз убеждаемся, что изменение критериев оценки гораздо больше влияет на результат (и достижение стратегических улучшений), чем утверждения важности управления персоналом или профессионального отношения к работе, обозначенного в миссии компании.

Второй ключевой обязанностью руководства компании является установка правил для инвестирования. Разработка стратегии – это процесс, целиком базирующийся на инвестициях. Конкурентные преимущества не достаются даром. И, если фирма хочет быть в лучшей позиции завтра, ей нужно позаботиться об этом уже сегодня. И здесь речь не обязательно идет о деньгах, фирма может инвестировать свое собственное неоплаченное клиентами время. Так как у фирмы всегда существуют ограничения по возможности инвестирования, необходимо устанавливать приоритеты.

Как мы уже отметили ранее, лучше всех такие приоритеты могут определить те, кто ответственен за разработку стратегии, а именно руководители подразделений. Однако задача руководства – установить общие правила для рассмотрения всех предложений. Что может быть еще более важным, так это стимулировать и добиваться, чтобы такие предложения были сделаны.

Одна из наиболее сложных проблем, связанных с учетом времени фирм, оказывающих профессиональные услуги, заключается в том, что наиболее важные стратегические задачи, такие как: обучение, получение специального опыта, разработка новой методологии и т. д., отражаются в отчетах не как инвестиции, а как снижение загрузки персонала и доходов. Как говорится: «если кто-то инвестирует, кто-то теряет». Поэтому партнеры склонны откладывать или вовсе избегать таких действий под угрозой быть осужденными за недостижение финансовых целей.

Таким образом, важной задачей руководства является создание возможностей для инвестиций. Принимая при этом во внимания нормальные процедуры учета, одобряя или не одобряя предложения на основании вероятности получения выгод в будущем. И только вариант разработки стратегии снизу-вверх, описанный здесь, сможет обеспечить такой процесс.

Приступая к разработке стратегии, я обнаружил два вопроса, имеющих наибольшую ценность. Я всегда задавал их исполнительному комитету, лидерам региональных практик, а еще лучше всем партнерам.

Если бы у вас была возможность инвестировать \$X млн. свыше вашего текущего уровня инвестирования, чтобы улучшить свою конкурентную позицию, то куда бы вы направили эти инвестиции?

Если бы для достижения лучшей конкурентоспособности вы могли исправить только один аспект управления фирмой (систему оценки, вознаграждения, организационную схему, систему выбора и оценки партнеров и т. д.), что бы вы изменили?

Полученные ответы представляют собой отличную площадку для обсуждения основных вопросов стратегии, а именно: «Как мы сможем быть завтра лучше, чем вчера».

Быстрое стратегическое планирование

Делается это следующим образом. Необходимо разделить всю фирму на группы, специализирующиеся в конкретных отраслях или просто на небольшие группы в зависимости от месторасположения, типа услуг, типа обслуживаемой отрасли. Стремитесь к небольшим по численности группам. Каждая группа должна получить четыре листа бумаги (Иллюстрация 21-1), где обозначены четыре основных цели, по одной на каждой странице.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 21-1

Повысить удовлетворение клиентов				
Ускорить формирование навыков				
Улучшить производительность				
Получить лучшие заказы				
Действие	Ответственное лицо	Требуемое время	Срок окончания	Показатель окончания работы

Четыре основные цели:

- Повысить уровень удовлетворенности клиента
- Улучшить формирование и распространение навыков
- Улучшить производительность (а не просто количество работы)
- Получить лучшие заказы

Ниже под названием цели на каждой странице расчерчиваем пять столбцов:

- Какие действия вы предлагаете
- Кто конкретно возьмет на себя ответственность за каждое действие
- Сколько времени будет потрачено на каждое действие
- К какому сроку будет выполнено каждое действие
- Как мы узнаем, что каждое проделанное действие выполнено

Вы сообщаете каждой группе, что «наставник» (управляющий партнер или член исполнительного комитета) встретится с группой на два-три часа через четыре-шесть недель для обсуждения подготовленных мероприятий на следующие три месяца.

Необходимо предупредить, что принимаются только *действия*, а не цели. Таким образом, нельзя просто написать: «Повысить нашу известность на рынке», так как это слишком смутная цель. Вместо этого они должны выбрать нечто вроде: «Провести три семинара на темы X, Y, Z». Нельзя предложить: «лучше тренировать исполнителей младшего звена» – это также слишком неопределенно. Они должны сказать нечто вроде: «Проводить еженедельные обсуждения с персоналом, включая выступления старших партнеров, на темы их непосредственной специальности».

Каждое действие должно быть закреплено за конкретным сотрудником. Это не препятствует групповой работе (различные действия могут быть частью общего плана), но нужно удостовериться в наличии определенного контролирующего центра. В проведение семинара может быть вовлечено много людей, но кто-то должен быть «на связи» для общей координации.

Во время обсуждения планов наставник «проверяет» их реализуемость. Предложенные действия действительно позволят получить различия? Достаточно ли времени для завершения каждого действия должным образом? Есть ли дополнительное время для выполнения всего этого? Существуют ли другие люди, располагающие временем, которых можно было бы привлечь?

Подобно всем хорошим наставникам, тренер должен вдохновлять («А можем ли мы выполнять немного больше за три месяца? Неужели мы не можем вложить чуть больше напряжения в этот план?») и придерживать чрезмерный энтузиазм («Давайте сделаем это в свое время. Я рекомендую, чтобы вы ограничились тем, что действительно сможете сделать. Помните, что нам нужны твердые обязательства»). В случае необходимости наставник может внести некоторые предложения, но не жестко инструктировать.

Наставник должен дипломатично вести группу к действиям, которые, вероятно, будут иметь успех. Что хочет наставник, того же хочет и группа. При этом, ранние успехи вселяют не только оптимизм и энтузиазм, но также стремление делать больше – пробовать снова.

По окончании обсуждения намеченный план становится «контрактом» между наставником и группой. Перед окончанием встречи оговаривается определенная дата следующей встречи, которая должна состояться приблизительно через три месяца, с тем чтобы подвести итоги выполнения плана и обсудить, что сработало, что не сработало, что оказалось простым, а что оказалось больше сложным, чем это казалось сначала. На этой встрече, помимо оценки прошлого, должен быть обсужден и согласован новый план действий на следующие три месяца (с использованием тех же форм планирования). И так далее и так далее, пока процесс не станет стандартной частью системы управления профессиональной организацией. Вот что составляет суть быстрого стратегического планирования.

Что отличает такой подход?

Отличительной чертой этого подхода к стратегии является то, что он позволяет избежать пустых затрат времени в обсуждении целей. Цели одинаковые у **всех** организаций. Если вы делаете успехи в деле обслуживания клиентов, в формировании навыков, в производительности и получении лучшего бизнеса – считайте, что у вас есть стратегия. А если все это **не является** вашими целями, тогда очень трудно представить, что вы можете назвать своей стратегией.

Большинство, если не все, стратегических целей может вписаться в эти четыре категории. Возьмем, например, технологию: в какую часть этой системы вписывается эта категория? Ответ: некоторые группы могут рассматривать применение технологий как способ увеличения доходности. Другие могут увидеть возможности использования технологий при обслуживании клиента или формировании навыков. Если это не относится ни к одной из этих четырех целей, то зачем нужна такая технология? Или рассмотрим другую «горячую тему» сегодняшнего дня: глобализация. Некоторые группы могут быть вовлечены в проекты с иностранными клиентами и могут перечислить разные тактики, ссылаясь на обслуживание клиентов, увеличение доходности или получение лучших заказов. В этом случае уровень морали сотрудников и текучесть кадров будут причислены к категории формирования навыков.

Этот подход отличается от туманных методов и различного рода фокусов, к которым прибегают во имя стратегического планирования. Он определяет непосредственные действия, у которых есть определенный горизонт, возможность контроля и, главное, высокая степень уверенности, что фактически что-то произойдет. Это не некий грандиозный план, вдохновенное видение или стратегия на основе гор статистики. В этом случае у фирмы нет объемных папок с бумагами, нечего поставить на полку, никаких «Методологий планирования деятельности бизнес-единиц», никакого «Анализа сильных и слабых сторон», никакого «Анализа конкурентов» никаких скучных высказываний на презентациях. Только определенные шаги. Это и есть стратегия: делайте что-нибудь, но делайте *сейчас!*

Предполагается, что эти действия не станут революционными идеями, на подготовку

которых уходят месяцы, и требуется согласие совета партнеров (типа: «Давайте сформируем комитет для разработки новой модели управления персоналом»; «Давайте превратим всех наших партнеров в консультантов»). Все это почти никогда не осуществляется. Действенные шаги – это прежде всего набор идей, которые можно осуществить в течение трех месяцев (и, пожалуйста, никакого «долгосрочного планирования»). Они не являются законченной стратегией – они являются первым шагом из того что надо сделать, а потом надо все пересмотреть, повторно проанализировать и корректировать каждые три месяца. Если то о чем мы сначала думали не сработает, мы предпримем что-нибудь другое в трехмесячный срок, но *давайте начнем!*

Этот подход позволяет избежать ситуации при которой разработка стратегии происходит «один раз в X лет», и трансформирует стратегическое мышление («Как мы можем улучшить то положение, в котором мы сейчас находимся») в регулярные действия. Это система институционализации непрерывного совершенствования и создания «непрерывно обучающейся организации». Она борется с самодовольством, потому что каждые три месяца встает вопрос: «...и что вы собираетесь делать дальше?».

Этот подход – *не* процесс составления бюджета, это дополнение к финансовому бюджетированию. Бюджеты групп описывают то, что профессиональные организации стремятся выполнить в оплачиваемое время. Процесс быстрого стратегического планирования дает структуру грамотного использования неоплачиваемого времени. То, как фирма распоряжается своим оплачиваемым временем, определяет ее годовой доход. То, как фирма распоряжается своим неоплачиваемым временем, определяет ее будущее.

В отличие от всеобщей системы планирования, этот подход не навязывает универсальных решений, обязательных для применения в любой практике. Нет спущенного сверху вниз централизованного плана, по которому надо работать независимо от обстоятельств. То что нужно одной части организации для увеличения прибыльности, может отличаться от того, что нужно другой. Это нормально до тех пор, пока идет работа. Одни могут обслужить клиента с помощью чисто технических подходов, другие – сосредотачиваясь на персональном обслуживании. Такой подход увеличивает шансы того, что каждый делает то, что нужно делать при сложившихся обстоятельствах. Так автоматически учитываются потребности малых и больших офисов, основных и развивающихся практик.

Следующее достоинство этого подхода к стратегии: каждой группе предоставляется свобода и автономия в планировании собственных действий. Никого не просят осуществлять чужие идеи (с которыми они могут быть и не согласны). Группу просят планировать как команду: вместе они могут и должны разработать ряд действий, которые обсуждаются с наставником. Совместное планирование и выработка собственных решений увеличивает вероятность наличия энтузиазма в осуществлении этих действий.

При таком подходе у каждого есть своя роль в разработке стратегии. Эта идея подтверждается каждые три месяца: все, что происходит с фирмой, происходит с вами. Каждый является членом комитета стратегического планирования, не считая того факта, что такого комитета не существует.

Роль наставников

Наставники (обычно руководители фирмы) играют ключевую роль в стратегическом планировании, но не потому что указывают людям, что им делать, а потому что поощряют их к принятию ответственности за свои действия. Они должны заставить процесс работать, уделяя внимание рассмотрению плана действий не меньше, чем они уделяют ежемесячным финансовым отчетам. Если они этого не делают, система умрет так же, как умирают любые другие бюрократические начинания.

Но одна часть этой системы особенно важна: оценка результата. Система строится на заключении «контрактов на определенные действия». Но ее заставляет работать то, что

наставник следит за продвижением дел. Не раз в году, а каждые три коротких месяца (короткий цикл необходим для распространения ощущения безотлагательности, что подталкивает к действиям). Если следующие встречи не проходят в запланированное время, рушится весь процесс. Если руководство не принимает всерьез этот процесс, контролируя то, что уже было согласовано, уровень активности падает.

Наставники играют, возможно, самую важную роль в том, чтобы заставить систему работать. Они несут ответственность и обязательства «перекрестного опыления» («Группа X уже пробовала сделать это: может это сработает в твоем случае?») и поиск новых взаимосвязей («Твои ребята, похоже, думают одинаково, как и одна из других наших групп: почему бы тебе не поговорить с ними и не разработать совместный проект?»). Аккумулируя и используя лучшие идеи каждой группы, они могут через какое-то время накопить опыт того, «что работает». Поощряя и поддерживая непрерывное экспериментирование с каждой из четырех ключевых областей, они помогают развивать гибкую, приспособляемую и чувствительную организацию, которая постоянно применяет новые методы и подходы и отвечает запросам рынка.

Часть пятая Партнерство

Глава 22 Оценка работы партнеров

Одну из главных ролей для достижения успеха любой профессиональной организации играет оценка работе партнеров. Выполненная надлежащим образом, она является гарантом того, что профессиональные качества и способности сотрудников используются максимально эффективно. К сожалению, на практике это происходит крайне редко. Во многих профессиональных организациях оценка работы партнеров является спешным (и часто плохо выполняемым) шагом в общей системе премирования работы партнеров.

В таких организациях обзоры итогов деятельности партнеров фокусируются в основном на оценке прошлых достижений и лишь немного «заглядывают в будущее». Партнеры часто жалуются на неэффективную постановку целей, размытые критерии оценки производительности, недостаток (вообще какой-либо) обратной реакции на результаты деятельности и плохо понимаемый процесс оценки. Самая обычная жалоба в таких случаях: «Судя по размеру моей премии я понимаю, что вы думаете о моей работе, но не понимаю, почему вы оценили мою работу именно так, и хотите ли вы, чтобы я внес какие-то изменения в свою деятельность».

Процесс оценки работы партнеров может (и должен) быть разработан с целью помочь партнерам в следующих вопросах:

Анализ прошлых результатов и «изучение» полученного опыта

Получение конструктивной оценки своей деятельности, позитивной или негативной

Получение совета по вопросу лучшего способа развития своей карьеры

Получение наставлений о постановке труднодостижимых, но выполнимых целей, для «роста активов» и возможности внесения своего вклада на благо профессиональной организации

Далее следует описание процесса достижения указанных целей.

Шаг 1. Определение критериев оценки

Первым необходимым элементом эффективной системы оценки является понимание того, на чем фирма хочет заострить внимание. И в этом вопросе часто присутствует элемент неопределенности. На мой взгляд, ключевые показатели работы партнеров, за которые они

отвечают, должны состоять из следующих шести категорий:

1. Доходность проектов, за которые отвечает партнер
2. Удовлетворение клиента проектами, за которые отвечает партнер
3. Обучение сотрудников на управляемых им проектах
4. Вклад в развитие практики
5. Вклад в развитие успеха других
6. Персональный рост (карьера)

Первые три категории касаются деятельности партнера по управлению и контролю за клиентской работой. Вместе взятые, они означают, что партнер имеет три вида ответственности: перед клиентом, перед фирмой и перед теми, кто с ним (партнером) работает. Взятые каждая в отдельности, эти категории совпадают с тремя целями большинства профессиональных фирм – обслуживание клиента, профессиональное удовлетворение и финансовый успех (см. Гл. 1, «Вопрос баланса»).

Обратите внимание, что предлагаемая финансовая часть касается доходности всего проекта, а не только персональных счетов партнера. Системы, которые уделяют больше внимания личным показателям партнеров, а не общим результатам проектов, за которые он отвечает, зачастую приводят к ухудшению эффективности и продуктивности работы. Такое перераспределение внимания не оправдано, если оно ведет (а так и бывает) к снижению качества управления деятельностью других сотрудников (см. Гл. 4, «Решение вопроса недостаточного делегирования полномочий»).

Даже если фирма фокусируется на оценке общего результата проекта, а не на оценке результатов партнера, все равно остаются проблемы. В системах вознаграждения фирм, как правило, люди видят лишь выплаты за увеличения количества работы, а это опасно. Премия должна отражать не просто величину выполненной работы, а результат, достигнутый в ходе этой работы. Критерии результата – полученная выгода, удовлетворение потребностей клиента, развитие навыков работы.

Чтобы избежать этой проблемы, необходимо точно рассчитать баланс доходов и расходов по каждому проекту, обратив особое внимание на стоимость ресурсов (партнерских и непартнерских). В конце года необходимо рассчитывать показатель доходности работы каждого из партнеров (см. Гл. 3, «Прибыльность: здоровье и гигиена»).

Для определения уровня удовлетворения клиентов проводятся соответствующие систематические опросы. Если это происходит регулярно, то можно выработать определенную шкалу, по которой ежегодно производится оценка деятельности партнера (см. Гл. 8, «Программа качества услуг»). Опрашивая младших сотрудников, можно разработать шкалу, позволяющую оценить вклад каждого партнера в обучение младших сотрудников (см. Гл. 4, «Решение вопроса недостаточного делегирования полномочий»). Используя эти системы, можно получить числовые значения оценки всех трех показателей.

Необходимо отметить, что описанная выше система оценки существенно снижает значение «ответственности за привлечение клиентов», за которым гонятся многие профессиональные организации. Это обеспечивает им большой объем работы, но не означает улучшения ее качества. Соответственно, если партнер берет на себя обязательство по обслуживанию клиента, он должен обеспечить процесс управления и выполнения работы на высоком уровне. Это делает процесс работы более гибким, и у фирмы появляется уверенность в том, что за проект взят подходящий партнер.

По трем оставшимся категориям (развитие практик, помощь другим и самосовершенствование) должна проводиться оценка, а не измерения. Особенно это касается категории развития практики. Многие профессиональные организации сводят работу в этом направлении только к вознаграждению тех, кто принес тот или иной заказ. Это весьма проблематичный подход.

Во-первых, такая система вознаграждения оценивает объем принесенного бизнеса, а не его доходность или соответствие стратегии. Соответственно, фирмы принимаются за любые заказы, а не за те, которые развивают практику. Во-вторых, такая система сводит к

минимуму, а часто просто разрушает совместную деятельность «в команде». Вознаграждаются те, кто «закрыв сделки», не стимулируя другие необходимые мероприятия, например, написание статей, участие в семинарах и т. д. (см. Гл.12, «Управление маркетинговыми усилиями»).

Профессионалам обычно не составляет труда определить, кто внес наибольший вклад в развитие практики, даже при отсутствии статистических данных. При постановке оценивающей системы, все партнеры должны будут принимать некоторое участие, а оцениваться будет не только размер привлеченных заказов, но и их ценность для развития фирмы. Дав такой сигнал, изменив компенсационную систему, можно добиться участия всех партнеров в развитии практики. Некоторые могут заниматься не продажами, а, например, написанием статей, выступлениями, поддержанием отношений с уже существующими клиентами или чем-то другим, главное, чтобы их деятельность велась на благо профессиональной организации.

Как описывалось выше, пятая категория – это «помощь другим в достижении успеха». Один из наиболее существенных рисков в любой системе оценки заключается в фокусировании внимания на личных результатах в ущерб командной игре. Во избежание этого, каждый из партнеров должен быть опрошен о том, что он сделал для достижения успеха другими. Тот, кто не находит ответа на данный вопрос, не выполняет своих обязательств перед фирмой.

Последняя категория – самоусовершенствование. Каждый партнер (на основе оценки прошлого периода) должен продемонстрировать свои достижения в профессиональном росте, и у него должен быть ясный план дальнейшего развития своих активов.

Шаг 2. Проектирование процесса оценки

Самооценка

Процесс должен быть начат с того, что профессиональная организация посылает партнерам всю имеющуюся у нее количественную информацию, включая финансовые и нефинансовые результаты (в соответствии с методикой описанной выше) и письмо примерно следующего содержания:

«Приготовьте, пожалуйста, отчет по оценке своей деятельности за истекший год. После его подготовки ознакомьтесь, пожалуйста, с той количественной информацией, которую мы посылаем Вам, и при обнаружении неточностей или ошибок прокомментируйте их».

Профессиональная организация должна включить туда официальные статистические данные о партнере. (Возможно, сюда стоит включить данные о новых заказах, принесенных этим партнером). Важно, чтобы были представлены данные не только за истекший год, но и результаты предыдущих лет (минимум 1 год), чтобы показать прогресс в деятельности или «топтанье на месте», которое не должно поощряться. Консультации также должны проводиться с учетом достижений предыдущих лет, а не только истекшего года.

Кроме того, профессиональная организация должна включить туда и результаты прошлых консультаций (планы, намеченные цели). Практика показывает, что планы, которые строились какое-то время назад, быстро забываются, а это тормозит прогресс. Просто следует сказать: «Мы не забыли, что два года назад вы внесли такое-то предложение, и мы с ним согласились». Такая формулировка оказывает положительное влияние на дисциплину, демонстрируя всю серьезность подхода.

Иллюстрация 22-1 предлагает форму самооценки партнеров. Здесь должно быть упомянуто, что партнер должен предоставить комментарии по всем шести категориям.

Иллюстрация 22-1. Самооценка партнера.

Пожалуйста, представьте отчет по оценке своей деятельности за истекший год. В вашем отчете основное внимание следует уделять не действиям, а результатам,

которых вы добились. Если выполненные действия обсуждались в процессе предыдущих оценок, остановитесь на них подробнее. Вам следует оценить следующие категории:

1. Прибыльность

Прокомментируйте, пожалуйста, свой вклад в прибыльность компании, достигнутый, например, с помощью успешного управления проектами, контроля за выставлением и оплатой счетов, и других финансовых решений.

2. Качество услуг и отношений с клиентами

Каких особенных результатов вам удалось добиться представляя превосходные услуги клиентам за счет технического совершенства либо за счет построения взаимоотношений.

3. Тренировка и другой вклад в развитие навыков

Прокомментируйте ваш вклад в процесс развития профессиональных навыков у большего числа молодых сотрудников в ходе выполнения проектов

4. Развитие практики

Опишите ваши достижения в развитии практики: новые формы работы со старыми клиентами, приобретение новых клиентов, другие действия, благотворно сказывающиеся на репутации. Включите сюда ваши действия в PR, участие в семинарах, публикации, другие действия, о которых вы считаете нужным упомянуть.

5. Участие в делах фирмы

Прокомментируйте, пожалуйста, что было сделано для развития профессиональной организации или вашего офиса. Каково ваше участие в рекрутинговых мероприятиях и других видах действий в неоплачиваемое время. Отдельно расскажите, какой вклад вы внесли за истекший год в дело развития партнерства. Вам поможет следующий список:

- 1) Внесли интеллектуальные \ технические новшества, которые используются остальными
- 2) Поделились опытом с партнерами \ обучили молодых сотрудников
- 3) Внесли методологические изменения, которые используются и остальными
- 4) Повысили нашу узнаваемость на рынке
- 5) Внесли предложения по работе для других
- 6) Успешно продали услуги других партнеров своим клиентам

6. Личное развитие

Посмотрите еще раз, какие параметры вашей работы были улучшены за истекший год, что обусловило ваш профессиональный рост? По желанию, прокомментируйте следующее:

- улучшения технической стороны дела (знания и навыки)
- улучшили отраслевую экспертизу
- навыки управления
- консультация клиентов и навыки управления взаимоотношениями с клиентами

Шаг 3. Реализация процесса

Теперь партнер готов к встрече со своим советником. Но кто исполняет эту роль? В

небольших фирмах все партнеры могут использовать помощь одного советника из компенсационного комитета. В крупных профессиональных организациях это невозможно, и советником должен быть управляющий партнер, отвечающий за определенную отрасль либо руководящий локальным офисом. Такой подход даже более предпочтителен. Работа управляющего практикой как раз и заключается в помощи другим партнерам стать успешными, а потому такая работа должна занимать большую часть его времени. Компенсационный комитет может на основании результатов таких консультаций готовить расчет размера выплат, но сам процесс оценки и консультирования должен быть закреплен за управляющим партнером.

Ранжирование

Естественно, тот, кто проводит оценку, и сам должен готовиться к встрече. Будет неплохо, если тот, кто проводит оценку, заранее сделал предположение о том, как результаты его собеседника соотносятся с другими партнерами по шести параметрам. Эффективный метод – расположить результаты всех партнеров по четырем группам по каждой категории: лучшие (верхние 25 %), хорошие (первые 50 %), приемлемые (последние 50 %), требующие улучшений (последние 25 %). Такое ранжирование – непростая задача (никто не хочет говорить, что «ты ниже среднего»). Но в этом и заключается работа хорошего наставника – он должен быть честным.

Сам партнер также должен принимать участие в определении своего уровня, а на встрече с наставником показатели сравниваются. Разница между самооценкой партнера и оценкой наставника должна быть документально оформлена, для просмотра компенсационным комитетом.

Достоинство документального оформления обеих оценок заключается в том, что у партнера появляется возможность узнать мнение о себе и сразу же обсудить его. Хотя это и может создавать некоторую напряженность, но позволяет партнеру быть уверенным в том, что результаты обсуждения во время встречи с наставником лягут в основу расчета компенсации. Любые различия в оценках после проведения встречи, если они письменно оформлены, становятся веским основанием для компенсационного комитета. Достоинство такого подхода в том, что показатели партнера открыто обсуждаются.

Если для проведения консультационных заседаний профессиональная организация использует заранее подготовленные формы (в целом, неплохая мысль), то было бы неплохо включить туда не только показатель достижений, но и особых навыков, как, например:

- навыки общения (способность кратко, логично и легко высказывать свои мысли)
- навыки советника (чувство такта, способность к убеждению, умение слушать)
- творческий потенциал
- планирование и организация (способность добиваться поставленных целей)
- лидерство (мотивация действий подчиненных, эффективность в делегировании полномочий)
- сплоченность при выполнении работы
- энергия в работе, самомотивация

Оценка этих показателей должна проводиться совместно с оценкой и самооценкой по вышеупомянутым категориям. Для более конструктивной работы необходимо, чтобы рекомендации об улучшениях были как можно более специфичными. Только получая очень конкретные консультации по тому, что должно быть улучшено, партнер добивается выгод от таких встреч.

Категория общей оценки работы должна быть обязательно включена в форму. Разумно полагать, что партнер ожидает этого. Это гарантирует то, что не будет неправильного восприятия от выполненной работы, которая подразумевает определенную компенсацию. Это должно способствовать уменьшению (но не отсутствию) количества «сюрпризов» типа («Отличные результаты, но компенсация на том же уровне!»).

Планирование карьеры

Следующая стадия обсуждения – планирование карьеры. Вопрос «Какова моя роль на фирме?» неотделим от вопроса «Как я справляюсь со своей работой?» При планировании своей карьеры предпочтительны те пути ее развития, которые принесут реальную пользу фирме.

Это поиск ответа на вопрос: «Как вы бы хотели прославиться?» Возможно включение следующих параметров:

- Технический эксперт в определенной услуге
- Эксперт по отрасли
- Превосходный консультант
- Превосходные способности добиться выполнения работы с помощью других
- Превосходные способности в развитии практики
- Превосходные способности по работе с определенным типом клиентов (например, с клиентами из списка Fortune 500, «предпринимателями» и т. д.)
- Превосходные способности передавать свои навыки другим

Наставник и партнер должны подумать вместе, в какой области партнер мог бы раскрыть свои индивидуальные способности.

Установка целей и планирование действий

Заключительная и самая важная часть оценки заключатся в установке целей и планировании действий. Этот процесс может быть значительно улучшен включением во все документы секции, в которой определяются приоритеты в достижении целей. Фирмы, добились большого успеха рейтингуя, все цели. Например, форма может содержать следующие пункты:

Оцените выполнение всех шести задач. Поставьте 1 в самой сильной категории и 6 в категории, наиболее нуждающейся в улучшениях. Затем поставьте 2 к следующей за самой сильной категорией и 5 категории следующей за той, которую нужно улучшить в первую очередь. Обозначьте оставшиеся категории 3 и 4. Используйте такую же систему рангов для выбора приоритетных целей.

В планах должны четко указываться цели, средства их достижения и примерное время выполнения этапов работы. Это помогает разбивать амбициозные цели (например, стать более узнаваемыми) на небольшие, ясно осязаемые действия, а так же быть уверенными, что хватит времени на решение всех задач. Такие планы-графики являются основанием для будущей оценки проделанной работы.

Заключение

Успех процесса оценки партнеров просто проверить. Если партнер точно знает, что и как ему делать в будущем году, то наставник хорошо выполнил свою работу. В противном случае работа была сделана неудачно. Соответственно, я считаю, что может быть внедрена практика, когда процесс оценки заканчивается подписанием соглашения, согласно которому партнер знает, что от него требуется.

Не трудно составить проект процесса оценки партнеров, но трудно все это выполнить, так как эти мероприятия требуют довольно много времени и умения от Руководства. Руководители (и фирмы) должны понять, что их основная задача – помочь другим людям добиться успеха. Процесс оценки – главный инструмент для этого.

Искусство компенсации работы партнеров

Компенсация работы партнеров – это одна из самых неприятных тем в управлении профессиональной организацией. Профессиональная организация может жить счастливо с существующей системой в течение долгого времени, но когда встает этот вопрос (а периодически это происходит), разгораются ожесточенные дебаты.

Проблема действительно непростая. Что является адекватным балансом между признанием текущей производительности и долгосрочными вкладами при разделе прибыли? Кто должен получить больше: дилетант конъюнктурного бизнеса или творческий профессионал? Партнер, хорошо тренирующий младших партнеров, или тот, кто зарабатывает большее количество оплачиваемых часов? Руководитель большого отдела или пионер в новой области практической деятельности? И что является самым трудным, кто среди равных по положению должен принимать эти решения? В конце концов, партнеры – совладельцы бизнеса, а не просто служащие.

Сообщенные сигналы так же важны, как доллары и центы, или по крайней мере восприняты для того, чтобы быть сообщенными посредством принятия решений о компенсации. Эти сообщения касаются того, что может быть вознаграждено, статуса и отношения к каждому партнеру – затрагивают не только культуру и атмосферу профессиональной организации, но и влияют на партнеров при выборе способа использования времени, а также касаются вопросов стратегического управления организацией.

Много профессиональных организаций оттягивают решение проблемы системы премирования на максимально возможный долгий срок, пытаются решать проблемы от случая к случаю. На мой взгляд, это опасно и неблагоразумно. При работе с профессиональными организациями в области маркетинга, обслуживания клиентов или обучения младшего персонала, я постоянно сталкиваюсь с одним и тем же препятствием. На определенном этапе обсуждения какого-либо вопроса, один или несколько партнеров обязательно произносят: «Да, я вижу, что неплохо было бы все это сделать. Но как это изменение отразится на размере моей премии? Я получаю деньги за выполнение других обязательств и не намерен уделять много внимания новым темам». В результате подобных рассуждений приходит понимание, что достичь цели в данном случае не так уж просто. До сих пор слишком часто в системе компенсации преобладает консерватизм, и профессиональной организации трудно претворять стратегические инициативы.

Система старшинства

Исторически в большинстве профессий компенсация работы партнера жестко привязана к старшинству. Некоторые профессиональные организации используют жесткую модель: увеличение размера премии определяется формулой, в которой единственная переменная – это срок пребывания в должности партнера. Другие профессиональные организации могут сказать, что решение о премиях они увязывают с рядом факторов, но стаж, тем не менее, часто доминирует над всеми остальными. (Я анализировал результаты премирования множества профессиональных организаций, и фактору стажа придается наибольший вес, согласно статистическим данным).

Существует два способа корректировки системы, основанной на стаже: во-первых, прошлые усилия старших партнеров по вкладу в текущий доход профессиональной организации, и, во-вторых, их опыт и стаж делает их более ценными для организации. Однако обе пропорции контролируются и не должны быть приняты автоматически. Возможно, прошлые заслуги некоторых партнеров давно прекратили приносить пользу организации, да и стаж не такой уж огромный.

Более того, прошлые заслуги и большой опыт – это две разные вещи. Первое – это требование «справедливости», благодаря прошлым заслугам, и они якобы подтверждают

ценность старшего партнера. Но заслуги присущи больше молодым партнерам, если это соответствующим образом продемонстрировать. Интерпретация равенства еще сложнее. В корпорации равенство формируется за счет внесения вкладов для поддержания установленных финансовых активов. В профессиональной организации равные вклады означают прежде всего создание таких активов, как товарный знак организации, навыки и репутация. На конкурентоспособном рынке, эти активы быстро обесцениваются, и требования «равной премии» менее применимы.

Возможно, самым большим достижением системы премирования по стажу является то, что она не придает особого значения ежегодной производительности и избегает оценки различных форм производительности. Преимущество заключается в управляемости. А недостатком является неспособность награждать лучших профессионалов, и профессиональная организация рискует потерять этих производительных людей. В конкурентоспособной среде, где шаги партнеров "в сторону" являются обычным делом, а молодые профессионалы не хотят ждать сомнительных наград в неопределенном будущем, опасность особенно велика.

Несмотря на то, что это самая очевидная проблема системы, она не является главной. Согласно моему опыту, гораздо большей сложностью является то, что система не может проводить различий между равными по должности и стажу партнерами и это создает чрезвычайно обескураживающую ситуацию. «Почему», – спрашивают они – «я должен стараться выполнить работу, которую не заметят?». Такая реакция часто возникает в организациях, где из-за нежелания отступления от системы плохая работа партнеров просто не замечается.

В мире профессиональных услуг существует четкая линия между хорошим и превосходным. Эти различия формируют доход и репутацию. Как только партнеры прекращают бороться за качество и становятся равнодушными к степени компетентности, организация вступает в период неизбежного упадка.

Несмотря на проблемы жесткой системы, некоторые успешные профессиональные организации продолжают ее использовать. Такие организации утверждают, что избегая обсуждения заслуг партнеров, они сохраняют коллегиальность и могут сосредоточить свое внимание на внешних проблемах, таких как завоевание и обслуживание клиентов, а не на внутренних, таких как внутренняя политика. Эти профессиональные организации зависят от таких механизмов, как твердая культура и «социальный контроль» при мотивировании партнеров к работе и исполнению различных ролей для сохранения «здоровья» профессиональной организации. Если "кусочек пирога" партнера заранее известен, то все, что нужно сделать для увеличения стимула к работе – это увеличить размер куска. Это и станет долгожданным совпадением интересов человека и организации.

Жесткие системы, как правило, остаются в профессиональных организациях, где нет снижения общего дохода. Когда нет проблем со средствами для компенсации работы всех и каждого, необходимость в сравнении и оценке людей становится меньше. Однако у некоторых профессиональных организаций существует двойное вознаграждение как располагающего окружения, так и гомогенной группы трудооголиков.

Компенсация, основанная на производительности

Многие профессиональные организации обнаружили, что путь к системе компенсации, основанной на производительности, чреват трудностями. Здесь важную роль играет общий дискомфорт при оценке производительности труда каждого партнера. Казалось бы, что партнеры должны иметь дело друг с другом как равные по положению; но оценка производительности труда – это что-то такое, в чем участвует каждый, а не только те, кто является реальными владельцами. Я полагаю, что это неправильное представление. Один менеджер в успешной профессиональной организации сказал:

Вы должны обходиться жестче с партнерами, чем с работниками непартнерского звена.

Если Вы думаете, что производительность партнеров важнее, чем производительность исполнителей младшего звена, то, по крайней мере, Вы должны сделать партнеров подотчетными. У большинства организаций есть сложная система оценки производительности и системы вознаграждения своих молодых профессионалов. Почему не партнеров? Существует вера в то, что всем партнерам всегда можно доверить выполнение работы без необходимости установления контроля. Это мнение сталкивается с жестокой реальностью, особенно в больших профессиональных организациях. Помните, если Вы переплачиваете одному партнеру, эта сумма вынимается из кармана другого партнера, и к этому нельзя относиться с беспечностью.

Даже профессиональные организации, пытающиеся внедрить систему компенсации, ориентированную на производительность, часто сворачивают некоторые аспекты оценки. Это серьезная ошибка. Как только происходит отклонение от жесткой системы, оценка производительности и решения о компенсации неразрывно переплетаются: это – две стороны одной медали. Вопрос состоит не в том, можно ли избежать оценки производительности, – ее нельзя избежать, – а в том, как она осуществляется, полностью или поверхностно.

Измерения и суждения

Для того чтобы избежать «субъективных» оценок работы партнеров, некоторые профессиональные организации делят партнерскую прибыль исключительно согласно известному критерию: оплачиваемые часы, суммарные часы, процентное соотношение списанного или несобранного дохода и так далее. Более того, некоторые профессиональные организации пытаются внедрить механизм, который может быть назван подходом «центров прибыли». С помощью этого подхода распределяются все расходы среди партнеров и создается своеобразный отчет «прибылях и убытках» для каждого партнера, и решения о компенсации принимаются соответственно.

Такие методы почти всегда приводят к исчезновению взаимовыгодного сотрудничества среди партнеров, которые и не в состоянии признать, что множество важных заслуг просто не могут быть как-то измерены. Рассмотрим партнера, который прилежно приносит заказы другим партнерам за счет своих неоплачиваемых часов. Как насчет партнера тратящего время на обучение исполнителей младшего звена? Или партнера, решающего неприятные административные проблемы? Ни одна система не может успешно фиксировать и поощрять все виды заслуг. Ориентированные на высчитывание (или «формальные») подходы работают против эффективного оказания услуг. Слишком занятые или высококвалифицированные партнеры должны передавать работу другим, используя труд более молодых или младших партнеров, когда это соответствует ситуации. Но если считать все так, как показано здесь, то появляются веские причины не передавать работу другим.

Системы измерений бывают ориентированы на краткосрочные результаты. Как вы оцените партнера, который развивает новую область практической деятельности, которая принесет или увеличит прибыль профессиональной организации в будущем, или партнера, который завоевал для фирмы хорошую репутацию в некоторых вопросах, или того, кто уделяет внимание образовательной деятельности, укрепляя позиции профессиональной организации? Каждый делает нечто большее, чем то, что может всплыть в цифрах годовых отчетов. Когда премия слишком сильно увязана с текущими делами, страдает будущее профессиональной организации. Партнеры будут стремиться «выглядеть хорошо» только сегодня. Но поскольку профессии становятся все более конкурентными, будущее должно планироваться, в него должны инвестироваться средства и о нем нужно беспокоиться. Определенное время и усилия должны тратиться на разработку новых направлений и проникновения в новые отрасли промышленности и страны за счет сегодняшних оплачиваемых часов и хорошей репутации.

Из этого следует, что подобно всем наиболее важным решениям профессиональной организации, решения о компенсации должны становиться результатом процесса оценки, а

не процесса измерения (хотя для большей уверенности суждения должны быть сформулированы на базе любых доступных статистических данных). Способы улучшения системы измерения заслуг очевидны. Как исправить систему оценки?

Характеристики системы оценки

В системах оценки всегда есть победители и проигравшие: когда достигаются сложные компромиссы, кто-то неизбежно не соглашается с результатами. (Один управляющий партнер утверждает: «У вас есть хорошее решение вопроса компенсации тогда, когда каждый чувствует, что с ним обошлись немного суровей, чем надо»). Также важно помнить, что ни одна система не будет совершенной: в любом процессе могут быть допущены ошибки.

Если дело обстоит таким образом, что нужно делать для внесения усовершенствований? Как и в суде, внимание должно быть направлено на процесс обсуждения, а не на сами решения. Если процесс полный, беспристрастный и равноправный – и таковым воспринимается – тогда результатом будут служить хорошие оценки, которые будут восприняты именно так. Используя судебную метафору, мы можем определить необходимые характеристики:

- если люди не доверяют судьям, система не работает
- законы не должны противоречить друг другу и должны быть хорошо понятны
- суждения не должны выноситься до тех пор, пока не было сделано искреннее усилие для сбора всей относящейся к делу информации, и защите было позволено представлять интересы своих подзащитных
- суждения, которые можно объяснить, принимаются с большей готовностью и пониманием, чем те, которые объяснить нельзя

Если принять эти суждения за отправную точку, то как работает эффективный процесс установления компенсации?

Выбор судей

В профессиональных организациях, управляемых партнерами или другой группой руководителей, практически не наблюдается сражений за компенсацию. Споры о дележе пирога часто идут по пятам управленческих споров. Один управляющий партнер описывает это так: «довольство партнера уровнем его и чужой премии в значительной степени зависит от его восприятия законности и целостности группы, принимающей решение о компенсации».

Проблемы возникают особенно тогда, когда есть беспорядок в ролях исполнительных и компенсационных комитетов. Исполнительный комитет профессиональной организации должен играть важную роль в установлении размеров компенсаций. Его члены больше других знают о действиях каждого партнера. Но их голоса не должны быть единственными. Понимание решений комитета увеличивается, когда у компенсационного комитета есть представители как от исполнителей, так и от дополнительных членов компенсационного комитета, избранными для выполнения единственной цели – обеспечения контроля за властью исполнителей. Эти сплоченные члены компенсационного комитета должны соблюдать объективность, справедливость, быть усердными, заслуживающими доверия и иметь рвение к профессиональной организации как к учреждению.

При попытке выбрать мудрых, добродетельных и объективных судей, некоторые профессиональные организации должны устранить членов компенсационного комитета с должности старших партнеров. Они уже получают максимальную дозволенную долю прибыли. Это работает хорошо только пока эти партнеры разделяют те же самые ценности и направление с остальной частью профессиональной организации. Как только их ценности начинают меняться, они потеряют доверие. Другие профессиональные организации в

попытках усиления гарантий законности используют выборный процесс, но это не панацея: в профессиональной организации, разделенной на группировки с разными ценностями и направлениями, никаким судьям, избранным или назначенным, не будут полностью доверять. Стратегия, управление и компенсация неразрывно переплетаются, и недостаток согласия в любом из них отражается на другом.

Решения о компенсации должны быть приняты в атмосфере, свободной от политиканства, лоббирования и частных интересов. Мое исследование убедило меня, что компенсационный комитет должен быть небольшим: идеально три – пять партнерам, максимум семь. Жесткие решения о компенсации могут быть приняты демократически избранными судьями, но не посредством прямой демократии открытых дебатов среди конкурирующих фракций всей профессиональной организации. Голосование и компромиссы (обычная практика больших комитетов) обычно не достигают справедливости в результатах. Должна решать маленькая группа. Большая группа наблюдателей (например, совет партнеров) может принять или отклонить решение, но если она отклоняет, то отменяется целый ряд решений.

Установка критериев

Неизбежная часть работы судей – интерпретация противоречивых законов и прецедентов, но законы все же должны существовать. Правила, согласно которым оцениваются партнеры, – различные формы достижения успеха профессиональной организации, которые признаются в порядке важности, – должны быть ясны. Нельзя оценивать производительность по критериям, которые сами по себе неоднозначны или постоянно меняются без предупреждения. Письменная инструкция компенсационной политики, включая детальное описание процесса сбора информации, должна совершенствоваться и пополняться каждый год.

Однако комитет не должен придавать различным критериям равный вес для разных партнеров. По мере роста профессиональной организации, люди и группы людей достигают успеха по-разному. Одна группа может быть заиклена на получении новых заказов; другая – на развитии новой области, где оплачиваемые часы недороги, а доходы небольшие; третья может действовать как отдел по обслуживанию профессиональной организации. С другой стороны, с течением времени можно ожидать изменения формы деятельности, например, большее внимание станут уделять оплачиваемым часам работы и получению новых контрактов, а меньше – вопросам управления.

В такой среде жесткая формула – «рабочие часы имеют вес 60 %, новые контракты – 30 % и прибыльность – по 10 %» – неосуществима. Профессиональная организация может считать, что развитие бизнеса и рабочие часы важнее развития младших партнеров, и должны указать это, но было бы ошибкой применять правило однобоко: никто не будет беспокоиться о развитии младших партнеров. То что требуется – это «управления с помощью формулирования целей», когда любой человек, консультируясь с исполнительным комитетом, соглашается на принятый набор целей на предстоящий год. В этом случае вы объясняете то, что ожидается, вынуждая каждого партнера (и, следовательно, саму профессиональную организацию) рассмотреть цели, поощряет активное планирование, а не оппортунистическое поведение. В профессиональном мире, где все больше требуется стратегическое мышление, это отнюдь не последняя вещь.

Применение этого подхода также позволяет компенсационному комитету оценивать каждый вид деятельности. Если партнер несет ответственность за работу новых сотрудников, то его производительность может быть оценена только в этом контексте. Если управляющий филиалом посвящает много времени управленческим обязанностям, то оценка зависит от качества выполнения этой работы. Таким образом, профессиональная организация может избежать «платы за занимаемую должность», то есть увеличенного размера компенсации просто за название должности. Работа руководителя – сделать других

людей более производительными, а профессиональную организацию – более прибыльной. Если ему это удастся, то он должен быть вознагражден соответствующе; если не удастся – награда не должна быть выдана в дежурном порядке. (Кстати, один из моих принципов состоит в том, что любая профессиональная организация, платящая своим менеджерам больше, чем своим лучшим «производственникам», сильно рискует. Лучшие производственники не должны становиться менеджерами для увеличения их оплаты и статуса. Слава и деньги всегда должны принадлежать тем, кто лучше проявляет себя при работе с клиентами.

Корректировки размера компенсации должны быть основаны на относительных усовершенствованиях производительности, а не на абсолютных значениях. Партнер, чей клиент заплатил \$ 2.3 миллиона в этом году по сравнению с \$ 2.9 миллионами за предыдущий год, вероятно, заслуживает меньшее повышение (если вообще заслуживает), чем тот партнер, чей клиент заплатил \$ 1.5 миллиона по сравнению с \$ 700,000 за предыдущий год. Если сделать иначе, доход и дальше может падать. Во многих профессиональных организациях я заметил, что партнер с высокой зарплатой вознаграждается, независимо от изменений в оплате труда по сравнению с предыдущим годом. (Это случается отчасти потому, что компенсационные комитеты захлебываются в цифрах и, таким образом, не могут полностью оценить статистические показатели прошлых лет.)

Наконец, надо сказать, несгибаемая структура компенсации обычно быстро отмирает. В один период приоритетом является приобретение новых контрактов; а в другой период приоритетом может служить увеличение прибыли от существующей работы профессиональной организации. С изменением стратегии партнерства должны меняться критерии производительности. До тех пор пока изменения объявляются и обсуждаются раньше их реализации, переоценка должна, скорее, одобряться, чем избегаться.

Хорошие суждения – информированные суждения

Одной из наиболее общих жалоб относительно системы суждения – это то что судьи не могут прийти к справедливому решению, потому что «они просто не располагают фактами» или извращают те факты, которые у них есть. В компенсационных системах это частая жалоба и, конечно, самая большая причина недоверия к судьям. К счастью, за это легко взяться. Компенсационный комитет должен энергично собирать максимальное количество информации из всех доступных источников, отыскивая не только «жесткие», измеряемые факты (которые часто оказываются менее жесткими, чем кажется), но и качественные описания: что каждый партнер выполнил в течение года, какую помощь он предоставил другим партнерам, насколько он был полезным в роли наставника и так далее. Комитет не должен бояться запрашивать мнения.

Существует много способов выполнить эту задачу. Сначала пошлите каждому партнеру резюме его или ее статистики и пригласите его или ее, чтобы услышать комментарий и избежать возможности неверного истолкования. Что должны знать члены комитета о победах и поражениях партнера?

Встречи между партнерами и членами компенсационного комитета – это обычная процедура, но многие профессиональные организации делают это только по инициативе самого человека или когда сталкиваются с неприятностями. Такие встречи не должны стать ограниченными: комитет должен гарантировать, что каждый партнер встречается с одним из его членов. Не только партнеры дают объяснения, они могут подвергнуть сомнению то, что было обсуждено в прошлом году и часто корректируют планы на наступающий год. От профессиональных организаций, применяющих эту практику, я всегда слышал только положительные отзывы.

Другой важный источник информации о производительности партнера – мнения других партнеров. В маленькой, гомогенной профессиональной организации, с практической

деятельностью партнеров в похожих областях с похожими типами клиентов, компенсационный комитет может с легкостью точно оценивать всех партнеров. Однако в большой многопрофильной профессиональной организации партнеры беспокоятся, что небольшая группа членов комитета может быть неквалифицированной в вопросах суждения о вкладе каждого партнера. Чем больше расстояние между судьями и оцениваемыми ими людьми, тем меньше существует доверия и уверенности.

Конечно, нужно требовать оценку руководителей филиалов и отделений; это обычная практика. Оценка равных по положению работников может стать гораздо обширнее. Я заметил, что во многих хорошо управляемых профессиональных организациях, комитет приглашает всех партнеров ответить на следующий вопрос: «С какими другими партнерами вы работали в прошлом году? Как бы вы оценили его производительность и вклад в профессиональную организацию? В чем он превосходит других? Что мы не знаем относительно его вклада в успех профессиональной организации? За что его можно похвалить? Если бы вы поощряли этого человека для выполнения чего-то другого, что бы это было?»

Этот подход может отпугнуть профессиональные организации, которые никогда его не опробовали, но это дает судьям точное понятие того, как партнер воспринимается его равными по положению коллегами и это раскрывает необходимую информацию, благоприятную и неблагоприятную. Зная, что все мнения будут приняты к рассмотрению в комитете конфиденциально, партнеры с большей готовностью выразят свое искреннее мнение относительно достоинств, сил и слабостей других. Это отнимающий время, но стоящий затрат процесс.

Достижение решений

Справедливость требует, чтобы, независимо от правил профессиональной организации, они применялись бы для всех без исключения. Часто это выполнить труднее, чем это может показаться. В профессиональных организациях среднего размера (скажем, тридцать партнеров), компенсационный комитет может получить листок бумаги с десятью на пятнадцать столбцами данных (работа, часы и т. д.) для каждого партнера и должен так или иначе переварить все эти данные, с целью принятия тридцати решений, которые отражают объективную оценку всех участвующих лиц.

Согласно моему исследовательскому и консультационному опыту, я обнаружил, что много организационных комитетов пытаются обработать это обширное количество данных весьма «импрессионистским» способом, делая попытку поглотить одновременно беспорядок сообщений, содержащихся в сотнях (если не тысячах) числах в дополнение к попытке не упустить важные качественные соображения. Это редко приводит к законченной последовательности или логике в полном наборе решений. Из-за неструктурированного подхода, примененного при анализе информации, тратится больше времени, чем это должно быть. Решения такой важности и сложности не могут обойтись без более формального аналитического подхода.

На самом деле существуют инструменты для анализа таких данных. (См. Главу 24. «Модели компенсации работы партнеров»). Многие профессиональные организации заявляют, что принимая решения о компенсации, они рассматривают более одного года работы и вознаграждают выдающуюся производительность с течением времени. Однако согласно моему опыту, лишь немного профессиональных организаций пересматривают прошлые статистические данные производительности, полагаясь вместо этого на то, что часто является незавершенной, импрессионистской памятью о производительности предыдущих лет. Необходимо подчеркнуть, что формальный подход к анализу измеряемых аспектов производительности не противоречит применению качественной оценки. Это просто гарантирует, что все сделано последовательно.

Объяснение решений

Пройдя через этот обстоятельный процесс оценки производительности, компенсационный комитет должен позволить партнерам знать полученные результаты. Если он закончит свою деятельность простым объявлением информации о каждом партнере, это может вызвать недовольство. Нужно обеспечить обратную связь, т. е. решения должны быть объяснены (конечно, с сохранением конфиденциальности определенных мнений, выраженных комитетом).

Нелишне подчеркнуть, что если объясняется процесс рассуждений, приведший к тому или иному суждению, то решение будет принято с большей вероятностью. Более того, обратная связь воодушевляет. Даже там, где решения о компенсации приняты как справедливые, возникает естественный вопрос: «что я должен делать, чтобы быть лучше в следующем году?». В профессиональных организациях, где нет обратной реакции, партнерам ничего не остается делать, как гадать – и, возможно, неправильно интерпретировать – сообщения компенсационного комитета.

Раскрытие

Я полагаю, что раскрытие данных о компенсации каждого партнера всем другим партнерам рискованно, но иногда выгодно. Можно понять ситуацию, когда организации все-таки делают это: они же, в конце концов, партнерство владельцев, в которых высоко ценится демократия и коллегиальность. Но если раскрыты данные размера компенсации каждого, искушение сравнивать почти непреодолимо. Эта игра, где все с готовностью уступает, может стать разрушительной. Эндрю Грув (Andrew Grove) в своей книге «High Output Management» замечает, что люди могут быть удовлетворены, если они озабочены абсолютным уровнем компенсации. Однако если их внимание фокусируется на сравнительном положении, то они никогда не смогут получить удовлетворение.

Раскрытие информации, конечно, препятствует слаженному поведению, необходимому в большинстве профессиональных организаций. Высока возможность возникновения недоразумений и негодований. Процесс, получивший качественную оценку, трудно объяснить доступным образом, но если были открыты только измеряемые данные, партнеры могут интерпретировать эти решения исключительно по своим понятиям. Другая проблема состоит в том, что корректировки направлены не только на себя, но и на других – «Почему он получил больше меня?» – и это может потребовать раскрытия персональных обстоятельств или мнения третьих лиц.

Доступ к информации делает трудным реализацию серьезных решений: разбираться с менее производительным партнером или с персональными проблемами. Компенсационные награды могут стать символическим статусом места в иерархии. Таким образом, сокращение компенсации затрагивает публичный имидж партнера, – а это ненужное наказание.

Владельцы могут информироваться и без подробностей. Шумные протесты относительно раскрытия информации символичны: люди ищут подтверждение того, что судьи объективны, справедливы и непротиворечивы. Есть еще один аспект доступа к этой информации, который не должен быть пропущен: каким образом компенсационный комитет разбирается с самим собой. Здесь открытая информация должно иметь место, как в общем виде, так и подробно.

Уравновешивая прошлое и настоящее

Выше я обосновал, что стаж сам по себе не является основанием для вознаграждения работы партнера. Но это не должно означать того, что прошлые заслуги полностью игнорируются. Действительно, профессиональные организации должны быть очень осторожны, чтобы не стать слишком ориентированным на краткосрочные результаты в

вопросах установления размеров компенсации. Одно из общих заблуждений – это вера в то, что альтернативой системе компенсации по стажу служит подход «оценка производительности по последнему году».

Это ненужная реакция. Производительность становится очевидна только по прошествии времени, и так и должна оцениваться. Решение о компенсации за данный год должно рассматриваться как одно из целой серии решений, а не как игра, которую нужно выигрывать или проигрывать каждый год без оглядки на прошлое или без взгляда в будущее. Быстрые изменения компенсации, за исключением случаев полного согласия в том, что они оправданы, являются чрезвычайными действиями, как и другая крайность – различия замечаются на основе оценки производительности одного года.

Один из способов баланса прошлого и настоящего состоит в том, чтобы подумать о компенсационных решениях как о сглаженной усредненной функции производительности, изменяющейся каждый год при новых обстоятельствах. Чтобы выполнить это, профессиональная организация может выбрать принятие решений на основе статистики, охватывающей трехлетний период, а не на основе одного года. Каждый год нарастающий трехлетний итог для каждого партнера модифицируется посредством добавления результатов работы за последний год и отбрасывания четвертого года. Таким образом, результаты хорошей работы за год будут влиять в течение достаточно долгого периода времени, но не всегда. Точно так же воздействие результатов одного хорошего (или плохого) года будут ослаблены после добавления результатов трех лет работы. Если производительность улучшается каждый год, партнер будет получать постепенно повышающуюся долю прибыли. Если производительность последовательно снижается, доля его прибыли также снижается. (Кстати, эта система естественным образом улаживает вопросы с постепенно выдыхающимся и собирающимся покинуть организацию партнером.)

Вторая система – завоевываемая расположение среди профессионалов – то, что я называю «система двойного котла», в которой некоторый большой процент прибыли распределяется (со взглядом в будущее) согласно долгосрочным критериям оценки, в то время как средства меньшего котла (скажем, 5 или 15 %) распределяются (с оглядкой назад) с учетом внесенных вкладов в текущем году. Эти специальные вознаграждения явно выходят за рамки долгосрочной структуры компенсации, так что «премия» одного года не становится частью долгосрочных ожиданий получателя.

Компенсация и стратегия

Несмотря на предложенные выше советы, в конечном счете, существует только один испытанный тест компенсационной системы: действительно ли она покрывает полный диапазон или нет. Если партнеры мудро и энергично тратят свое время на выполнение того, что приносит выгоду не только им, но и профессиональной организации, система работает. Если интересы сотрудника не совпадают с интересами профессиональной организации, то система нуждается в перестройке. Для применения этого теста, нужно понять, что позволяет фирме преуспевать. Каковы ее главные интересы: много профессиональных организаций обнаружили, что это требует тщательного обдумывания. Решения о компенсации не могут приниматься в условиях информационного вакуума: они являются неотъемлемой частью того, что определяет профессиональную организацию. Разрешение всех этих сложных вопросов является искусством и, вероятно, еще долго им останется.

Глава 24

Модели компенсации работы партнеров

Удивительно, как часто компенсационные системы профессиональных организаций не достигают простейших задач, а именно, не концентрируют внимание партнеров на том, что

приносит фирме успех.

Проблема не в том, что соответствующие комитеты вознаграждают совсем не то, что необходимо (хотя некоторые так и делают). Вопрос в том, что типичный партнер часто не знает, что же все-таки вознаграждается, или попросту не верит в то, что говорится о вознаграждении.

Официальное оглашение политики расчета вознаграждения проблемы не решает. Большинство профессиональных организаций в своих утверждениях банально перечисляют, что «среди всего множества учитываемых факторов присутствуют ...» (далее следует список количественных и качественных показателей производительности). Такие заявления в равной степени неоднозначны и приводят к непониманию партнерами того, какие же именно факторы используются при рассмотрении конечного размера вознаграждения и какой вес имеет каждый из этих факторов.

Печально, но большинство партнеров не готовы принять на веру все то, что утверждает компенсационный комитет. Когда дело доходит до расчета компенсации, в профессиональных организациях остро встает вопрос доверия. Это серьезный вопрос ведения бизнеса. Если партнеры не понимают, что именно вознаграждается, они концентрируют свое внимание на том, что, по их мнению, действительно вознаграждается, а не на том, что, может потребоваться для успеха.

Так как же компенсационный комитет может убедительно показать, что он сделал? Банальное рассмотрение результатов компенсации проблемы не решит. Даже если я точно знаю, что каждый партнер сделал в этом году, для меня все же будет непросто прийти к заключению, что именно вознаграждается, несмотря на то, что я хорошо знаком с работой и производительностью каждого из партнеров. Это трудно сделать в небольших организациях, а в крупных и попросту невозможно. Даже если мне, как партнеру, выдадут расчет (или, что более вероятно, толстый сброшюрованный документ), содержащий всю информацию, используемую в работе компенсационного комитета, мне будет трудно выявить систему вознаграждения моих усилий, скрывающуюся в голых цифрах объемистых колонок с данными.

То что действительно нужно – это подход, недвусмысленно демонстрирующий, что именно вознаграждается, ясно и четко вскрывающий, что именно положено в основу количественных и качественных факторов, и в каких случаях может быть сохранена (где это необходимо) конфиденциальность конкретных данных отдельного партнера.

К счастью, такой подход существует, и называется он «Отчет компенсационного комитета» содержащий графики и некоторые простейшие статистические вычисления. Чтобы проиллюстрировать все это, давайте рассмотрим вымышленную фирму, в состав которой входит двадцать три партнера, и которая собирает количественные (описательные) данные о работе своих партнеров по шести категориям:

- a. возраст (как показатель старшинства)
- b. индивидуальная ставка оплаты труда
- c. Степень вклада в развитие бизнеса
- d. итоговое количество денег, полученных от работы с клиентом
- e. процентное соотношение выставленных и полученных стандартных ставок
- f. персональное оплачиваемое время

Конечно, компенсационный комитет принимает в расчет также некоторое количество качественных факторов, но только для тех показателей, для которых имеются количественные данные. Затем, имея на руках эту информацию, комиссия удаляется для жарких дебатов и, используя лучшую систему оценки, разрабатывает схему присвоения очков (или долю прибыли) для каждого партнера. Затем комитет подготавливает отчет, содержащий графики, приведенные здесь. Мы, вместе с партнерами нашей вымышленной профессиональной организации, изучим их.

Иллюстрация 24-1 показывает соотношение между набранными очками (частью получаемой прибыли) и возрастом. (На этом, как и на всех остальных графиках, каждая

«точка» означает отдельного партнера). Играл ли возраст какую-нибудь роль при принятии решений компенсационным комитетом? Как читатель может увидеть из графика, наблюдается некая тенденция, согласно которой партнеры более старшие получают в среднем больше очков. Однако можно также заметить существование большой степени «разброса». Этот фактор не был сформулирован компенсационным комитетом в виде формулы.

Иллюстрация 24-1.

Баллы (Доля прибыли)	Корреляция 39%
	Возраст партнера

Иллюстрация 24-2.

Баллы (Доля прибыли)	Корреляция 55%
	Персональная ставка партнера

Иллюстрация 24-3.

Баллы (Доля прибыли)	Корреляция 28%
	Степень вклада в развитие бизнеса

Иллюстрация 24-4.

Баллы (Доля прибыли)	Корреляция 21%
	Получено всего от клиентов партнера

Иллюстрация 24-5.

Баллы (Доля прибыли)	Корреляция 8%
	% оплаченных клиентами счетов

Иллюстрация 24-6.

Баллы (Доля прибыли)	Корреляция 0%
	Персональные оплаченные часы партнера

Партнер, желающий внимательно изучить все обстоятельства, обязательно заметит, что «эффект стажа работы» (возрастающая тенденция) довольно выражен по отношению к возрасту, от 35 до 41 года, а за чертой этого возраста такой тенденции не существует. Что делает комитет, так это обращает внимание на фактор наличия опыта работы в первые годы исполнения обязанностей партнера, но в то же время имеет в виду и другие факторы, например, производительность.

Является ли эта модель подходящей? Это решать комитету и самим партнерам в соответствии с философией расчета вознаграждения. Однако, как показывает график, партнеры, как минимум, могут видеть, что было сделано.

Статистические данные вверху графика – это показатель корреляции, то есть насколько тесно может наблюдаться связь двух факторов (баллы и возраст). Цифра, близкая к 0 процентов, могла бы свидетельствовать об отсутствии связи между ними. Цифра, близкая к 100 процентам, означает наличие тесной связи между факторами. Конкретное число (называемое обычно «R-квадратная статистика» в большинстве программ статистического анализа) может быть использовано при ответе на вопрос «Насколько сильно вариация одного фактора (очки) может быть «объяснена» другим фактором (возрастом)».

В этом случае ответ – 39 процентов. При этом кажется, что возраст может «объяснить» 39 процентов всех различий распределения этих очков, а оставшийся 61 процент – другими факторами. Это преувеличение важности данного фактора. Может показаться, что партнеры, возраст которых больше, оплачиваются лучше. Но «эффект возраста (опыта работы)»

обманчив. К счастью, мы можем проверить эту гипотезу, поскольку имеем еще несколько графиков. Мы можем с уверенностью утверждать, что «эффект возраста» составляет не более 39 процентов.

Разумеется, этот анализ ничего не говорит о *реальном* процессе рассуждений компенсационного комитета. Говоря о наличии 39-процентной зависимости между возрастом и этими пунктами, мы говорим, что комитет действует, *как если бы* все то внимание, которое уделяется возрасту, действительно соответствовало бы этому уровню. Мы анализируем не процесс принятия решений, а *последствия* принятия этих решений. Мы ничего не можем сказать о влиянии этих решений на конкретного партнера, но мы можем сказать, что большое количество тенденций, общих моментов и моделей, основанных на этом решении.

Далее мы переходим к уровню индивидуальной ставки оплаты труда партнера (Иллюстрация 24-2). И снова читатель может прийти к собственному выводу. Я вижу ясную тенденцию с приемлемым уровнем разброса. Очевидно, высокопрофессиональные партнеры в нашей вымышленной профессиональной организации получают больше очков.

Нормально ли это, что личная ставка так сильно влияет на набор очков? И снова, решать придется самой организации. Наша цель здесь проста: выявить, что было сделано. Но если профессиональная организация устанавливает ставки оплаты труда партнеров согласно рыночным тенденциям (т. е. уровень ставок оплаты труда конкретного партнера отражает ценность партнера на рынке), тогда, соответственно, уровни ставок оплаты труда конкретных партнеров должны отражаться количеством набираемых очков. Наиболее ценные профессионалы получают более высокое вознаграждение.

Иллюстрация 24-2 предполагает, что уровни ставок оплаты труда «объясняют» 52 процента различий в набранных очках. Однако нам следует быть осторожными, поскольку более старшие по возрасту партнеры имеют также более высокие уровни ставок оплаты труда и, следовательно, существует так называемое «перекрытие» этих показателей. По этой причине мы не можем сложить вместе 39 процентов из графы возраста и 52 процента из графы уровня ставок.

К счастью, есть метод решения этой проблемы. В большинство программных пакетов статистической обработки данных есть инструменты расчета «множественной регрессии», при помощи которых можно устранить наложение данных. Это позволит нам сказать, насколько различия в набранных очках могут объясняться влиянием факторов возраста и уровня ставок взятых вместе без повторного счета. В этом случае ответ будет составлять 59 процентов. Это будет означать, что, после устранения двойного счета, возраст и ставки оплаты труда, вместе взятые, могут «объяснить» итоговые 59 процентов различий в удержании позиций (очков). Способ интерпретации всего этого заключается в том, что, если фактор возраста может считаться 39 процентами различий в наборе очков, то добавление ко всему этому уровня ставок оплаты труда может объяснить дополнительные 20 процентов (59 минус 39) различий.

Давайте теперь обратимся к показателю «вклад в продажи» (Иллюстрация 24-3). Это «квази-количественный» фактор. Наша вымышленная профессиональная организация собирает информацию об итогах усилий каждого партнера по развитию бизнеса и присваивает оценку их общего вклада по шкале от 1 до 5, где 5 – наивысшая оценка. Используя шкалу от 1 до 5, хотя на практике никогда не присваивая 1.

Как можно видеть, здесь также наблюдается возрастающая тенденция. В среднем, высокие результаты, показанные в привлечении клиентов, будут приносить высокие очки, что видно на графике. Как всегда, мы должны смотреть не только на тенденцию, но и на разброс вокруг этой тенденции. Как видно, существует значительный разброс, свидетельствующий, что уровень развития бизнеса влияет на уровень компенсации, но не определяет ее. Сама по себе она «объясняет» 28 процентов различий в набранных партнерами очках.

Как и раньше, мы должны быть осторожны в вопросе наложения данных. Может

случиться так, что партнеры с высоким уровнем ставок оплаты труда являются также лучшими в развитии бизнеса. Метод «множественной регрессии», рассмотренный выше, может быть применен снова. В этот раз он покажет, что принятие в расчет трех факторов – возраста, уровня ставок и степени вклада в развитие бизнеса – «объяснит» итог в 74 процента различий в очках. Это вытекает из 59 процентов для возраста и уровня ставок, предполагая, что усилия по развитию бизнеса объясняют 15 процентов тех различий, которые возраст и уровень ставок объяснить не могут.

Иллюстрация 24-4 показывает, что «итоговое количество денег, полученных от работы с клиентом», играло определенную роль в установлении размеров компенсации (наблюдается некая возрастающая тенденция), но не имело при этом преобладающего влияния (наблюдается большой разброс). В то время как связь набирает силу в 21 процент, остается наложение других факторов: добавляя этот фактор к другим, мы уже приняли во внимание только добавленные (в соответствии с неграфическим анализом) возрастающие 2 процента к 74, которые мы уже объяснили.

Последние два графика указывают на отсутствие связи. Иллюстрация 24-5 показывает, что существует едва различимая связь между набранными баллами и процентом оплаты счетов («уровень реализации»). Во всяком случае, кажется, что существует некая тенденция занижения. Кажется, что «хорошее управление прибылью» как фактор определения количества набранных очков не применялось повсеместно. Это не доказывает, что компенсационный комитет не принимал в расчет этого фактора в отдельных случаях. Это показывает, что они не применяли последовательную выстроенную модель по отношению ко всем партнерам.

Наконец, иллюстрация 24-6 показывает, что наша вымышленная профессиональная организация, к худшему или к лучшему, в процессе установления размеров компенсации не полагалась всецело на персональное оплачиваемое время партнеров. Здесь необходимо рассказать про достойный внимания, хотя и не слишком часто встречающийся случай. Если слишком много внимания уделяется количеству часов отдельного партнера, то может появиться стимул к перетягиванию одеяла на себя. Т. е. партнер берется за ту работу, которая могла бы быть лучше сделана другими.

Мы рассмотрели каждый из доступных нам *количественных* факторов. А можем ли мы что-нибудь сказать о *качественных* факторах, применяемых компенсационным комитетом? Как минимум следующее: если сложить вместе итог всех шести количественных факторов, тогда итог «всего» 76 процентов различий в набранных баллах можно объяснить. (Итог получается в результате применения метода «множественной регрессии»). Поэтому мы можем сделать вывод о том, что компенсационный комитет при принятии решений о размере вознаграждения работы партнеров лишь в 24 процентах полагался на качественные факторы. Мы не можем сказать, были ли эти другие факторы важны (качество работы, тренинги младших партнеров, совместная работа и т. д.) или нет (политиканство и т. д.). Но мы показали, что система компенсации нашей вымышленной профессиональной организации далека от выведенной формулы. Имеют ли эти 24 процента вес в оценке работы или нет? Как всегда, решать самой организации. Но это по крайней мере знают партнеры.

К лучшему это или к худшему, но неопределенность в вопросе «за что здесь в конечном итоге вознаграждают?», была значительно снижена. Конечно, она не была полностью ликвидирована. Все еще остается 24 процента в оценке работы, которые мы не можем объяснить. (Хотя ничего не стоит применить практику присваивания «весов» за развитие бизнеса организации в других областях оценки работы, например, в обучении младших партнеров, и преобразовать таким образом оценочный фактор в квази-количественный.)

Осталась также некоторая степень неопределенности из-за наложения рассматриваемых факторов. Если, например, факторы «оплаты работы партнера с клиентом» и «персональной оплаты работы партнера» имеют тенденцию объединяться в работе одного и того же партнера, то что же на самом деле вознаграждается? Сложно точно сказать.

Однако прогресс все же был. При помощи этих простых графиков (и небольших статистических вычислений) мы, вместе с партнерами, можем определить, что же все-таки происходит в организации. Будь я партнером конкретной фирмы, я смог бы легко сказать, на что мне для набора большего количества очков лучше обратить внимание. Например, можно увидеть, что возможностям внесения своего вклада в привлечение клиентов уделяется достаточно внимания, а вот вопросам оплаты своего труда – нет. Мне могут не понравиться такие заключения, но сейчас я знаю, чему я придаю избыточное внимание, а что, наоборот, страдает от его недостатка. И мне уже не нужно беспокоиться о степени доверия компенсационному комитету.

Должно быть также указано, что графический / статистический подход к раскрытию принципов компенсации работы партнеров все же позволяет сохранить желаемую степень конфиденциальности, если того пожелает сама профессиональная организация. «Точки на графике» еще не указывают, какая точка отражает результаты работы того или иного партнера. Соответственно, подход может быть применен также и в профессиональных организациях, чья политика преследует цель сохранения конфиденциальности размеров вознаграждения конкретных партнеров. (Останется потенциал для нарушения конфиденциальности в небольших профессиональных организациях, в которых один или два партнера не возражают против их идентификации на графике).

Многие профессиональных организаций следуют политике неоглашения принципов вознаграждения работы партнеров, потому что боятся неверного истолкования результатов (то есть вопросов типа «А почему X получил больше меня?»). Если же они примут на вооружение тип рекомендованного здесь анализа, в котором общая модель компенсации работы предельно ясна, то будет меньше помех для открытого оглашения принципов компенсации работы.

Естественно, любой компенсационный комитет захочет предварительно ознакомиться с результатами этого анализа перед представлением партнерам окончательных выводов. Я уже слышу такие разговоры: «Мы в самом деле не намеревались придавать большого (или никакого) значения вопросам управления прибылью? Конечно же, нет! Это совсем не тот сигнал, который мы собирались послать. Мы просто думали, что учитываем это в наших сугубо индивидуальных решениях. Однако, если все это собрать вместе, то не получится никакой единой модели определения размера вознаграждения усилий наших партнеров. Наверное, мы должны пересмотреть принимаемые нами решения еще раз!». Таким образом, графический (и статистический) анализ, основанный на методе «пробного баланса», может стать полезным инструментом принятия решений для компенсационного комитета, с тем чтобы удостовериться, что модель принятия решений о размерах компенсации работы партнеров дает правильные сигналы партнерам.

Естественно, существует множество различных способов улучшения этого подхода. Некоторые фирмы могут захотеть проанализировать не только абсолютное количество очков, но и как процент изменения по пунктам связан с анализируемыми факторами. Другие могут захотеть изучить данные производительности за больший период времени (скажем, средние показатели последних трех лет), а не только последнего года. Многие из этих улучшений имеют собственный смысл. Однако ключевым моментом здесь опять-таки является открытие результатов анализа партнерам. Компенсационный комитет не выполнит свою часть работы до тех пор, пока не сумеет ясно показать (а не просто сказать) партнерам, «за что же здесь все-таки вознаграждают».

Глава 25

Дележ пирога

В 1983 году я решил провести простое исследование практики компенсации работы партнеров юридических фирм с целью выявления различий в подходах к компенсации

работы разных типов партнеров. И хотя результаты исследования уже довольно стары и относятся только к одной профессии, я все еще получаю комментарии клиентов о результатах этого исследования, в которых они говорят о намерении применить их по отношению к своим фирмам. Поэтому я решил включить их в эту книгу.

При сотрудничестве Стивена Брилла (Steven Brill), редактора журнала «Американский Адвокат» (*The American Lawyer*), и Брюса Хайнца (Bruce Heintz), консультанта юридической организации, я придумал 7 типов партнеров вымышленной организации и представил статистическую и описательную информацию по каждому типу (см. Таблицу 25-1). Всех участвовавших в исследовании, попросили указать для каждого из типов наиболее вероятный уровень компенсации (высокий или низкий), который мог бы применяться в их организации и соответствовать выплатам среднего партнера.

Каждому из типов можно дать краткое наименование:

A – типичный партнер

B – юная восходящая звезда

C – непродуктивный стареющий партнер

D – партнер-одиночка

E – работающий юрист «на заднем плане»

F – член исполнительного комитета, энергично поддерживающий практику

G – старающийся изо всех сил руководитель филиала

H – главный поставщик клиентов, не имеющий при этом много оплачиваемых часов

Таблица 25-1. Восемь партнеров вымышленной фирмы

	Партнер А	Партнер В	Партнер С	Партнер D	Партнер Е
	типичный адвокат	Молодой и предприимчивый партнер, создавший группу консультантов вокруг себя	Кажется, что топливо на исходе. Видимо, какие-то проблемы дома	Примадонна. Любит работать один и выполнять «яркие», заметные проекты. Иногда излишне говорлив.	«Человек в пути». Адвокат, напряженно работающий, но приносящий при этом мало прибыли. Полагается на других. Своего рода «партнер – консультант»
Оплаченные часы	100	141	74	105	115
Неоплаченные часы	100	152	51	92	60
Бюджет в управлении	100	198	33	45	55
Производительность	100	120	50	102	101
Оплата помимо счетов	100	105	59	40	93
Собираемость оплаты	100	110	72	50	95
Получение заказов	100	200	25	73	15
Ставка	100	64	129	104	103
Возраст	38	34	55	42	41
Отдел	Корпоративное право	Недвижимость	Наследство	Налоги	Суды
Качество работы	Среднее	Отличное	Среднее	Отличное	Среднее
Уважение в сообществе	Среднее	Отличное	Совсем не известен за пределами фирмы	Очень заметен	Не очень хорошо известен
Сотрудничество с другими партнерами	Среднее	Не очень хорошее. Деление территорий	Очень настроен на сотрудничество	Не очень настроен на сотрудничество	Очень хочет этого
Возможность развития младших специалистов	Среднее	Выдающееся	Слабое	Слабое	Среднее
Участие в управлении фирмой	Среднее	Не слишком	Хочет, но редко приглашают	Нет	Если попросят
Вознаграждение	100	?	?	?	?

Все приведенные цифры, кроме возраста, являются процентным соотношением к среднему значению в фирме. Цифры больше 100 означают отличный результат. Например, партнер D биллингует на 5 % больше времени, чем в среднем в фирме, при этом имеет на 8 % меньше неоплаченных часов. При этом, если взять показатель неоплачиваемой работы для своих клиентов, то у этого партнера он составляет всего 40 % от среднего показателя фирмы. Таким же образом, можно отметить, что показатель собираемости всего 50 %. Ему требуется вдвое больше времени, чем в среднем, чтобы получить заработанные деньги от клиента.

Таблица 25-1 дает более детальное описание каждого случая. Перед тем как продолжить чтение, вы, возможно, захотите подставить ваши собственные данные о

компенсации каждого из типов партнеров, сравнив со средним. Или же вы можете пожелать распространить это исследование среди всех ваших партнеров, чтобы определить степень согласия с тем, что должно быть вознаграждено в вашей фирме.

В моем случае, сорок шесть организаций ответили на анкету, что составило около 20 % от всех разосланных анкет. Это, конечно, мало, но все же достаточно для исследования такого рода. Присланные отклики дают некоторые интересные находки.

Несмотря на низкую долю оплачиваемых часов и критические намеки на отсутствие сотрудничества, партнер Н, который сочетает старшинство и, главное, способность приносить заказы, получает наивысшую компенсацию в большинстве ответивших фирм (Иллюстрация 25-1). Это понятно: приносить заказы – это одна из наиболее ценных характеристик в компенсации работы партнеров.

Иллюстрация 25-1. Компенсация зависит от места работы.

С – непродуктивный стареющий партнер

Е – работающий юрист «на заднем плане»

D – партнер-одиночка

A – типичный партнер

B – юная восходящая звезда

G – стареющийся изю всех сил руководитель филиала

F – член исполнительного комитета, энергично поддерживающий практику

H – главный поставщик клиентов, не имеющий при этом много оплачиваемых часов

Но смысл, содержащийся в исследовании, более сложен: многие организации могли бы вознаградить партнера Н больше, чем другого прототипа, но они значительно отличаются друг от друга. Среднее вознаграждение партнеру Н было 175 % от средних выплат, но четверть всех организаций дала партнеру Н не более 25 % от среднего. Три организации даже сказали, что они бы назначили компенсацию партнеру Н *ниже* средней! С другой стороны, десятая часть организаций определила партнеру Н более 210 %, а еще для четверти фирм вознаграждение было в 2,5 раза выше среднего.

Разброс полученных результатов поразителен. Игнорируя первые и последние 10 % ответов, можно увидеть, что партнер Н мог бы получать от 110 до 250 % среднего уровня оплаты партнеров.

Размер организации не имеет значения

Отношение к партнеру Н (или любому другому партнеру) не зависит от размера фирмы-респондента. Анализируя размер фирм, я выяснил, что они все используют одинаковые модели. Внутри каждой группы, вознаграждение партнеру Н находится в пределах 160–190 %, но были и значительные отклонения, которые устраняют любые статистические различия между ними. Например, одна небольшая организация (меньше 50 юристов) определяла размер вознаграждения для партнера Н только на уровне 62 % от среднего. В то время как другая фирма из этой же категории устанавливала размер вознаграждения в 262 %. Среди крупнейших организаций (более 150 юристов) ответы о размере компенсации партнера Н распределяются от 115 до 250 %. Статистические зависимости между размером организации и компенсационными решениями верны не только для партнера Н, но и для всех остальных типов.

То же самое связано и с типом управления компанией. 72 % ответивших определили форму правления своими фирмами как выборную демократию. 22 % сказали, что у них олигархия сильнейших партнеров, и 6 % описали управление своими фирмами как милостивую диктатуру. Ни для одного из этих типов нельзя найти особой статистической разницы в принципах оценки. Основной идеей является то, что при огромном разнообразии типов организаций и применяемых систем формирования компенсационных комитетов,

решения принимаются на основании одних и тех же показателей. Не существовало статистически значимых различий между 68 % организаций, которые выбрали свои комитеты, 15 %, только одобривших этот выбор, и 17 % тех, кому компенсационный комитет навязали сверху.

Мог ли широкий диапазон ответов по поводу разных типов партнеров соответствовать неуверенности части ответчиков в том, что получает каждый из типов партнеров в их организации? Оказывается, нет. Для каждого типа респондента было предложено обозначить «большие» и «малые» цифры, чтобы учесть факторы, не рассчитываемые внутри фирмы. Львиная доля организаций предоставили расчеты, которые находились в диапазоне не больше 20 % от самой большой цифры до самой маленькой. И лишь немногие организации (одна из десяти) превысили 30 %-й диапазон. Таким образом, большинство респондентов показали, что у них имеется достаточная информация для оценки типов партнеров в рамках собственной системы.

Другие ответы: кто сколько получает?

Мы обсудили партнера Н. А как насчет остальных? Любой, знакомый с юридическими фирмами, вероятно, догадался бы, что следующий за партнером Н, имеющий наиболее высокое вознаграждение был бы партнер F. Член комитета, работающий среднее количество оплачиваемых часов и в два раза больше неоплачиваемых часов, привлекает на 75 % больше бизнеса. Сорок шесть организаций дали бы такому сотруднику в среднем вознаграждение в размере 155 % от среднего значения. 50 % респондентов дали бы меньше этой суммы, и 50 % больше. Также как и с партнером Н, отношение к таким трудолюбивым членам исполнительного комитета было различным. Четверть организаций предложила бы менее 130 % от своей средней оплаты, а другая четверть назначила бы партнеру F больше 190 %. Не обращая внимание на самую высокую и самую низкую планки (10 % ответов), мы можем определить размер вознаграждения от 120 до 225 % от средних выплат. И хотя организации могут иметь очень разные средние показатели, это все же невероятный разброс.

Интересно сравнить показатели партнеров Н («того, кто приносит заказы») и F («основной мотор фирмы»). Если среднее вознаграждение F и Н отличается даже на 20 %, существовало значительное разногласие между 46-ю исследованными организациями, кто из этих партнеров получит большее вознаграждение. 54 % отдадут предпочтение партнеру Н, а 46 % – партнеру F. Надо было изучить, почему так сильно отличались данные. Привлечение заказов – чрезвычайно важно и партнер Н превосходит в этом, являясь более старшим в иерархии. При этом, оплачиваемые часы и управление фирмой – козыри партнера F – также важны, и, кроме того, он имеет приемлемые показатели по привлечению заказа. Как и ожидалось, различные организации равномерно делятся в отношении вопроса – кто же является более ценным для них (конечно же, если размер годового вознаграждения может быть истолкован в этом свете).

Большинство фирм согласились, что более старший партнер, приносящий заказы, и член исполнительного комитета средних лет могли бы получать значительно больше, чем любые другие типы партнеров. Однако связь между привлечением клиентов, управлением фирмой и старшинством была открыта на следующем уровне. После партнеров Н и F, следующими наиболее высоко оплачиваемыми партнерами стали В и G. Партнер В был определен как «восходящая звезда» с оплачиваемым временем на 41 % выше среднего, приносящий в два раза больше клиентов и использующий на 52 % больше неоплачиваемого времени от среднего уровня. И все в раннем возрасте – 34 года. Противоположная ситуация у партнера G (руководитель филиала), отстающего по всем показателям, кроме двух: неоплачиваемые часы (по-видимому, управленческая деятельность) и возраст (49, по сравнению со средним уровнем 38 лет).

Кто же получает большую долю? Половина фирм в моем исследовании выбирают восходящих звезд, и половина старших менеджеров филиалов. В каждом случае, среднее

вознаграждение было 112 % от среднего, хотя как и раньше, разброс был велик. «Молодая звезда» могла бы зарабатывать на 29 % больше среднего, т. е. 140 % (с некоторым отклонением до 190–200 %). Также более одной четвертой всех фирм дал руководителю филиала компенсацию меньше средней, и такая же часть определила ему более 135 % от среднего.

Двигаясь по таблице далее, мы можем видеть следующую интересную пару партнеров D и E, им обоим была определена плата, близкая к средней в организации. Партнер D – «одиночка, примадонна» – отработал обычное количество оплачиваемых и неоплачиваемых часов, но при этом принес на 27 % меньше заказов, чем в среднем по организации. В сравнении с ним, считается, что A, обычный юрист, более высоко ценится из-за превосходных данных, описывающих развитие бизнеса. Однако 55 % организаций могли бы дать партнеру D как минимум 100 % среднего дохода организации (вознаграждение партнера A), 34 % дали бы как минимум на 10 % больше, чем A, и 17 % вознаградили бы его как минимум на 25 % больше, чем A. По-видимому, такая разница объясняется возрастом D (42, если сравнить с возрастом A – 38 лет).

Большинство фирм оценивают партнера E (всегда в пути, не на виду) значительно ниже партнера D. Большинство организаций определили бы вознаграждение для E меньше среднего, и 15 % отдали бы 87 % от среднего. Другие 25 %, однако, отдали бы E 110 % и более. Относительная сила партнера D заключается в привлечении заказов, хотя его показатели и находится ниже среднего и при этом он демонстрирует недостаточную скорость сбора платежей. E работает больше оплачиваемого времени, имеет большую скорость сборов и лучший показатель качества работы, но при всем этом имеет значительно меньшее количество привлекаемых заказов. Как было замечено, хотя многие организации и отдали бы предпочтение D, а не E, разница все же не столь велика. Оплата для D была бы 100 % от средней, а для E – 97 %.

Наконец, большинство организаций в моем исследовании согласилось, что самый низко оцениваемый партнер – это партнер C. Это 55-летний юрист, работающий всего 74 % от среднего оплачиваемого времени и имеющий показатели ниже среднего по всем параметрам, кроме уровня ставки. Средняя фирма определила бы такому партнеру всего 90 % от средней оплаты. (Так много именно за старшинство!) Однако, как и в предыдущих случаях, диапазон объявленных вознаграждений был значительным. Десятая часть организаций присудила бы менее 65 %, в то время как другая десятая часть – как минимум 170 % (предположительно за старшинство). Почти половина организаций отдала бы партнеру C по крайней мере, столько же, сколько и партнеру D или E, и (что, по-моему, парадоксально) одна треть организаций отдала бы C больше, чем молодой звезде B!

В отсутствии согласия

Ясно, что самый важный урок, который можно извлечь из всего исследования описывается единственным словом «путаница». Самые важные части таблицы результатов не являются взаимосвязанной классификацией H, F, D или E. Существует потрясающая разница в подходах к разделу пирога, которые зависят от того, какое значение придается факторам старшинства, привлечения заказов, оплаченному времени, ответственности за управление и совокупности этих показателей.

Различия в критериях отбора, которые организации используют для «деления пирога», понятны и на самом деле необходимы. Различные стратегические позиции на рынке требуют разных компенсационных систем. Организация с широкой клиентской базой и с различными практиками, вероятно, не будет уделять много внимания получению заказов, а скорее выделит для себя важные показатели оплачиваемого времени, контроля исполнителей и управления фирмой. Организация, зависящая от небольших заказов, будет нуждаться в партнерах, приносящих новые заказы. Фирма с множеством филиалов будет высоко ценить менеджерские навыки, совсем не так, как единая фирма, не имеющая распределенной

структуры.

Эксперты, занимающиеся изучением систем компенсаций, считают, что любая долгосрочная модель должна пройти два теста: тест внутренней и внешней справедливости. Внутренняя справедливость должна обеспечивать положение вещей, при котором какие бы ни были установлены правила, они должны применяться последовательно. Когда достигнута внутренняя последовательность, остается пройти тест на внешнюю справедливость. Действительно ли компенсационные вознаграждения организации отражают экономические реалии на открытом рынке? В прошлом, юридические организации не должны были отслеживать эти параметры, т. к. не было рынка труда для партнеров юридических фирм. Ясно из результатов исследования, что по мере развития рынка многие организации будут вынуждены значительно изменить вознаграждения различных видов партнеров.

Глава 26

Управление партнерством

Работа по разработке системы управления партнерством схожа с работой по написанию конституции. Уроки истории и политики в этом случае весьма поучительны. Исторически споры ведутся вокруг двух моделей управления: аристократической (в рамках которой лидер имеет значительную власть для принятия решений от имени граждан) и демократической (которая подчеркивает автономию граждан).

Аристократическая модель применима в тех организациях, в которых успех немислим без сильного лидерства, и в которых необходимые для лидерства навыки узнаваемы и могут быть легко определены. Однако, это выливается в проблему неясности определения стандартов навыков, мудрости и прочих достоинств. Кто, в конце концов, должен судить судей и по каким критериям? Народные выборы не выявляют навыков, мудрости и прочих достоинств. В аристократической системе более важен такой вопрос: как мы можем удостовериться, что выбранные лидеры получают согласие тех, кем они управляют?

Демократическая система так же имеет серьезные проблемы. Действительно ли возможно поддерживать равенство влияния и власти правителей? Разве власть не концентрируется в руках меньшинства, обладающего большим богатством, политическими навыками или тем, кому это определено? Если каждый имеет право голоса, то как тогда можно принимать решения в условиях избыточной информации? Как может выбранное правительство действовать энергично, быстро и уверенно, особенно в условиях кризиса? Как демократия может справиться с проблемой тирании большинства и обструкционизма меньшинства?

Решение заключается в том, чтобы пересмотреть взгляд на то, что влечет за собой демократия. В раннем греческом обществе, особенно в Афинах, под демократией подразумевались непрерывные встречи жителей города. Все принятые решения публично оглашались. Многие профессиональные организации еще раз убедились, этот взгляд на демократию приводит к большим затратам времени, медлительности с ответами и критическому консерватизму в действиях. Как в свое время показал Руссо, принятие решений на основе консенсуса, наличие которого подразумевают такие процессы, возможно только в условиях наличия небольшого количества одинаково мыслящих людей. (Даже в Афинах слишком несдержанные граждане не допускались к городским встречам). По мере роста все общества становятся все более разношерстными, и демократия, основанная на принципе всеобщего согласия, становится все более и более неосуществимой. Соответственно, мир изменил свой взгляд на демократию, позволяя избранным представителям народа, ответственным перед народными массами, действовать согласно их совести и на основе доступности фактов об определенной ситуации. В период между выборами правительство свободно действует без проведения каких-либо референдумов. Его работу оценивают, основываясь на долгосрочных результатах.

Что различает профессии?

Несмотря на успех этой модели в национальной жизни, все виды профессиональных организаций продолжают бороться между желанием автономии и выгодами от наличия правителей. Почему же это так? Почему тип афинской демократии так яро защищается представителями различных профессий, когда сражение было давно проиграно десятилетия или даже столетия назад другими типами коммерческих фирм?

Объяснение диктуется частично экономическими соображениями. Демократические государства процветают в условиях мира и обильного урожая. Как, например, было в период после Второй мировой войны. Однако когда объявлена война или урожай плох, даже наиболее убежденные сторонники демократии выбирают правительство, которое направляет солдат и диктует фабрикам, что производить. Изменяется стиль, если не структура, управления. Народ требует более централизованной власти, более повелительного (если не авторитарного) поведения правителей. Со времен мирной и обильной на урожай профессиональной среды, афинская модель демократии становится все более и более неадекватной. И все же трансформация демократии трудна в значительной степени из-за самой природы профессиональной работы и тех, кто ее выбирает.

Общим мнением о профессии является то, что профессионалы неуправляемы. В каждой изученной мною профессии управляющие партнеры говорили об этом. Этот факт тесно связан с природой «примадонн», которыми они пытаются управлять. Сэмюэль Батлер (Samuel Butler), председательствующий партнер компании Cravath, Swaine & Moore, уподобил свою роль пожарному гидранту на улице с пятьюдесятью собаками. Другой управляющий партнер, знакомый с этой должностью не понаслышке, замечает, что «профессиональные организации управляются двумя способами: плохо или никак».

Мой опыт говорит, что проблемы плохо управляемых профессиональных организаций заключаются чаще всего не в недостатке менеджерских навыков у лидера, а в нежелании других предоставить ему свободу действий. Эта модель, являющаяся типичной для юриспруденции, медицины, архитектуры, и вообще для всех профессий, которые предполагает в работе наличие сил, которые служат причиной этой самой «неуправляемости».

Одной из наиболее существенных психологических характеристик тех, кто выбирает профессиональную карьеру, является сильная потребность в независимости. Люди выбирают профессиональную деятельность (а не, скажем, корпоративную карьеру) *потому что* их работа не рутинизирована или жестко структурирована. Таким образом, партнеры должны управлять людьми с отвращением к подчинению. Одна из наиболее важных особенностей института партнерства – кажущееся отсутствие иерархии среди партнеров. Конечно, иерархия обычно существует, но игра одинаковых статусов видна на поверхности. Процесс участия в принятии решений значит для подтверждения статуса не меньше, чем выполнение этих решений.

И последнее качество, способствующее неуправляемости профессионалов, это необходимость ежедневно соответствовать роли «экспертов». Во многих профессиях, особенно относящиеся к консультационному бизнесу, клиенты нуждаются в доверии и чувстве уверенности. Для того чтобы быть успешными, профессионалы должны соответствовать духу всемогущества и всеведения. Достаточно естественным способом эта манера переносится в другие области жизни профессионала и сеет ощущение уверенности в себе, мастерства, которое может вселить в профессионала высшего звена веру в то, что он может справиться с чем угодно. Следовательно, каждый партнер имеет свое мнение относительно того, как должны вестись дела организации, и полагает, что никаких решений нельзя принимать без его непосредственного участия.

Стратегия и управление

Превалирование демократической системы в управлении компаниями может быть объяснено не только представленными выше экономическими или психологическими факторами. Возможно, наиболее важной причиной является сама природа профессиональной работы.

Услуги, в которых имеет свое место «технология», оказание которых предполагает некоторый набор рутинных действий, возможны (и затребованы) рынком в рамках специализации и разделения труда. Организации, оказывающие такие услуги, имеют тенденцию быть бюрократическими, иерархическими и «управляемыми». Организации же, в которых обслуживание клиентов персонифицировано или сложно, так, что его осуществление становится больше искусством, чем наукой, имеют тенденцию быть более свободными по форме, менее иерархическим и бюрократическим. Социологи бизнеса относят это к двум крайностям: «механистические организации» и «органические организации».

Все большая часть работы профессиональных организаций становится наукой, а не искусством. Во всех областях, которые раньше считались подходящими для творческих, опытных профессионалов, услуги неизбежно «вызревают». Со временем, они могут быть оказаны с помощью младшего персонала и хорошо регламентированных процедур. Соответственно, как только доля таких услуг в портфеле организации увеличивается, она становится менее «органическими» и более «механистическими». Если фирмы хотят избежать бюрократического будущего, они должны стремиться получать работу, выполнение которой требует применения творческих, искусных подходов. Рутинная работа (хотя и соблазнительно выгодна, благодаря возможности применения накопленного опыта для уменьшения стоимости оказания услуг) неизбежно приводит к рутинной рабочей среде, что является полностью неприемлемым для тех, кто выбрал профессиональную карьеру.

Автономия партнеров оправдана в случае, если проекты должны быть выполнены для разрешения уникальных потребностей клиента. Профессионалы требовали право работать так, как им видится для удовлетворения клиента, подчиненные минимальным ограничениям. Ведь только непосредственный поставщик услуг знает все обстоятельства и потребности клиента; никто другой не может сказать, верно ли то, что он сделал. Этот взгляд, однако, был допустимым только в дни господства универсалов, а не в нынешних условиях существования специализированного рынка. Партнеры более взаимозависимы, когда каждый обслуживает свои собственные сегменты рынка. И сейчас координация многих специалистов является необходимым требованием к лидеру.

Необходимые правила работы системы управления

Хотя существует большое разнообразие систем управления, тем не менее, можно утверждать, что есть необходимые принципы, включающие в себя следующие компоненты системы управления.

Избранный совет партнеров, в чьи функции входит обсуждение и разрешение вопросов политики организации. Совет встречается три-четыре раза в год. Он не является исполнительным органом управляющим организацией. Его задача – фокусироваться на вопросах долгосрочной политики.

Управляющий партнер, посвящающий значительную часть своего времени исполнительской функции (от 50 до 100 процентов). Этот человек или избран всеми партнерами, или назначен советом. Обычно практикуется последнее.

Управляющий делами (или главный финансовый/административный директор), служащий «правой рукой» управляющего партнера с целью освободить его от исполнения административных обязанностей и решения аналитических задач.

Исполнительный комитет, сформированный из (назначенных) глав практик и офисов организации, служащий как часть управленческой группы, возглавляемой управляющим

партнером.

Компенсационный комитет, сформированный из членов исполнительного комитета, и дополненный или непосредственно избранными, или назначенными советом дополнительными членами.

Подобно государственному аппарату, эти элементы могут быть разделены на три группы. Совет (а иногда и партнеры в целом) представляет собой законодательную ветвь, в чьи обязанности входит одобрять или не одобрять общую политику. Управляющий партнер, вместе с исполнительным комитетом и управляющим делами, формирует ветвь исполнительной власти. Наконец, компенсационный комитет представляет собой судебную власть.

Совет

Конечным «одобряющим действия» органом фирмы, конечно же является партнерство в целом. Именно партнерство сохраняет за собой право одобрять основные политические решения по таким вопросам, как слияния компаний, выбор новых партнеров и т. д. Однако, среди самых крупных профессиональных организаций существует различие между ролью партнерства в качестве органа «принятия решений» и партнерством, «одобряющим решения». Количество партнеров (и все чаще и чаще распределенная география) мешает партнерам принимать каждое решение при помощи общего обсуждения. Соответственно наиболее крупные профессиональные организации избирают совет партнеров, чьей задачей становится исследование основных проблем и принятие решения или же предоставление вопроса для принятия решения партнерством.

Такой совет партнеров почти соответствует модели совета директоров, представляющего интересы «акционеров» (в данном случае партнеров). Как и в случае с советом директоров, основная функция совета партнеров заключается в мониторинге и контроле действий исполнителя (управляющего партнера) в интересах акционеров (остальных партнеров). Некоторые фирмы собирают совет ежемесячно, хотя более частая практика в этом случае предполагает три или четыре встречи в год.

В большинстве фирм члены совета выбираются партнерами на два или четыре года, иногда с дополнительными ограничениями, например, запретом занимать должность трижды и т. д. Эти ограничения чаще приносят больше вреда, чем пользы, т. к. могут вынудить ценного члена совета покинуть свой пост. Аргумент в пользу того, что кто-либо может занимать свой пост слишком долго, может быть обойден с помощью выборного процесса.

В больших фирмах, имеющих различные практики, делаются некоторые усилия по их представлению в совете. Это обычно достигается делегированием права быть представленным в совете как минимум одному члену от практики. Иногда руководители подразделений (офисов или практик) становятся де-факто членами совета, хотя это и менее распространенная практика, т. к. эти руководители должны быть одобрены управляющим партнером, а управляющий партнер, в свою очередь, должен быть выбран именно советом.

Необходимо особо отметить, что произошли значительные изменения в определении обязанностей и ролей совета партнеров. Исторически многие фирмы требовали от этого органа непосредственного управления фирмой, т. е. скорее выполнения исполнительских функций. Однако по многим причинам такое положение вещей было пересмотрено. Во-первых, многие фирмы поняли, что если требовать от совета участия в ежедневном управлении фирмой и решения важных политических вопросов, то текучка значительно превалирует, а важные политические решения откладываются или не принимаются совсем. Во-вторых, стало очевидно, что для ежедневного управления фирмой и для принятия политических решений требуются разные навыки и способности. Соответственно, многие фирмы разделили функции принятия политических решений и исполнительной власти. Это также позволило избежать положения вещей, при котором слишком много власти могло быть сосредоточено в одних руках.

Управляющий партнер

Навыки, необходимые для исполнения ведущей роли в профессиональной компании, состоят из комбинации бизнес-навыков и навыков общения. (Подробнее об этом см. главу 19). Большая часть времени управляющего партнера должна быть инвестирована в работу с партнерами с целью разрешения их задач и разбора конфликтов любого рода.

Успех в управлении фирмой зависит во многом от умения лидера разбираться с частными, иногда личными проблемами партнеров. Лучший руководитель редко обладает выдающимися техническими навыками или лучшим умением привлекать заказы, или же является гениальным финансистом. Скорее это тот, кто способен добиться согласия между партнерами. Хотя и не всегда выборы позволяют выбрать того, кто обладает необходимыми навыками. Однако, чтобы добиться легитимности, совету должно быть делегировано право выбора управляющего партнера при помощи голосования. При этом у партнеров должно быть право вето на принятие решения о руководителе фирмы.

Чаще всего выборы на должность управляющего партнера проходят регулярно с интервалом от двух до пяти лет, а поэтому претенденту на эту должность (или тому, кто уже занимает ее) необходимо искать поддержки у партнеров или их представителей. Хотя практика выбора и распространена повсеместно, многие фирмы, однажды найдя успешного управляющего партнера, доверяют ему управление фирмой на протяжении длительного времени. А среди крупных фирм времена ротации управляющих партнеров почти отошли в прошлое.

Некоторые фирмы распределяют функции управления между управляющим партнером и исполнительным комитетом. В этом случае первым среди равных председателем комитета становится управляющий партнер. При этом существует угроза того, что принятие решений и их реализация будет длиться слишком долго. Развивая данную модель, фирмы используют исполнительный комитет в качестве советников управляющего партнера. При этом функции управления концентрируются в руках у управляющего партнера.

Разрабатывая структуру управления, важно помнить, что существует потенциальный конфликт между структурами и процессами. Например, если ответственные принимают *процесс* широких предварительных консультаций, то потребность в *структурных* гарантиях (например, комитеты представителей), может быть уменьшена. Профессиональные фирмы все больше снижают свою зависимость от комитетов для того, чтобы дело продвигалось.

Вместо того, чтобы возложить ответственность на группу сотрудников и тем самым размыть ответственность, фирмы делегируют процесс принятия решения одному сотруднику, обязанному проконсультироваться перед совершением действий. Таким образом происходит значительная экономия времени.

Аналогичное процессное решение проблемы участия возникает тогда, когда управляющий партнер имеет привычку проводить регулярные встречи партнеров, чтобы поделиться последними достижениями, проблемами и задачами, которые будут подняты на грядущем совете партнеров и ответить на вопросы. Такой подход позволяет принимать участие и тем, кто не влияет на финансы. Конечно же, этот подход может стать профанацией. Задача здесь всего лишь показать, что простые структурные решения (например, обязательная встреча партнеров) редко решают проблемы управления самостоятельно. Стилль, в котором они внедряются, предопределяет их успех.

Управляющая команда

Даже более важным, чем исполнительный комитет, является группа людей, ответственных за ежедневное управление фирмой. Руководители подразделений вместе с управляющим партнером составляют управленческую команду отличную от исполнительного комитета. Управляющий партнер должен использовать эту команду как

резонатор для своих идей. Члены команды должны стать его глазами и ушами в фирме.

Часто руководителей офисов и практик назначает управляющий партнер с одобрения совета партнеров. Как и в случае с управляющим партнером, ключевыми навыками таких людей должен быть управленческий талант. Это даже более важно, чем технические навыки или способности привлечения нового бизнеса. Поскольку необходимые навыки достаточно редки, а обязанности весьма обременительны, выборы в данном случае мало эффективны.

Во многих фирмах задача главы практики или офиса заключается в претворении идей в жизнь. Таким образом, руководители подотчетны совету и соответственно партнерам.

Управляющий делами

Сегодня в большинстве профессиональных организаций существует наделенный большой властью вице-президент по финансам, поддерживающий управляющего партнера и служащий его правой рукой.

Такой человек должен отвечать за выполнение многочисленных задач, отнимающих время председателя исполнительного комитета. Такие задачи включают в себя:

Контроль финансовых показателей

Управление подготовкой бюджетов

Решение вопросов с арендой офиса, лизингом оборудования и т. д.

Анализ новых стратегических инициатив

Это освобождает время управляющего партнера для более значимых вещей, например:

Проведение формальных и неформальных обзоров выполнения работы

Неформальные (незапланированные) встречи с партнерами

Помощь партнерам с клиентскими вопросами

Помощь партнерам с персональными профессиональными вопросами

Посещение офисов клиентов и другие действия, относящиеся к вопросам взаимодействия с клиентами

Сегодня является нормой делегирование административных вопросов и аналитических задач специально выделенному сотруднику. Такой человек не принимает решения и не имеет дело с партнерскими проблемами. Однако он освобождает время управляющего партнера для принятия таких решений и взаимодействия с партнерами, являясь поэтому ценным ресурсом. Опыт показал, что 25 процентов времени управляющего партнера (то есть, что-то около пятисот часов в год) может быть освобождено при помощи квалифицированного управляющего делами. Если бы эти пятьсот часов уделялись задачам более высокого уровня из вышеприведенного списка, то созданная таким образом выгода была бы очевидной для подтверждения необходимости инвестиций в позицию управляющего делами.

Компенсационный комитет

В большинстве успешных фирм, компенсационный комитет состоит из двух частей: часть или весь исполнительный комитет, а также дополнительные выбранные члены. Три одинаково приемлемых подхода используется для выбора дополнительных членов:

Неисполнительные члены совета

Дополнительные члены назначаются советом

Дополнительные члены избираются прямыми выборами

Присутствие членов исполнительного комитета (или по крайней мере его управляющего партнера) в компенсационном комитете необходимо для того, чтобы была установлена связь между «сигналами», ежедневно посылаемыми исполнителям, и ежегодными итогами работы, подводимыми компенсационным комитетом. Однако принцип разделения властей приводит большинство профессиональных организаций, к правильному с моей точки зрения выводу, что исполнительная функция не должна полностью совпадать с судебной функцией (определение размера компенсации).

Что касается самих членов совета, то для них решение компенсационного комитета заключается в уменьшении (скажем на 10 %) их оплачиваемого времени и других показателей в пользу работы в составе совета.

Управляющий партнер не может быть оценен таким же образом. Как уже отмечено, задача управляющего партнера состоит в том, чтобы помочь фирме преуспеть, и он должен оцениваться, основываясь на результатах работы в этой области. Необходимо особо подчеркнуть, что его оценка должна основываться не на количестве часов, посвященных работе на клиентов и не на персональных финансовых результатах. Такое положение вещей позволяет контролировать слабости менеджера, а не обращать внимание на успешность личной практики.

Наиболее приемлемым является положение, при котором вознаграждение управляющего партнера тесно связано с общим результатом работы всей фирмы. Если профессиональная организация работает хорошо, руководящий партнер имеет наибольшее вознаграждение; если плохо, то управляющий партнер – тот самый человек, на награду которого это больше всего влияет. В хороший год управляющий партнер должен получить самую высокую компенсацию. В плохой год компенсация – это первое, что будет урезано.

Оценка структуры управления

Описанная здесь структура управления не является совершенной, и существуют более эффективные ее разновидности. Однако эта структура выдерживает тест, которые должна будет пройти любая структура управления.

Наличие выборной системы увеличивает шансы того, что люди с нужными навыками имеют соответствующие полномочия, занимая определенные позиции, и что они работают вместе как единая команда.

Совет как высший исполнительный комитет обеспечивает возможность «серьезного давления» на партнеров, которые могут и не быть хорошими менеджерами, но занимают, однако, важные позиции.

Политические функции эффективно отделены от функций исполнительных, и тем самым обеспечивается возможность осуществления соответствующих вкладов людей, обладающими различными навыками.

Должен иметься ясный, общедоступный смысл того, кто за что ответственен, что устраняет таким образом возможность наложения обязанностей.

Структура позволяет, даже если и не гарантирует, быстро принимать решения.

Существует предельно ясная процедура отстранения неэффективных работников.

Структура позволяет устанавливать ясные цели и ответственность людей за них достижение.

Люди, ответственные за осуществление исполнительных функций, в пределах этой системы имеют время для их реализации.

Существуют механизмы для выражения неудовлетворения и люди, даже не включенные в официальную иерархию власти, могут принимать в этом участие.

Управляющие имеют мандат от управляемых.

Возможно, наиболее важным является снижение роли членов комитета в принятии важных решений.

Данный список представляет собой группу важных качеств, которых сложно добиться в рамках другой структуры управления.

Часть шестая Структура

Глава 27

Единая фирма²

Что общего имеют между собой инвестиционный банк Goldman Sachs, управленческие консультанты McKinsey&Company, аудиторская компания Arthur Andersen, рекрутинговая фирма Hewitt Associates и юридическая фирма Latham&Watkins? Помимо того, что все они находятся в числе наиболее прибыльных (если не самых прибыльных) и лучше всего управляемых фирм в своих отраслях? Каков ответ? Все они в какой-то степени разделяют общий подход к управлению, который я называю системой «единой организации».

В отличие от многих своих конкурентов, в этих фирмах наблюдается неподдельная преданность ее сотрудников и успешная групповая работа, что является критически важным фактором достигнутого ими успеха. Общность организационной ориентации и подходов к управлению в каждой из этих компаний говорит о наличии некой «модели», базовые элементы которой можно применить по отношению к другим организациям. Цель настоящей главы состоит в выявлении элементов успеха этих фирм и выяснении методов взаимодействия этих элементов, складывающихся в успешную управленческую модель.

Что значит «хорошо управляемая организация»?

Я выбрал эти фирмы для анализа по нескольким причинам. В период моей работы над исследованиями и консультированием я постоянно задавал вопрос: «Какая фирма в вашей отрасли лучше всего управляется?». Вопрос, конечно, допускает двусмысленное толкование. В отдельных случаях под термином «хорошо управляема» называлась прибыльность, удовлетворенность работой ее сотрудников, размер и темпы роста, способность к рационализаторству, качество услуг и еще много других критериев. Проблема сложности определения «успешных» организаций почти всегда стоит остро из-за различий критериев успеха в отдельных отраслях бизнеса, которые не обязательно подходят к другим отраслям. Например, ни показатель размера, ни темп роста не могут служить точным мерилем успеха. Многие организации даже решились на их сознательное ограничение. И даже если бы были доступны данные о прибыли, приходящейся на одного партнера (которые на самом деле недоступны), то и этот показатель нельзя было бы рассматривать в качестве подходящего, так как многие фирмы даже идут на некоторое сокращение прибыли во имя других целей, коими, например, являются профессиональное удовлетворение сотрудников и/или качество рабочей среды. И, наконец, поскольку и «качество» услуги, и «качество» продукта в профессиональной работе довольно трудно определить, представляется возможным применение лишь нескольких показателей успеха.

Несмотря на все эти трудности, примечательной была частота появления в списке «хорошо управляемых» организаций имен одних и тех же фирм, по мнению их коллег и конкурентов. Организации, о которых здесь идет речь, оказались в списке, которыми восхищались все, говоря: «Мы бы хотели, чтобы мы могли работать так же, как и они». Необходимо, впрочем, заметить, что и другие организации, здесь не обсуждаемые, также были названы. Однако, как было сказано выше, компании Arthur Andersen, Goldman Sachs, Hewitt Associates, Latham&Watkins и McKinsey заслуживают больше внимания не только потому, что они весьма успешны и всеми уважаемы, но еще и потому, что, несмотря на различие областей профессиональной деятельности, в которых они работают, все они разделяют общий подход к системе управления. Это выделяет их среди множества

² В основу этой главы легла статья, написанная в 1985 году. Информация об упоминающихся здесь компаниях была получена из публичных источников равно так же, как и включенные сюда отдельные фрагменты интервью, проводившиеся в ряде профессиональных организаций, и не запрещенные ими к публикации. Однако, ничто представленное здесь не представляет «официальной» декларации указанных фирм.

За годы, прошедшие с момента написания этой статьи, в рассматриваемых компаниях произошли некоторые изменения. Я решил не переписывать данный материал, поскольку основной целью остается описание модели эффективной системы управления, а не рассмотрение деятельности конкретных организаций.

конкурентов. Такой подход, разумеется, – не единственный способ управления профессиональной организацией, но он все же заслуживает специального рассмотрения.

Система «единой организации»

Преданность

Характеристиками системы единой организации является преданность и групповая работа. В отличие от очень многих (и часто успешных) конкурентов, которые делают упор на внутреннюю конкуренцию, наличие автономных центров прибыли, предприимчивость отдельных работников и / или в большей степени децентрализованную, независимую деятельность, профессиональные организации с единой структурой делают основной упор на общефирменную координацию принятия решений, идентичность групп, совместную групповую работу и систему обязательств.

Hewitt Associates (отмеченная наряду с Goldman Sachs в недавно вышедшей книге «Сто лучших работодателей Америки¹») утверждает, что при подборе персонала она ищет набор качеств «SWAN»: Умный (Smart), Трудолюбивый (Work hard), Амбициозный (Ambitious) и Приятный (Nice). В то время как на первые три качества работников обращают внимание практически во всех профессиональных организациях, акцентирование внимания на последнем из них отличает профессиональные организации с единой структурой от всех остальных. Управляющий партнер компании Питер Фридз (Peter Frides) говорит об этом так: «Если эгоистические устремления человека слишком высоки, то они могут оказать разрушительное воздействие. Наша работа зависит от внутренней слаженности и групповой работы».

Похожую мысль высказывает Джеффри Бойши (Geoffrey Boisi), партнер отдела слияний и поглощений Goldman Sachs: «Вы с первого дня учитесь решать проблемы совместными усилиями. Но если ваш эгоизм не позволяет вам этого добиться, вы вряд ли будете работать эффективно¹. По общему мнению, Goldman Sachs удалось завоевать высокое положение с минимумом внутренних трений, присущих большинству компаний на Уолл Стрит. В противоположность многим (если не большинству) своих конкурентов на Уолл Стрит, Goldman Sachs осуждает все, что имеет отношение к поощрению «звездной системы».

Звезды не так важны

Тот же подход к избежанию завышения роли отдельных работников в коллективе наблюдается в компании Latham&Watkins. Как говорит управляющий партнер компании Клинтон Стивенсон (Clinton Stevenson)³: «Мы хотим убедить клиентов воспользоваться услугами компании Latham&Watkins, а не Клинтона Стивенсона». Партнер Джэк Уолкер (Jack Walker) еще больше подчеркивает этот момент: «Я не хочу показаться сентиментальным, но здесь наблюдается сплоченность. Люди действительно заботятся о работе профессиональной организации в целом⁴. Командная философия компании McKinsey, как объяснил мне один старший партнер, отражается в подходе к работе на проекте: «Как отдельный молодой консультант, ты учишься следить за самим собой: можешь не сомневаться в успехе всей команды в целом. Все что от тебя требуется – выполнять свой участок работы».

Помимо всего прочего лидеры организации и, что более важно, все остальные работники рассматривают себя как неотъемлемую часть всей организации. Профессиональные организации с единой структурой, по сравнению со своими конкурентами, придают большое значение своей истории, внутренним ценностям и тщательно охраняют свою репутацию. Неподдельная преданность организации, гордость за

нее и за то, что она делает, приближается порой в таких фирмах к религиозному чувству.

Групповая работа и согласованность

Упор на групповую работу и на необходимость соответствия работника той или иной группе отражает отличительную черту не только самой организации, но и отдельных ее работников. Эта отличительная черта хорошо узнаваема внешним миром. Отзывы других о работниках профессиональных организаций с единой структурой не всегда комплиментарны. Работники других крупных аудиторских фирм, особенно тех, в которых ценится индивидуализм и замечается личный вклад сотрудника, обычно говорят об Arthur Andersen. Термин «МакКинси-подобный» имеет самостоятельное значение по отношению к консультационному бизнесу, а иногда даже по отношению к стилю одежды работников этой компании. В пятидесятых годах, как мне сказал один из работников компании, шляпы в шкафу были отличительным знаком того, что здесь находятся консультанты McKinsey. Шляпы исчезали, но менталитет остался. Другие инвестиционные банкиры иногда еще называют Goldman Sachs «Клон IBM на Wall Street».

Напряженная работа

Работники профессиональных организаций с единой структурой далеко не лентяи. Все организации, рассматриваемые здесь, известны своей напряженной работой, которая даже выше норм, сложившихся в их отраслях. В самом деле, отдельный работник может продемонстрировать свою преданность организации и свое рвение посредством напряженной работы. Юристы компании Latham & Watkins известны тем, что набирают в среднем 2000 оплачиваемых часов работы, а отдельные герои – аж 2 700 часов работы в некоторые годы. Это контрастирует со средним значением в 1 750 часов. В компании Goldman Sachs шестнадцатичасовой рабочий день является обычным делом. Говорят: «Если тебе нравятся игры с деньгами, то Goldman Sachs – хорошая команда. Если тебе нравятся другие игры – у тебя просто не будет времени работать на них». Джеймс Скотт, профессор колумбийской бизнес-школы комментирует это так: «В компании Goldman Sachs наблюдается всепроникающий дух. Все они упорно работают, все имеют желание работать хоть по ночам, чтобы завершить задание, и сохраняют при этом хорошее чувство юмора»⁶. Похожая ситуация наблюдается и в McKinsey, Arthur Andersen, Hewitt Associates. У них существует атмосфера, настраивающая на упорную работу и все их сотрудники работают больше общепринятых норм.

Чувство миссии

Большей частью коллективная приверженность в организациях с единой структурой определяется не столько преданностью ее работников, сколько смыслом «миссии», которая часто рассматривается как обслуживание клиентов. Все профессиональные организации утверждают в своей миссии фразу, которую я называю «3Ss» (Client Service, Financial Success and Professional Satisfaction): обслуживание клиентов, финансовый успех и профессиональное удовлетворение. Что еще отличает профессиональные организации с единой структурой, так это то, что эти фирмы ясно дают понять, что отдают приоритет этим трем составляющим.

В компании McKinsey новый консультант за короткий период времени учится, что интересы клиента на первом месте, интересы фирмы следуют далее, а интересы сотрудника на последнем месте. Компания Goldman Sachs известна своей готовностью жертвовать чем угодно – хоть своими взаимоотношениями с другими участниками рынка на Уолл Стрит – ради интересов своих клиентов. В компании Hewitt Associates идеология такова, что все эти три составляющие миссии должны поддерживаться в балансе все время, хотя приоритет,

безусловно, отдается удовлетворению клиентов. Сказанное выше не подразумевает, что профессиональные организации с единой структурой обслуживают своих клиентов лучше своих конкурентов или о том, что они всегда решают конфликты между требованием трех составляющих миссии. Идея состоит в том, что существует общая идеология, которую каждый знает и воспринимает всерьез.

Обслуживание клиента

Большое значение в профессиональных организациях с единой структурой придается вопросам управления взаимоотношениями с клиентами. В этих организациях обслуживание клиентов определяется шире, чем наличие технических навыков. В этих фирмах это повышенное внимание к нуждам клиента и качеству взаимодействия между организацией и клиентом. Компания Goldman Sachs ввела концепцию на Уолл Стрит, согласно которой за взаимодействие с клиентом отдельных технических и профессиональных отделов, оказывающих услуги, ответственна маркетинговая группа, отвечающая также за развитие бизнеса в целом. В большинстве же организаций на Уолл Стрит, ответственность за развитие отношений с клиентами лежит непосредственно на профессионалах, оказывающих услуги, что заканчивается в большинстве случаев тем, что клиент вынужден общаться с большим количеством отделов организации. Это в конечном итоге приводит к несогласованности в работе и конфликтам. Hewitt Associates также создала так называемую группу ответственных за ведение клиента. В McKinsey, по словам одного партнера, «все понимают важность *взаимоотношений* с клиентом, а не отдельного проекта, над которым мы в данный момент работаем».

Высокая лояльность, упорный труд, ориентация на соблюдение миссии компании, заставляют вспомнить о другом типе организации: морской пехоте. В самом деле, профессиональные организации ведут себя похожим образом. В них существует атмосфера, при которой работники чувствуют, что «мы не можем себе представить, что работаем где-то в другом месте». В то время как все профессиональные организации утверждают, что у них работают лучшие *профессионалы*, сотрудники профессиональных организаций с единой структурой утверждают, что работают в лучших фирмах. Едва различимое, но весьма важное отличие.

Поддержание единой организационной культуры

Выше мы говорили о типе организационной культуры, которая много обсуждалась в литературе, посвященной управлению. Теперь наша задача состоит в том, чтобы рассмотреть управленческую практику, которая создала и поддерживает эту культуру. Поскольку люди составляют большую часть активов профессиональной организации, то значительная часть практики менеджмента заключается в управлении человеческими ресурсами.

Хорошее описание механизма, на котором базируется культура «элитной группы» и в которой основной упор делается именно на *групповую работу*, было представлено доктором Чипом Беллом (Chip Bell)⁹. Он предполагает, что элементы, составляющие хорошую производительность, включают в себя следующее:

- условия вхождения в группу очень сложны
- принятию в состав группы предшествует интенсивный тренинг с последующим командным тренингом
- сложные проекты, связанные с риском, поручаются с самого начала работы
- работники постоянно проверяются на предмет соответствия повышенным стандартам
- работникам и группам предоставляется автономия при принятии на себя рисков, что обычно не разрешено в других организациях
- тренинги рассматриваются как непрерывный и связанный с проектами процесс
- вознаграждение отдельного работника связано с коллективными результатами работы

менеджеры рассматриваются как эксперты, лидеры и наставники (а не как административные работники)

Как мы увидим, все это можно наблюдать в работе профессиональных организаций с единой структурой.

Рекрутинг

В отличие от многих конкурентов, профессиональные организации с единой структурой затрачивают на процесс подбора персонала значительное количество времени *старших* сотрудников. К процессу отбора сотрудников они подходят более строго, чем это делают их конкуренты. В таких фирмах процесс подбора персонала либо централизован, либо координируется из единого центра. В 1980 году компания Hewitt Associates проинтервьюировала более 1 000 студентов из 65 колледжей. Из семидесяти двух сделанных предложений пятьдесят было принято. С каждым из 198 приглашенных в офис Hewitt Associates полдня беседовал психолог (что стоило компании 600 долларов США в расчете на каждого человека) с целью выявления пригодности для работы и приобщения к культуре компании. Компания Goldman Sachs ежегодно проводит собеседования примерно с 1 000 имеющими степень MBA специалистами, примерно треть из них выбираются для дальнейшей работы. Проведение собеседований с потенциальными работниками является одной из основных обязанностей семидесяти трех партнеров (всего в компании работает более 1 600 профессионалов). Партнер компании Джеймс Гортер замечает: «Обязанности проведения интервью почти всегда важнее деловых обязанностей /0». В Latham&Watkins все кандидаты проходят от 25 до 30 интервью по сравнению с устоявшейся в юридических компаниях нормой примерно от 5 до 10 интервью. Как заметил партнер компании McKinsey:

В нашем бизнесе игра выигрывается или проигрывается на стадии подбора персонала, а потому мы очень серьезно подходим к этому. В данном случае это не столько количественная, сколько качественная игра. Вам нужно найти лучших людей из всех возможных, и хитрость здесь в понимании того, что значит «лучшие». Это не только наличие мозгов, не только презентабельность. Необходимо попытаться увидеть потенциал развития профессионала в человеке, а не только увидеть то, что он представляет из себя сейчас. Некоторые организации подходят к процессу рекрутинга поверхностно, полагаясь на систему «вверх или в сторону» для выявления слабаков. Мы тоже имеем систему «вверх или в сторону», но мы ее не используем как замену грамотному процессу подбора персонала. Для нас стоимость ошибки найма слишком высока, как в долларовом, так и в моральном плане. Это слишком сильно влияет на процесс обслуживания клиента, чтобы это можно было игнорировать.

Обучение

Профессиональные организации с единой структурой известны также своими инвестициями в тренинги, что служит средством создания навыков исполнителей низшего звена, а также важной функцией социализации групп. Лучшим примером здесь могут служить компании Arthur Andersen и McKinsey. Первая известна своим учебным центром в штате Иллинойс, куда направляются молодые профессионалы со всего мира. По словам одного партнера компании Arthur Andersen: «До сегодняшнего дня я сохранил полезные знакомства, приобретенные в нашем центре с людьми из разных офисов и работающих в разных областях. Если мне нужно сделать что-то, что выходит за рамки моей непосредственной специализации, я знаю людей, которые могут сделать мне такое одолжение, зная, что я им тоже пригожусь когда-нибудь».

Похожая картина наблюдается и в компании McKinsey, имеющей двухнедельную программу для молодых профессионалов, проводимую для только что нанятых студентов бизнес-школ. Программа проводится одним из исполнителей высшего звена, который

уделяет значительное время увлекательным рассказам о Марвине Боуэре, управлявшем фирмой многие годы, и благодаря которому она является именно такой, какая она есть. Программа проводится не только в США, но в других местах, где у McKinsey есть офисы. Это не только укрепляет ее имидж как компании с единой структурой (в отличие от компаний с головным офисом и множеством отделений), но и оказывает соответствующий эффект на молодых профессионалов и их отношение к компании. Как рассказал мне один из моих бывших студентов: «двухнедельная программа в Европе очень сильно воздействует на тебя. С одной стороны, это несколько пугает, но, с другой – придает уверенность. Ты хорош, в противном случае компания не стала бы тратить все эти деньги. И тогда ты начинаешь думать, а сможешь ли ты соответствовать предъявляемым ими требованиям – это очень сильно мотивирует». Всем молодым сотрудникам раздается копия истории компании, написанная Марвином Боуэре «Перспективы McKinsey». В ней, в отличие от большинства подобных брошюр, излагающих факты, содержится множество философских размышлений и советов.

Выращивание собственных профессионалов

В отличие от многих своих конкурентов, профессиональные организации с единой структурой предпочитают выращивать своих собственных профессионалов вместо набора старших сотрудников со стороны. Другими словами, в вопросе приобретения человеческого капитала они предпочитают «создавать», а не «покупать». Нельзя сказать, чтобы набор персонала со стороны не проводится вовсе: он проводится, но не часто и с большой осторожностью. «Я должна была встретиться как с младшим персоналом, так и со старшими партнерами перед тем, как компания сделает мне предложение о работе» вспоминает Клара Хилс (Clara Hills) – один из бывших руководителей Latham&Witkins.

Отказ от слияний

Еще одной чертой профессиональных организаций с единой структурой является сознательное уклонение от роста через слияния и поглощения. Компания Arthur Andersen, в отличие от большинства больших аудиторских фирм, не участвовала в буме слияний и поглощений в пятидесятые и в начале шестидесятых годов, уклоняясь от попыток стать частью общенациональной сети. Вместо этого компания открывала свои собственные региональные и международные отделения. Точно так же десятилетняя мания слияний в инвестиционном банковском бизнесе не затронула Goldman Sachs, который уклонился от этой тенденции, оставшись одним из немногих представителей партнерской модели на Уолл-стрит. В отличие от многих других консультационных фирм, международные отделения компании McKinsey управлялись на принципах самовыращивания и укомплектовывались сперва персоналом из США без поглощения местных фирм. Не считая одного-единственного недавнего исключения, все филиалы компании Latham&Witkins также развивались на принципах внутреннего роста.

Понятно, что это попытки уклонения от роста посредством слияний и поглощений играют весьма важную роль как в создании, так и в сохранении идентификации, которая является краеугольным камнем всей системы профессиональных организаций с единой структурой.

Контролируемый рост

Высокая доля сотрудников, участвующих в исполнении общих проектов, помогает создавать преданность и групповую работу. Разумеется, эта стратегия использования персонала влияет на темп роста. В таких организациях (в отличие от многих конкурентов), высокий рост не является первоочередной задачей. Эти фирмы стремятся, скорее, к

контролируемому росту, заявляя: «Мы будем расти так быстро, насколько быстро мы сможем обучить своих людей». Как выражается Рон Дэниел (Ron Daniel) из компании McKinsey: «Мы и не избегаем роста, и не боготворим его. Мы рассматриваем рост как побочный продукт достижения других наших целей». Все профессиональные организации с единой структурой утверждают, что главным ограничением для их роста являются не наличие клиентов, а приток квалифицированных кадров, которых они могут найти и обучить.

Выбор клиентов

Профессиональные организации с единой структурой склонны быть более избирательными в выборе клиентов, чем их конкуренты. Считается что отличительным элементом культуры компании Goldman Sachs является математическая точность при принятии решения о работе с тем или иным клиентом. Компания декларирует этот принцип как внутри, так и вовне, заявляя «мы твердо придерживаемся определенных стандартов – и ничто не сможет поставить под угрозу наши принципы ради возможности быстро заработать несколько дополнительных баксов». Давняя стратегия компании McKinsey состоит в том, что это она будет только работать для «самых крутых парней» (то есть, управляющих высшего ранга) и, внутри компании рассказываются бесконечные истории Марвина Боуэра. Их смысл сводится к тому, что фирма берется только за те проекты, эффект от которых будет явно превышать их стоимость. Младшие консультанты часто выслушивает истории об отвергнутых компанией проектах, потому что партнер считал, что клиент не сможет окупить затраты на выполнение проекта. Точно так же, в то время когда компания Arthur Andersen была активна в маркетинге (что присуще всем профессиональным организациям с единой структурой), она тем не менее применяла более продуманный, а не «авантюристический» подход к развитию бизнеса, который применяют ее конкуренты.

Следовательно, профессиональные организации с единой структурой имеют менее пестрый тип выполняемых проектов и более гомогенную клиентскую базу, чем их конкуренты. В отличие скажем, от Booz&Allen, работа компании McKinsey сосредоточена в трех основных областях: организационный, стратегический и операционный консалтинг. В конце семидесятых годов (расцвет «бутиков стратегий»), многие осуждали нежелание McKinsey заниматься быстроразвивающимися новыми специальностями¹³. Но фирма, подобно всем остальным профессиональным организациям с единой структурой, берется только за «большие или никакие» области. Стратегия компании Arthur Andersen в ее консультационной работе (самая быстрорастущая практика во всех аудиторских организациях) была недвусмысленно сфокусирована на разработке компьютерных систем и их инсталляции. Это политика была более сфокусированной, чем разнонаправленные действия большинства ее конкурентов. Goldman Sachs был особенно избирательным в сегментах инвестиционного рынка, что и позволило ему стать доминирующим игроком фактически везде, где банк ведет операции.

Трудоустройство уволенных

Одним из удачных последствий стратегии контролируемого роста и стремления к предотвращению слияний является то, что эти профессиональные организации редко отдают ценных сотрудников конкурентам. В каждой из названных выше профессиональных организаций я слышал нечто вроде «Многим нашим людям конкуренты предлагают большие денег для раскрутки или поддержания части их практики. Но они предпочитают оставаться». На Уолл Стрит переход профессионалов в конкурирующие организации достиг эпидемических размеров; но это не относится к Goldman Sachs. Говорят, что самый редкий зверь на Уолл Стрит – бывший работник компании Goldman Sachs.

Текущее состояние кадров в профессиональных организациях с единой структурой управляется

более тщательно, чем в конкурирующих фирмах. Те кто используют систему «вверх или в сторону» (McKinsey и Andersen) проводят активную работу по предоставлению своим бывшим работникам хороших мест, предпочтительно у существующих клиентов. Регулярные встречи бывших консультантов McKinsey, проводимые два или три раза в год, – яркая демонстрация ее успеха в привитии преданности к профессиональной организации. Частично благодаря заботливому подходу по отношению к работникам младшего звена, профессиональные организации с единой структурой способны достичь осуществления очень выгодной с точки зрения кадрового распределения стратегии (то есть высокого соотношения числа работников младшего звена к исполнителям старшим сотрудникам), представляя им возможности роста вне организации.

Компенсация

Внутренние управленческие процедуры в профессиональных организациях с единой структурой поддерживают концепцию групповой работы. Но что более важно, системы компенсации (особенно для партнеров) разработаны таким образом, чтобы поощрять внутриорганизационное сотрудничество. Тогда как во многих других профессиональных организациях в установлении компенсации используется в основном критерии доходности отдела или территориального подразделения (то есть используется подход, основанный на существовании центра прибыли), профессиональные организации с единой структурой имеют тенденцию устанавливать размеры компенсации (как для партнеров, так и для исполнителей младшего звена) оценивая общий вклад в развитие фирмы. Уникальная среди крупных аудиторских фирм компания Arthur Andersen имеет единый совместно используемый всемирный партнерский денежный финансовый котел (в отличие от разрозненных отдельных центров прибыли). Каждый партнер участвует в распределении прибыли всей фирмы, а не только прибыли, полученной в его стране или офисе. «Достоинством системы «общего котла», в противоположность системе строго распределяемой прибыли, является то, что хорошо работающий человек в плохо работающем отделении с малой прибылью может быть вознагражден адекватно своей работе», – сказал один из партнеров компании. «Точно так же плохо работающему человеку в хорошо работающем отделении вознаграждение на голову не сваливается. Кроме того, если слишком сильно увязать размер индивидуальной компенсации партнера с доходностью отделения, в котором он работает, то сложно будет учитывать специфические обстоятельства работы этого отделения. Партнер, демонстрирующий среднюю доходность в условиях существования жесткого рынка, вероятно, заслуживает больше, чем такой же партнер, демонстрирующий более высокие показатели доходности в условиях простого рынка, на котором мы и так уже имеем высокую долю».

Компания Hewitt Associates устанавливает размеры компенсации партнеров только после того, как все партнеры приглашаются на встречу, на которой они должны прокомментировать вклад (качественный и количественный), осуществленный другими партнерами для выполнения «их» проектов и других общеорганизационных дел. Осуществляются значительные усилия для оценки тех вкладов, которые нельзя измерить количественно. Питер Фриедес (Peter Friedes) говорит:

Мы думаем, что отсутствие центров прибыли – большое для нас преимущество. Другие организации не осознают, как много времени они тратят впустую на борьбу с распределением накладных и промежуточных расходов, и использование других механизмов, присущих модели с центрами прибыли. Всякий раз при наличии центров прибыли, сотрудничество между группами сильно страдает. Конечно же, мы тоже платим за их отсутствие: трудно точно определить специальную ответственность. Мы часто точно не знаем, чье время мы сбрасываем со счетов или кто точно принес дополнительную запись на счета доходов. Но мы по крайней мере не боремся за это: мы продолжаем делать нашу работу. Наши люди знают, что через какое-то время хорошая производительность будет

замечена и вознаграждена.

Компания Goldman Sachs также применяет основанную на оценке (а не на измерении) систему компенсации, включая «ежемесячный процесс оценки за которым наблюдают не только непосредственные руководители сотрудника, но и другие партнеры, а также управленческий комитет. В процессе такого наблюдения выясняется, как вы реагируете, если кто-то просит вашей помощи на каком-либо проекте». В Latham&Watkins 15 процентов доходов рассматривается как отдельный фонд, из которого исполнительный комитет по своему усмотрению дополнительно вознаграждает партнеров соразмерно их вкладу в развитие профессиональной организации в таких вопросах, как отношения с клиентами, оплачиваемые часы, и даже деловая оценка того, насколько быстро партнер распоряжался собственным временем, выставлял счета и собирал оплату. Другими словами, способствовал хорошему ведению бизнеса»¹⁵.

Инвестиции в исследования

В большинстве профессиональных организаций, особенно в тех, где преобладает акцент на достижение краткосрочных результатов или на оценке выполнения работы из года в год, любая деятельность, вовлекающая сотрудника в выполнение непосредственно не приносящей доход работы, избегается. В организациях с единой структурой дела обстоят иначе.

Поскольку структура единой организации основана на оценке групповой работы (как на уровне партнеров, так и на уровне исполнителей младшего звена), то таким фирмам *относительно* проще (хотя это всегда непросто) привлекать своих лучших сотрудников к участию в неоплачиваемых клиентами работах, таких как проведение научных исследований и других инвестиций в будущее профессиональной организации. Например, компания McKinsey известна благодаря ее самостоятельно финансируемым научно-исследовательским работам. Одним из удачных примеров такой практики является написание ее консультантами бестселлера «В поиске совершенства» («In Search of Excellence»). В основу этой книги, однако, легло всего лишь одно из множества исследований фирмы. Мой бывший студент отметил, что «в McKinsey быть выбранным для выполнения задания для фирмы – это большая честь и быстрый способ приобрести известность, если тебе удастся выполнить все на должном уровне. И, конечно, от тебя ожидают успеха. К внутренним проектам фирма относится не менее серьезно, чем к работе с клиентом. Ваши результаты тщательно исследуются. Однако мои друзья в других фирмах говорят, что участие во внутренних проектах весьма рискованное мероприятие. В этом случае снижение количества оплачиваемой работы сыграет потом против них».

Компания Arthur Andersen также вкладывает значительный капитал в общекорпоративные действия. Например, она осуществляет обширные межфиссовые и межфункциональные программы, которые помогают скоординировать действия всей фирмы на определенных отраслях промышленности. Говорят (хотя никто не располагает точными статистическими данными), что Arthur Andersen вкладывает более высокую долю от дохода в общекорпоративные инвестиционные программы, чем любая другая компания.

Стремление Goldman Sachs к вложению капитала в ее собственное будущее иллюстрируется политикой принуждения партнеров к размещению своих капиталов на счетах банка, не пытаясь получить сверхвысокие доходы. Проведение научно-исследовательских работ заложено в структуру Hewitt. Не разбрасывая своих экспертов по своим многочисленным отделениям, эта компания выбрала концентрацию ее групп в трех местах для быстрого перекрестного выдвижения профессиональных идей. Значительные вложения времени осуществляются в проведение неоплачиваемых исследовательских работ под руководством менеджеров групп, которые устанавливают бюджеты для такой работы по согласованию с управляющим партнером.

Коммуникации

Коммуникации в профессиональных организациях с единой структурой необыкновенно открыты и используются как метод сплочения фирмы. Все описанные выше профессиональные организации делают *значительный* упор на использование меморандумов для постоянного информирования о том, что происходит в других частях профессиональной организации. Это гораздо больше того, что происходит в других профессиональных организациях. Проводятся частые общие встречи с акцентом на межфилиальные и междепартаментные коммуникации. Такие встречи необходимы не только для рассмотрения бизнес задач, но и для социального взаимодействия, поэтому люди охотно участвуют в них. (Во многих других наблюдаемых мною профессиональных организациях такие встречи рассматриваются как отвлечение от дел и сотрудники отпираются от них как только могут.)

В большинстве профессиональных организаций с единой структурой, открытые коммуникации распространяются также и на финансовые вопросы. В Hewitt считается, что «любой имеет право знать о фирме все, кроме того, что касается личных дел другого сотрудника». На годовом собрании с участием всего младшего персонала (включая секретарей и прочих вспомогательных работников), управляющий партнер раскрывает финансовые результаты и отвечает на любые вопросы аудитории. В Latham&Watkins младшие сотрудники вовлечены в работу всех основных комитетов, включая набор персонала, выбор новых партнеров, вознаграждение младших партнеров и так далее. Все существенные вопросы деятельности организации известны консультантам.

Отсутствие символов статуса

Значительные усилия по вовлечению непартнеров в дела профессиональной организации и завоевание их стремления к успеху всей фирмы – отличительная особенность рассматриваемых фирм. Такое положение вещей подкрепляется практикой более «глубокого» использования прибыли фирмы для вознаграждения усилий. (Отношение между самыми высокооплачиваемыми и самыми низкооплачиваемыми партнерами заметно меньше в профессиональных организациях с единой структурой, чем среди их конкурентов). Существует также сознательное стирание различий в статусе между старшими и младшими членами. Это чрезвычайно важно, если фирма пытается добиться того, чтобы и старшие и младшие сотрудники чувствовать себя частью группы. В компании Hewitt Associates отсутствие подчеркивания социального статуса распространяется также и на физическое окружение. Все, от только что нанятого работника, до самого старшего партнера, имеют равное количество офисной площади.

Отсутствие конфликтов на почве социального статуса в профессиональных организациях с единой структурой также заметно при рассмотрении работы отделов. В сегодняшнем мире многопрофильных фирм, состоящих из отделов, специализирующихся на значительно различающихся областях, одной из наиболее значительных опасностей является то, что профессионалы одной области могут считать свою практику более элитной, более захватывающей, более выгодной или более важной для организации, чем другая область. Их преданность ограничена отделом или региональным отделением, в котором они работают, а не относится ко всей фирме. Все же успех фирм зависит от преуспевания во всех областях. На Уолл Стрит существует почти антипатия между, скажем, трейдерами и инвестиционными банкирами. В некоторых юридических фирмах корпоративные адвокаты и специалисты по ведению судебных разбирательств часто рассматриваются как различные типы людей, смотрящих на мир по разному. В некоторых аудиторских фирмах безудержно растет взаимное подозрение между партнерами по аудиту, налогам и консультантами. В консалтинговых компаниях часто возникают конфликты на почве социального статуса между теми, кто непосредственно работает с клиентами и техническими экспертами, остающимися обычно на заднем плане.

Что поражает любого посетителя профессиональной организации с единой структурой, так это глубоко укоренившееся взаимное уважение между отделами, географическими и функциональными подразделениями. Сотрудники таких фирм уважают своих коллег, работающих в других областях, что способствует успешной совместной работе, являющейся все более и более значимой частью сегодняшнего рынка. Джонатан Коэн (Jonathan Cohen), работающий в компании Goldman Sachs, обращает внимание на то, что общение между сотрудниками вне стен офиса у них в компании более интенсивное, чем у других банков с Уолл Стрит. Марвин Боуер (Marvin Bower) из компании McKinsey утверждает, что одним из элементов создания культуры единой организации является взаимное доверие, как горизонтальное, так и вертикальное. Эта атмосфера создается прежде всего поведением руководства, которое должно установить «стиль взаимоотношений». В отличие от многих других фирм, лидеры профессиональных организаций с единой структурой упорно трудятся не для того, чтобы быть ассоциированными с одной или другой группой внутри фирмы. Уважение между департаментами в профессиональных организациях с единой структурой достигается также и за счет обычной практики перемещения старших профессионалов между различными отделениями и офисами.

Управление: стиль, формирующий согласие

Как управляются профессиональные организации с единой структурой? Являются они демократическими или автократическими? Без исключения, профессиональные организации с единой структурой ведутся (а не управляются) в стиле, формирующем согласие. Все они имеют (или имели) сильных лидеров, которые активно обсуждают проблемы перед принятием важных решений. Необходимо обратить внимание, что у всех этих профессиональных организаций есть лидеры. При этом они не являются ни анархическими демократиями, ни диктатурами. Вы наверняка читали про двух Джонов (John Weinberg и John Whitehead) из Goldman Sachs, Марвина Бауэра из McKinsey, Рона Даниэля (Ron Daniels) из Latham&Watkin или Питера Фриедса (Peter Friedes) из Hewitt. Это те люди, которые установили правила и высокие стандарты. Что важнее всего так это то, что они являются также главными заводилами, подавляющими свой собственный эгоизм во имя возглавляемых ими учреждений. Такие профессиональные организации имеют последовательны в отношении лидерства. Даже учитывая то, что многие из их используют выборные системы, лидеры тем не менее остаются на месте в течение длительного времени.

Конечно же, успех формирующего согласие подхода в управлении организацией, и непрерывность лидерства в профессиональных организациях с единой структурой не случайны. Поскольку вся их философия (и, как я пытался показать, существующая практика управления) держится на принципе совместной работы, согласие здесь достигается легче, чем в других профессиональных организациях. Готовность позволить лидерам принимать решения от имени фирмы была «привита» системе давным давно, и с тех пор все разделяют принятые ценности. Отсутствие желания делегировать полномочия препятствует многим другим «демократическим» профессиональным организациям в достижении успеха.

Заключение: потенциальные слабости

Безусловно, система единой организации могущественна. Но каковы ее слабости? Опасности применения этого подхода достаточно очевидны. Самая большая опасность – опасность самоуспокоенности: профессиональная организация, имеющая *работающую* интегрированную систему, если неосторожно к ней относится, может стать нечувствительной к изменениям среды, что влечет необходимость соответствующих изменений в системе. Приверженность «нашему способу работы», являющаяся силой таких фирм с единой структурой, может стать также ее самой большой слабостью. Это особенно справедливо из-за вероятности «межвидового скрещивания», которое исходит из-за

приверженности принципу «растем самостоятельно». Для борьбы с этим существует самокритика. В McKinsey, Arthur Andersen, Goldman Sachs партнеры утверждали, что «у нас нет более жестких критиков, чем мы сами: мы постоянно ищем способы улучшения того, что мы делаем». Нужно, однако, признать, что отсутствие разнообразия, обычного для других профессиональных организаций, в профессиональных организациях с единой структурой и сильными культурными традициями создает опасность создания системы самокритики просто «для проформы».

Другая потенциальная слабость культуры единой организационной структуры – это то что ей недостает проявления предпринимательской инициативы, по крайней мере в краткосрочном плане. Другие более индивидуалистические профессиональные организации, которые поощряют и вознаграждают авантюристическое поведение людей и отдельных центров прибыли, могут оказаться лучше в реорганизации и извлечении выгоды из зарождающихся тенденций. Хотя могут упоминаться и противоположные примеры, профессиональные организации с единой структурой редко в чем являются «пионерами»: они хороши в выходе на находящиеся на стадии становления рынки. Благодаря концентрации усилий всей фирмы они часто успешны в этом. (Пример IBM в этом отношении стоит отметить особо).

Такой подход управления организации – не единственный, хотя весьма успешный. Описанным здесь «командным духом» повсеместно восхищаются их конкуренты и его не просто повторить. Как я пытался показать, единая организационная система внутренне непротиворечива: вся она, от набора кадров до расчета компенсации, от оценки выполнения работы, до подходов к маркетингу, от системы управления до системы контроля, а что важнее всего, культуры и стратегии управления персоналом, способствует существованию непротиворечивого целого.

Глава 28

Охотники и фермеры

В предыдущей главе я пытался дать описание одной (но не единственной) модели успешного управления профессиональной организацией. То, что, надеюсь, стало ясно из всего этого описания, так это то, что для достижения совместной работы недостаточно одного лишь иллюзорного наличия «культуры групповой работы». Это достигается посредством принятия вполне определенных решений о системе вознаграждения усилий, наборе персонала, организационного устройства и выбора видов услуг.

В последнее время я стал называть такие профессиональные организации «фермерами», потому что они сперва хорошо обдумывают, какие семена посеять, приходят к смелому решению, а затем «делают ставку» на урожай. Другими словами, профессиональные организации с единой структурой сосредотачивают свое внимание на оказываемых услугах и строят свой успех на значительных инвестициях в выбранные области. Они преуспевают за счет специализации и направленных усилий в тщательно отобранные области. Признаком профессиональных организаций с единой структурой (или Фермеров) является сотрудничество и групповая работа, которая произрастает не из эстетических предпочтений, а от простого факта того, что, поскольку «ставка сделана», успех всего сообщества зависит от всхода урожая (т. е. организация сделала правильную ставку она то, что нужно рынку). Одни могут сеять, другие чинить ограду или готовить еду, но все должны выполнять свою часть работы для всеобщего успеха. Ценится больше не индивидуальная производительность, а вклад в общий успех. Групповая работа базируется на принципе «все вместе». Никто не может быть успешен, до тех пор, пока вся организация неуспешна.

Причина успеха модели фермеров хорошо понятна. Поскольку мы точно знаем, что хотим предложить рынку, нам легко понять, какие средства для этого нужны, какие тренинги должны проводиться, каких людей нанимать, как и в какой области мы должны

сосредоточить свои маркетинговые усилия. Поэтому не случайно, что профессиональные организации с единой структурой известны своими тренингами, сильной методологией, рекрутингом и сфокусированными маркетинговыми усилиями.

Главное достоинство Фермеров является одновременно их главной слабостью. Как мы видели, основной силой этого подхода является фокусирование: большое количество сотрудников делают одинаковые вещи и применяют один и те же подходы. Профессиональные организации с фермерской моделью осваивают новые рынки так: либо входят только на «большие» рынки, либо не входят вообще. Однако, несмотря на то что специализация, безусловно, является одним из достоинств, оно тем не менее существуют и другие возможные модели. Успешный бизнес может быть, в некоторых случаях и был, построен на таких не менее важных достоинствах, как предприимчивость, оппортунизм, гибкость, разнообразие и быстрое реагирование на вновь возникающие нужды клиентов. И ни одно из вышеперечисленных достоинств нельзя назвать достоинством, присущим профессиональным организациям с фермерской моделью. Они являются преимуществами модели, которую я называю системой «охотников».

Поразмыслим так: существует фирма, где работают пять партнеров, и нужно сделать выбор одного из двух возможных вариантов. Первый вариант состоит в выборе конкретной специализации, слаженной работе и разработке совместных маркетинговых планов. То есть на уровне всей организации вы производите совместные инвестиции в одну и ту же методологию и инструменты. И ваша организация в случае, если вы преуспеете, станет известной благодаря достижениям в какой-то конкретной специфической области деятельности. Другой вариант заключается в диверсификации риска. То есть все пять партнеров решают специализироваться на разных областях, чтобы иметь возможность предложить рынку воспользоваться разными услугами. Вам будет сложно разработать общую методологию, так как все вы будете работать в различных областях. Это ваш выбор отказаться от преимуществ фокусирования в пользу диверсификации. Успех фирмы теперь зависит только от предприимчивости каждого из партнеров.

Профессиональные организации с охотничьей структурой стараются максимизировать предприимчивость своих сотрудников, предоставляя им условия для максимальной автономии. Такие организации не «замкнуты» на совместном выборе обслуживаемых рынков и оказываемых услуг. Они поощряют частную инициативу (или инициативу небольших групп) в выборе обслуживаемых рынков с целью возможностей быстрого реагирования на потребности местных рынков. В такой модели страдает общность подходов в обслуживании клиентов, услуг и рынков, но приобретаются достоинства от возможностей обслуживания локальных рынков.

Как и в случае с фермерами, охотничий подход работает только в том случае, если применяется правильно. Для успешной реализации этой стратегии требуется вполне конкретная система управления. Чтобы преуспеть, профессиональные организации с охотничьей структурой должны всячески поощрять, мотивировать работников с наивысшей степенью предприимчивости. В отличие от модели фермеров, в которой вознаграждаются групповые усилия и совместный вклад, в модели Охотников вознаграждаются результаты усилий собственной предприимчивости работников, что нередко приводит к взлетам и падениям в оплате в зависимости от личных результатов.

В сущности, в профессиональной организации с моделью Охотников, «преследование буйвола» – это работа каждого. Если буйвол ушел, работники свободны в выборе преследования оленя. А если в процессе охоты они наткнутся на стадо гусей, им не придется оглядываться назад, чтобы согласовать с руководством целесообразность охоты на них, то есть не обязательно уточнять, что гуси относятся к «нашей стратегии». Идея проста: «Нет никакой центральной стратегии – просто добывай мясо».

Чтобы привести к успеху, система Охотников должна быть настроена на вознаграждение краткосрочных усилий. Те, кто добывает мясо, получают вознаграждение. Те же, кто не добывает, – что ж, мы можем вас, конечно, поддержать за счет реальных

добытчиков, но недолго, так как этим можно угасить их предприимчивость. Таким образом, лозунг заканчивается следующим: ты хорош настолько, насколько хороши твои последние результаты.

Основное различие моделей охотников-фермеров заключается в следующем. Во-первых, хотя я, конечно, и описал модель Охотников несколько грубовато, но это модель успеха. Предприимчивость, гибкость, быстрое реагирование и приспособление к меняющимся нуждам рынка – хорошие деловые достоинства. Любые организации, которым удастся развить эти качества, смогут стать серьезными конкурентами.

Далее. Следует отметить, что эти термины еще не означают различий в маркетинговой агрессивности. Также читатель не должен полагать, что Охотники – это «добытчики бизнеса», а Фермеры – «трудяги». Профессиональные организации с Фермерской структурой далеко не «зануды», если дело касается маркетинга. На самом деле лучшие Фермеры просто непревзойденны в маркетинге. Главное отличие маркетинга Охотников и Фермеров состоит в том, что маркетинговый подход Фермеров осуществляется совместными усилиями, организовано, в то время как маркетинговый подход профессиональных организаций с Охотничьей моделью рассматривается как личная ответственность всех работников.

Мы сейчас подходим к сложному вопросу. Возможно ли в пределах одной организации использовать выгоды и от подхода Охотников, и от подхода Фермеров? Может ли фирма получить выгоду и от фокусирования и применения единых подходов на уровне всей организации с одной стороны, и от предприимчивости, гибкости и приспособляемости – с другой?

Я считаю, что нет. И как я пытался аргументировать, недостаточно быть просто «как бы» Фермером. Чтобы добиться успеха за счет концентрации на чем-то одном, необходимо принять очень конкретные управленческие решения. Точно так же, для того чтобы быть хорошим Охотником, требуются конкретные (и очень разные) системы.

Чтобы проверить это утверждение, в Таблице 28-1 я провожу сравнение и сопоставляю главные управленческие характеристики, которых требуют эти два подхода. И, как можно видеть, эти два подхода редко совместимы. Данную таблицу можно использовать в качестве теста, отмечая кружком то, что лучше описывает существующее положение дел в вашей организации. Если вы отметите больше позиций в одной колонке, то это даже лучше, чем если бы вы отметили примерно равное количество в обеих колонках. Если же вы отметите позиции в основном из одной колонки, то все же имеет смысл задуматься над позициями отмеченными вами в другой колонке.

ТАБЛИЦА 28-1.

	ОХОТНИКИ	ФЕРМЕРЫ
ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ		
Центральный принцип	Индивидуальная работа или работа малых групп	Общесфирменное сотрудничество
Ключевые факторы успеха	Разнообразие, гибкость	Сфокусированная стратегия
Внутренняя среда	Конкурентная	Сотрудничество
Стиль управления	Внимания на цифрах	«Ценности» и «Миссия»
Представление о себе	Уличные бойцы	Групповые игроки
Лидер	Лучший охотник	Корифей, лучший менеджер
Принятие решений	Децентрализованно (автономно)	Обязательная координация (взаимозависимость)

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ		
Философия	Оценка результатов (почти единственный фактор оценки)	Использование более гибких систем оценки
Системы планирования	В основном финансовое	Стратегическое
Центры прибыли	Используются значительно, привязаны к вознаграждению	Только для целей учета
системы вознаграждения	Кратковременная производительность	более частое использование метода скользящих средних
	частое ежегодное регулирование	Нечастое ежегодное регулирование
	Нижний и верхний уровни сильно разнятся	Нижний и верхний уровни разнятся не значительно
	Опыт работы мало учитывается	Опыт работы более важен
Вознаграждение базируется на:		
Прибыли организации	20%	50%
Результаты центра прибыли	30%	30%
Личные результаты	50%	20%
Внутренняя структура	Свободная, часто меняющаяся	Более организованная
Распределение риска	Маленькими частями среди нескольких групп	Большими частями среди всей фирмы
Отношение к издержкам	Упорное сопротивление	Готова к инвестированию
Внутренняя структура	Свободная, часто меняющаяся	Более организованная
Принятие риска	Небольшим количеством людей в большом количестве групп	Большим количеством людей по всей организации
Территория	Не определена	Определена
Внутреннее ценообразование	Формализованное, «полная стоимость»	Гибкое, зависящее от многих факторов
Уровень научно-исследовательских работ	Понижен	Повышен

ОПЕРАЦИИ		
Размер рабочих групп	Маленькие	Большие
Стратегии размещения	Множество офисов, оппортунистические	Немного офисов, хорошо распланированная
Длительность выполнения заказов	Короткие	Длинные
Рычаг	Низкий	Высокий
Разнообразие оказываемых услуг	Большое	более сфокусированное
Использование установленных процедур ведения проектов	Незначительное	Значительное
Место создания стоимости	В процессе работы у себя в офисе	В основном при непосредственном общении с клиентом
Размер работающих на проекте групп	Маленький	Большой
ПЕРСОНАЛ		
Набор персонала	Отношение менее требовательное, базирующееся на «проверке в бою»	Требовательное, с участием партнеров
Характеристика оценки работы	Принесенная прибыль	Варьируемые роли отдельных работников
Найм работников (высшего звена) со стороны	Экстенсивное	Неохотное
Текучесть кадров	Высокая, особенно посредством «выхода» из состава команды	Тоже высокая, но с необходимостью предварительного согласования
Возможности для «быстрого взлета»	Большие	Маленькие
Тренинги	Прямо на работе	Формализованы, структурированы
Ротация младших исполнителей	Нечастая	Регулярная, систематическая
РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ		
Акцент на взаимодействие с клиентом	Меньше	Больше
Лучшие маркетинговые возможности	Развивающиеся рынки	Области практики с большими масштабами
Типичный размер клиента	Варьируется, но обычно небольшой	Больше
Оптимальное позиционирование	Творческое, новаторское, на пределе знаний и возможностей	Надежные, эффективные, кропотливые
Реакция на рыночные изменения	Хорошая реакция на небольшие, быстрые изменения	Лучше реакция на систематические изменения
Уровень заказчиков	Любой	Стремление работать только с высшим менеджментом
На рынке выглядят как	Специалисты по отраслям / продуктам	Универсалы
Отношение к росту	Оппортунистическое, главная цель	Вторичная цель
Практика слияний	Распространенная	Менее распространенная
Стратегия экспансии	Те же услуги, новые рынки	Те же рынки, новые услуги

А так как эти способы управления почти всегда конфликтуют в подходах Охотников и Фермеров, профессиональные организации, пытающиеся получить выгоды *обоих* подходов (индивидуальная предприимчивость и совместная стратегия), должны найти компромиссы в

способах управления, которые, согласно моим наблюдениям, заканчиваются пониженной производительностью. Соответственно, профессиональные организации должны решить – Фермеры они или Охотники, и научиться сосредотачивать свои усилия в выбранной области. Всегда, конечно, остается соблазн полагать, что «трава зеленее» на другой стороне. Профессиональные организации, в практике которых преобладает совместная работа, склонны больше к тоске по индивидуальной предприимчивости, в то время как профессиональные организации, в которых хорошо развит дух индивидуализма, горюют по отсутствию организации совместной работы. Однако в погоне за обоими способами ведения дел профессиональные организации должны быть осторожны в выборе компромисса, способном повлиять на их основную стратегию.

Глава 29

Работа в сети

Множество, если не большинство, сегодняшних профессиональных организаций имеют распределенную структуру. Аудиторы, консультанты, агентства по рекламе постепенно развивают свое международное присутствие. В Соединенных Штатах и Европе появились фирмы с офисами в нескольких городах в тех областях, где ранее такого не наблюдалось. Такие сетевые организации кажутся неплохо подготовленными для конкуренции на современном рынке. Однако до того как они смогут конкурировать, им необходимо решить некоторые важные проблемы внутреннего управления: заставить свою сеть работать.

Возникающая у них в этом случае проблема может быть легко описана. В отличие от своих клиентов, большинство международных сервисных фирм не обладают иерархической структурой с простой управленческой цепочкой. За редким исключением, они представляют из себя федерацию фирм, оказывающие услуги под единой торговой маркой. Немногие из них (если вообще хоть кто-то) смогли сплотить вместе свои отделения и получить преимущества (на регулярной, систематической основе) от совместной работы.

Сотрудничество и совместная работа пылко проповедуется и страстно желается всеми. Однако эта идея сложно реализуема. Это происходит даже не из-за плохого менеджмента, а из-за наличия сложной управленческой задачи, заключающейся в поиске выгод как для всей фирмы, так и для каждого офиса.

Основная причина рассматриваемой проблемы связана с природой профессиональной практики. По определению, профессиональная работа требует ориентации на потребителя и адаптации практической деятельности к уникальным и индивидуальным потребностям клиентов. Это, в свою очередь, предполагает значительную степень автономии. В отличие от многих своих клиентов, занимающихся производством, профессиональные организации не могут управляться из центра, предлагая общие методы работы. Чтобы добиться гармонии, необходимо создание объединения властных, независимых и самоуправляющихся равных, без попыток все централизовать и управлять при помощи корпоративной «элиты».

Важность местной автономии ставит профессиональные сервисные фирмы перед особой дилеммой. Если частная практика ответственна за получение заказов, хорошо справляется с разрешением проблем клиентов, тогда в чем же состоит роль фирмы в целом? Что *она* делает? Как фирма (или сеть) «добавляет стоимость» тому, что уже и так делает местная фирма? Какую выгоду получают клиенты от работы с фирмой, имеющей распределенную структуру? Какую выгоду частная практика получает от работы в сети, когда она (главным образом) ответственна за оказание услуг, привлечение клиентов и обслуживание своего собственного бизнеса? В чем заключается выгода, получаемая от работы в сети?

Потенциальные объяснения выгод от сетевой работы делятся на две категории. Первая – присутствие в сети может быть выгодно, если оно помогает местной фирме лучше справиться со своей работой. Т. е., если ее клиенты получают больше выгоды, от членства своего поставщика в сети, подкрепляющей его знания. Назовем это «местной ценностью».

Второе. Участие в сети может быть ценным для обслуживания международных клиентов с распределенной структурой своих подразделений. В этом случае никакая местная фирма не смогла бы их обслуживать в одиночку. Это вопрос «распределенных клиентов». Эти два фактора представляют две совершенно разные цели (или логические обоснования) существования сети, требующие использования разных способов управления.

Из двух этих факторов, наиболее важным для профессиональных фирм является обеспечение хорошего функционирования сообщества в достижении «местной ценности». За этим стоит работа по обеспечению местным фирмам выгод от участия в сети, которые ценны для ее клиентов. Причина данного заключения состоит в том, что как минимум, в обозримом будущем местные клиенты будут доминировать по размеру и важности в портфеле профессиональных фирм. Международные клиенты хотя и привлекательны и даже, вероятно, более прибыльны, но не составляют (и похоже, никогда не составят) большую часть бизнеса. Соответственно, лучшая возможность сети добавить ценность, заключается в помощи локальным членам быть более полезным для их клиентов.

Вторая цепочка рассуждений поддерживает это заключение. Когда фирмы действительно занимаются международным бизнесом, они быстро обнаруживают, что «сильное местное присутствие» в интересующих их странах – необходимое требование для получения международных заказов. Следовательно, в интересах фирмы обеспечить, во-первых, хорошее функционирование сети перед тем, как ставить перед собой цель обслуживать международных клиентов. Можно упомянуть и третью причину. Международные проекты требуют сотрудничества, а оно, в свою очередь, опирается на взаимное доверие и уважение. Вероятность успеха повысится, если местная практика будет иметь выгоду от сотрудничества, взаимодействуя с другими фирмами в рамках сети с этой целью и устанавливая взаимоотношения внутри фирмы.

Усиление местных фирм

Что же тогда может дать сеть для локальной фирмы, чего последняя не может добиться сама? Одна очевидная выгода принадлежности к сети, как для фирм, так и для ее клиентов – это брэнд. Для клиента участие фирмы в международной сети обеспечивает комфорт, уверенность и (будем надеяться) гарантию качества. По существу, возникает эффект «Вас нельзя критиковать за найм IBM». Хотя это, несомненно работает, было бы ошибкой делать слишком сильный акцент на этом, ведь во многих отраслях существует как минимум небольшое количество равно уважаемых и известных брэндов. Хотя известные торговые марки и могут помочь вам *начать* взаимоотношения, далее они уже не так полезны. И все же, в некоторых профессиональных сообществах, которые я наблюдал, принадлежность к брэндру остается основным преимуществом, которое получают местные фирмы.

Что же еще может дать сеть? Частый ответ – «доступ клиента к экспертизе». Это хороший резон, если клиенты действительно имеют такую потребность. По моим наблюдениям, профессиональные фирмы с превалированием проектов типа «мозги» используют эту возможность. Их клиенты готовы платить за лучших в мире экспертов. Однако, если клиент (и, следовательно, фирма) нуждается в рамках выполнения проекта в обращении к прошлому опыту фирмы (или по какой-либо услуге, или требуя специализации в какой-либо отрасли), тогда такую выгоду сложно получить.

Очень немногие фирмы, по моему опыту, имеют банки данных по прошедшим проектам, проводя инвентаризацию навыков и опыта или используя другие механизмы для их аккумуляции. Такие механизмы нелегко создать и поддерживать, т.к. они требуют значительных вложений и редко могут быть «проданы» клиентам. Соответственно, когда представляются услуги отличные от типа «мозги», лишь некоторые фирмы захотят обращаться к сети. Тем не менее, во многих типах услуг фирма, которая сможет создать *эффективные механизмы распределения* знания и опыта, сможет получить значительные конкурентные преимущества.

Два других вопроса, *обучение и обмен методологиями* приняты на вооружение большинством профессиональных фирм и хорошо используются. Однако интересно заметить, что во многих фирмах, подобные методы вовлекают в основном младший персонал. По моему опыту, происходит относительно небольшое количество формальных тренингов и обмена идей в среде старших сотрудников. На мой взгляд, в этом существует значительная возможность для получения больших преимуществ от сетевой работы.

В принципе, сеть могла бы содействовать местным фирмам, собирая факты и анализируя *теорию сравнительной экономики* своих членов, *помогая управляющим быть* более эффективными в ведении их бизнеса. По моему опыту, в то время как некоторые фирмы занимаются этим поверхностно, некоторые руководители считают подобную практику одной из самых больших выгод принадлежности к сети.

Хотя и последнее, но не менее важное обстоятельство, – это наличие рекомендаций. Многие фирмы говорят о том, что самая большая выгода, которую они получают от участия в сети это – работа с международными клиентами. И это действительно настоящая выгода.

Обслуживание международных клиентов

Вопросы рекомендаций логично подводят нас к вопросу использования сети для обслуживания клиентов, имеющих распределенную структуру.

Во-первых, по моему опыту, *каждая* международная профессиональная фирма имеет стратегический приоритет, направленный на обслуживания транснациональных клиентов в разных странах. Даже в тех областях, где международные сети необычны, как например, в юриспруденции, фирмы активно исследуют подобные проблемы. Это стимулируется представлением, что бизнес (как сейчас модно говорить) «стал глобальным», что появилась новая эра, когда фирмы могут получить заказ от клиента не только на работу в одной стране, но и на глобальное обслуживание.

Если смотреть с такой точки зрения, то существуют две проблемы. Первое необходимо обратить внимание на то, как многие транснациональные корпорации на самом деле приобретают профессиональные услуги: в каждой стране отдельно или же сразу для всех стран. Многие ли захотят изменить укоренившуюся систему децентрализации приобретения профессиональных услуг. Никто не знает наверняка, каким образом изменится ситуация, но сегодня приобретение услуг «оптом» для многих стран составляет лишь небольшую долю, несмотря на то, что это может обойтись дешевле.

Во-вторых, если фирмы хотят получать такие заказы, они должны быть в состоянии предлагать то, что в основном ищет покупатель: международную координацию, контроль и постоянство. А это входит в конфликт с тем, как организовано большинство фирм – как независимые отдельные центры прибыли (или отдельные, находящиеся в кооперативной собственности партнерства или компании).

Структура, созданная чтобы обслуживать интересы международных клиентов в различных странах, тормозит привычную работу сообщества. Местные фирмы привыкли самостоятельно отвечать за все взаимоотношения с клиентами. В проектах с международными клиентами необходимо, чтобы кто-то один координировал деятельность остальных в интересах клиента. Естественно, в таких условиях местные фирмы боятся потерять контроль и боятся попасть под диктат.

Кроме того, они волнуются за свой доход. Кто ведет переговоры о стоимости услуг? Как будет разделен доход между вовлеченными практиками? Почему мы должны тратить время, чтобы получить международные проекты и нести все маркетинговые издержки и получать при этом только некоторую часть дохода?

Различные фирмы экспериментировали с механизмами, чтобы решить данный вопрос. Как минимум, одно рекламное агентство назначило глобального управляющего для каждого международного клиента, чтобы тот контролировал ход обслуживания клиента во всех странах. Верное в принципе начинание, могли бы повлечь множество сложностей в других

фирмах. Какой конкретно обладает властью этот человек за пределами своего подразделения? Там, где я видел выполнение подобной работы, сотрудник действовал не столько пользуясь властью, сколько убеждая, работая через частные местные механизмы управления и поощряя лучших от имени компании.

Другой механизм, с которым некоторые фирмы пытались преодолеть барьеры на пути сотрудничества – использование «трансфертных платежей» (например, внутренний бухгалтерский учет между действующими бизнес-единицами) для вознаграждения тех сотрудников (и подразделений компании), которые работали на общее благо сети. Невозможно создать простую систему трансфертных платежей, которая смогла бы обеспечить достаточный стимул для всех требуемых режимов, но такие системы смогли бы снизить барьеры (если даже и не устранить их вообще).

Проблема большинства фирм в том, что исторически работа сотрудника для другого офиса *оплачивается ниже, чем обычно*. Естественно, это не создает стимула для вовлечения в работу за пределами офиса. В тех местах, где работа с международными клиентами оплачивается выше обычного, находится больше добровольцев, готовых работать над такими важными стратегическими задачами.

Обычный эксперимент, который проводят профессиональные фирмы – формирование отдельных международных групп, не привязанных ни к одной из фирм. Таким образом они решают проблему сотрудничества, вынося специальные подразделения за пределы сети. Такие группы могут выполнять одну из трех или все три описанные ниже задачи. Они могут служить местом для специально нанятых или выросших в компании международных специалистов; они создают и развивают специальные услуги для международных рынков; и они могут заниматься международным маркетингом.

Это имеет смысл, пока все принимают такую внутреннюю политику фирмы. При этом возникают вопросы. Кто оплачивает деятельность таких групп, которые редко самокупаемы? Естественно, ответ в том, что местные фирмы финансируют их, относя затраты в накладные расходы. Как и ожидается, местные фирмы подозрительно относятся к таким накладным расходам, (которые они не контролируют) и склонны к малому их финансированию. Во-вторых, кто является той «элитой», за которой должна следовать группа? Ведь это те же клиенты, которых обслуживают местные фирмы на своих рынках. В-третьих, кто собирается *выполнять международные проекты*? Местные фирмы будут хотеть выполнять ту часть работы, которая имеет отношение к их территории. И еще раз, кто будет отвечать за весь проект, если кто-то другой отвечает за взаимоотношения с клиентом?

Некоторые идеи по сотрудничеству

По моему опыту, никакие «структурные» решения (например те, что описаны выше: изменение границ независимости, трансфертные платежи или создание отдельных групп) не решат проблему сотрудничества в сети. Скорее *настоящий* результат зависит от ответа на вопрос: Как вы достигнете сотрудничества в среде независимых фирм?

Некоторые основные принципы о человеческой природе могут быть здесь полезными. Первое правило, которое я могу предложить: *Группы не сотрудничают, это делают люди*. Человек из одного места может и не чувствовать рвения оказать услуги другому в другом месте. Но если он работает с каким-то определенным человеком, шансы, что помощь придет, гораздо выше. Это означает – чтобы добиться сотрудничества, фирмы должны создавать как можно больше возможностей для *индивидов*, чтобы узнать друг друга и работать вместе. Такие возможности включают в себя: ротацию персонала; работу различного персонала с клиентами, даже когда это не обязательно; частые встречи для обсуждения развития и новейших технологий и так далее. Даже если они и не приводят к явным изменениям, подобные мероприятия приводят к изменениям с точки зрения сотрудничества, что особенно ценно в новой среде.

В том же духе, второе правило, которое я бы предложил: *Начинать с малого и*

стремиться к раннему успеху. Если фирма желает найти людей, стремящихся действовать и за пределами офиса, нет лучшего пути, чем найти возможность продемонстрировать, что это *работает* (во всех отношениях). Другими словами, чем пытаться продать целую организацию, *действуя сообща*, найдите ограниченный проект, над которым могут работать те, кто готовы экспериментировать и пытаться. Например, выполните один международный проект и докажите, что это работает. Если найдутся выгоды от такого сотрудничества их можно «пропиарить», и новая программа может «раскрутиться».

Наконец, я бы предложил: *Сети строятся по одной связи за раз.* Это означает, что ответственность лежит не только на фирме, но и на каждой практике. Прежде чем пытаться воспользоваться целой фирмой, менеджеры практик должны подумать, который из их многочисленных каналов с другими в данной фирме может быть усилен двусторонним сотрудничеством. Это задание легче выполнить, и выгода будет получена быстрее.

Эти советы, естественно, не решат всех проблем, поставленных перед профессиональными фирмами в данной сфере, но могут помочь. Проблема сотрудничества между независимыми подразделениями является одной из труднейших мировых управленческих проблем. В следующей главе «Создание сотрудничающей фирмы», мы более подробно рассмотрим возможные решения.

Глава 30

Создание атмосферы сотрудничества

Как было замечено в предыдущей главе, перед большими, разделенными на различные департаменты или имеющими многочисленные местные офисы, фирмами, встает постоянная дилемма. С одной стороны, они желают поощрять и вознаграждать личную инициативу в каждом департаменте или офисе. С другой стороны, фирма нуждается в координационных мероприятиях, взаимной поддержке и распределенной ответственности. Для достижения этого фирма должна награждать тех сотрудников, которые делают вклад в успех фирмы как целого, даже если этот вклад никак не отражается (по крайней мере, за короткий промежуток времени) на индивидуальных результатах.

Напряжение между отдельными группами и всей фирмой становится очевидным, когда отдельные центры прибыли вовлечены в деятельность (например, отраслевые маркетинговые исследования), которая приносит выгоду всей фирме в целом, но не гарантирует заказов для этих групп. Даже если центр прибыли (или сотрудник) уверен, что вклад в общий успех фирмы будет (на основе процесса оценки) признан и вознагражден, такая награда рассматривается как более неопределенная и рискованная, чем «твердое» доказательство прибыльности этого центра прибыли или сотрудника.

Эта проблема существует также для фирм, находящихся в одном месте, т. е. не имеющих распределенной структуры. Фактически, все многопрофильные профессиональные фирмы пылко защищают перекрестную продажу полного спектра услуг клиентам, которые пользуются услугами только одного отдела. Однако удивительно, как немного фирм делают перекрестные продажи нормальной частью повседневного поведения. Более известный пример поведения – когда сотрудники концентрируются на улучшении рентабельности собственной группы и не помогают другим группам в завоевании своей клиентуры.

Это одна из сложных проблем, и для нее не легко найти простое решение. Однако могут быть определены некоторые принципы. Первый среди них – это существенная роль *повторяющегося взаимодействия между одними и теми же людьми.* Сотрудничество появляется, когда люди заинтересованы оказывать друг другу услуги, выручать друг друга. Однако, желание сделать одолжение другому редко появляется одновременно с потребностью а этом. Скорее случается следующее: «Ты делаешь одолжение мне, а я помогу тебе в следующий раз». Для поддержки такой системы нужно заглядывать в будущее. Взаимодействующие сотрудники должны иметь достаточно большую вероятность того, что

они смогут обратиться к тому, кому оказали услугу.

Часто такой взгляд на взаимодействие и сотрудничество ведет людей и фирмы в «Ловушку 22». Если я никогда раньше не сотрудничал с X, наименее вероятно, что я буду сотрудничать с ним и в будущем. А те, с теми, с кем я сотрудничал, вероятнее получают мое содействие снова. Фирмы, имеющие историю сотрудничества, будут больше взаимодействовать и в будущем. Фирмы, пытающиеся начать сотрудничество, должны посеять и взрастить хрупкое растение, пока оно не будет жить своей собственной жизнью.

Основой сотрудничества помимо всего прочего является *длительность взаимоотношений*. Очевидно, что фирмы, которые выросли с помощью слияний и найма руководителей высшего ранга извне, всегда имеют меньший уровень внутренней кооперации, чем те, которые выросли сами. Несмотря на очевидность данного наблюдения, оно все же вызывает сомнения у тех фирм, которые имеют стратегию слияния для перекрестных продаж и перекрестного оказания услуг.

Мы уже ранее замечали, что *группы не объединяются, объединяются люди*. Если объединение основывается на оказании взаимных услуг, разделенных временем, то партнер по аудиту в Милане едва ли сделает одолжение партнеру по консалтингу в Брюсселе, не будучи уверенным, что оказанная услуга будет возвращена. Попытки заставить департамент аудита (как группу) объединиться с консалтинговым отделом или офисом в Брюсселе (как группой) обречены на провал. Фирмы должны создавать ситуацию, где одни и те же люди из разных отделов (или разных географических регионов) взаимодействуют достаточно часто.

Важно заметить, что сотрудничество должно быть улицей с двусторонним движением. Оно может развиваться только тогда, когда обе стороны полезны друг другу. Если одна сторона все время делает *одолжение*, а другая его получает, ситуация нестабильна и вряд ли сохранится. Несоблюдение данного условия послужило причиной многих неудач в попытках организовать сотрудничество. Например, партнеры по аудиту постоянно жалуются, что «ваши консультанты все время просят меня представить вас моим клиентам, но вы не в состоянии когда-либо помочь мне получить заказ на аудит – я должен делать это сам. Таким образом, если вы не можете мне помочь, зачем я должен стараться?» Та же проблема относится и к международному сотрудничеству. Офисы из больших стран «устают» помогать подразделениям в малых странах т. к. не видят возможность получить взамен какие-либо выгоды.

Для преодоления этого барьера, необходимо поговорить и еще об одном принципе: *Прежде чем получить одолжение, вы должны его сделать*. Консультанты, которые хотят, чтобы партнер по аудиту помог им, должны сначала найти путь, как стать полезными (бесплатно или немедленно) партнеру, на чьих клиентов они нацелены. Такая практика не всегда работает с самого начала. Люди, которые делают это, могут «обжечься» несколько раз об тех, кто не возвращает долги. Но, в конце концов, они добьются сотрудничества (и получают все вытекающие из этого преимущества), скорее, чем те, кто боятся первыми предпринимать шаги.

Однажды предпринятые шаги по созданию сотрудничества могут стать заразительным, если сотрудничество действительно стоящее, те, кто этим занимаются, однозначно будут в выигрыше. Однако, это должно где-то начаться и быть заметным, чтобы «заманить» остальных и породить доверие. Соответственно, менеджеры должны искать возможности по созданию небольших, но видимых примеров поведения сотрудничества, так, чтобы партнеры могли преодолеть свой страх, искушение и скептицизм.

В Таблице 30-1 перечислены некоторые тактики « сетевого взаимодействия », применяемые крупными фирмами. Основанные на моем непосредственном наблюдении этих тактик в работе и на причинах, описанных выше, я организовал их в порядке эффективности.

Таблица 30-1. Тактики по достижению сетевого взаимодействия (приблизительно в порядке эффективности)

- Совместная работа разных департаментов над одним проектом
- Ротация персонала

- Организация совместной работы на проектах
- Реорганизация вокруг людей, с которыми мы хотим больше сотрудничать
- Централизация принятия определенных решений
- Выделение средств по уровням фирмы на мероприятия по сотрудничеству («свободные» ресурсы)
 - Система перекрестных «клиентских отношений партнеров»
 - Назначение практической координации
 - Вознаграждения за мероприятия по сотрудничеству по компенсационной системе
- Совместное обучение
- Общие комитеты
- Трансфертные платежи и другие средства расчета
- Обмен информацией
- Базы данных для облегчения доступа к знаниям
- Образование/осведомленность доступных ресурсов

Две лучшие тактики для выращивания атмосферы сотрудничества в фирме – это совместная работа над проектом сотрудников разных департаментов и постоянная ротация сотрудников (например, назначение людей одной группы для работы в определенный период времени – год, к примеру, в какой-то другой группе).

В фирмах, взявшихся за выращивание сотрудничества, подобные тактики используются даже в тех случаях, когда проект и не требует участия персонала различных департаментов. Например, фирма может привлечь консультанта к участию в команде по аудиту, зная при этом, что сотрудник будет менее продуктивен в работе. Такие инвестиции делаются в надежде на то, что будущее сотрудничество между таким консультантом и аудиторами, с которым он работал, компенсирует потери от снижения эффективности данного проекта. Периодическое вовлечение персонала из одной группы (например, одного географического региона) к работе в другой, имеет ту же цель.

Похожая эффективная тактика заключается в привлечении заказов, требующих одновременной работы нескольких департаментов или отделений. Важно заметить, что это не простая «перекрестная продажа», в которой различные группы делают разные проекты для одного и того же клиента. Такой подход не дает специалистам из различных групп совместного опыта; и таким образом, им не дается возможность узнать друг друга и, следовательно, поверить друг другу. Поэтому цель – получить проекты, которые требуют одновременной совместной работы сотрудников разных департаментов. (Этот подход имеет значительное преимущество с точки зрения продаж, т. к. клиент видит явные причины использования объединенного персонала из одной и той же фирмы. При обычных перекрестных продажах, когда каждая группа работает только над своей задачей, клиенту трудно увидеть, какую дополнительную выгоду можно получить, покупая услуги у одной фирмы).

Очевидно, что описанные выше тактики требуют много времени на внедрение и весьма дорогостоящи. По этим причинам ими часто пренебрегают. Но они действительно наиболее эффективны для закладки фундамента будущего сотрудничества. Многие фирмы поняли, что если основа не заложена, то все остальные тактики, описанные ниже, теряют всяческий смысл. Не существует никаких «хитростей» для создания сотрудничества. Как и везде, для получения прибыли необходимо совершить инвестиции.

Следующее в моем списке – это реорганизация. Многие фирмы выяснили, что наиболее эффективный путь заставить людей объединяться – поместить их в один центр прибыли. Например, в одной известной юридической фирме было решено объединить сотрудников по отраслевому принципу, вне зависимости от области права, на которой они специализируются. Таким образом, была создана ситуация, при которой одному департаменту (например, налоговому) не приходилось просить у другого (например, арбитражного) одолжение при обслуживании какого-либо клиента. Все юристы теперь были в одной команде и работали с одной целью. Похожее направление реорганизации в

(мультидисциплинарные) отраслевые группы происходит в консалтинговых и, все более, в аудиторских фирмах.

В том же духе создания небольших «принудительных» межличностных проектов, ведущих к будущей кооперации, некоторые фирмы создают общефирменные бюджеты, которые позволяют им предлагать «бесплатные» ресурсы некоторым группам (например, доступ к экспертам), что поощряет их пользоваться общефирменными ресурсами.

Альтернативный вариант – использование таких фондов для управления вложениями в публичные исследования, исследования своего рынка, развития услуг и т. д. Эти подходы, доказавшие свою эффективность, создают сотрудничество, в тех областях, где ранее его не было. Так происходит потому, что они обеспечивают людям уверенность в том, что им оплатят «услугой за услугу».

Некоторые фирмы экспериментировали, учреждая должности, такие как «глобальный аккаунт менеджер» или «межнациональный отраслевой лидер». Успех таких практик бывает разным. Мой опыт говорит, что ключ к успешной работе такой тактики (что не удивительно) – это деньги. Если человек выполняющий такую роль, имеет финансовые ресурсы (на исследование рынка, развитие методологии и т. п.), тогда он может стать источником помощи отделениям фирмы. Соответственно, такой человек может собирать жетоны, на которых написано «Я ваш должник» за оказанную помощь и, таким образом, просить о помощи другой офис, так же как и просить сотрудничества при реализации общефирменной программы. (Подробнее об этом см. Главу 31 «Координация отраслевых специализированных групп».)

Некоторые фирмы пытались стимулировать сотрудничество путем создания общефирменных фондов, для вознаграждения (постфактум) сотрудников или групп, проявивших качества «корпоративных граждан», и которые не обязательно отразились на размере их компенсации. Такие подходы могут сработать, но, по моему опыту, они имеют тенденцию к стимулированию только очень явных форм объединения (например, особых событий), а не каждодневное сотрудничество, являющееся сущностью совместной работы. Такая тактика в общем неплоха, но ее применение редко бывает достаточным, если применяется в одиночку.

Многие известные фирмы достигли успеха, используя совместные (кросс-центры прибыли) тренировочные мероприятия и комитеты. Эта тактика укрепляет сотрудничество даже не с помощью тренировок как таковых или встреч комитетов, а с помощью того, что сотрудники собраны вместе в рабочей среде. Хотя данный метод и не имеет такой силы (по моему мнению), как вышеописанные тактики перекрестного участия в проектах и ротации, в нем работают те же принципы.

Хотя трансфертные платежи (различных видов, такие как комиссионные за кросс-продажи) имеют определенную привлекательность, мои наблюдения показывают, что они являются «тупыми инструментами». Их сложно точно настроить (они либо чрезмерно вознаграждают, либо недовознаграждают) и, следовательно, так же часто терпят неудачу, как и имеют успех.

Например, если комиссионные за рекомендацию выплачиваются, когда один департамент представляет нового клиента другому, как можно решить, что является причиной выплаты? Одинаковый ли размер выплат в случае, если клиент преподносится «на тарелочке», и когда просто сделано *представление*, и необходимо совершать обычные шаги, чтобы добиться сделки? Если нет, то где тогда разделительная черта? Такие проблемы типичны при использовании трансфертных расчетов.

Наконец, мы пришли к тому, что я называю «посредниками» сотрудничества: базы данных; обмен информацией; обмен знаниями об имеющихся ресурсах; услуги и навыки, доступные где-нибудь в сети. Я понял, что такие тактики являются хорошим последним шагом (облегчая осуществление сотрудничества там, где уже работают другие механизмы), но это плохой первый шаг.

Как я попытался показать, проблема отсутствия сотрудничества возникает не из-за

недостатка понимания выгод от сотрудничества. Скорее, это проблема создания среды, где люди знают своих коллег настолько хорошо, чтобы быть уверенными, что оказанная ими авансом услуга, будет полностью возвращена.

Ни одна из тактик, представленных здесь, в одиночку не решит проблему отсутствия сотрудничества. Однако, существует достаточное количество тактик, которые могут достичь поставленной цели. Но это произойдет не так быстро. К сотрудничеству нельзя принуждать, его необходимо постепенно выращивать.

Глава 31

Координация отраслевых специализированных групп

В типичной многофункциональной фирме доминирующим является территориальный принцип деления. Управляющие партнеры офисов обладают решающим голосом в решении каждодневных проблем. Они, а не штаб-квартира, совместно контролируют финансовые и человеческие ресурсы фирмы. Они не только отвечают за развитие практики в своих отделениях, но также контролируют главные вопросы работы всей фирмы: назначения на проекты, оценку, компенсацию и продвижение персонала.

Такой акцент на инициативу и независимость местных офисов вполне понятен. Несмотря на значительный рост стандартизированных услуг, большинство профессиональных услуг остаются «высоко-индивидуальными». Существует значительная потребность в частной инициативе, как в завоевании клиентов, так и в проведении работ. Обычно необходимо адаптировать предложения фирмы к потребностям местного рынка, что требует создания децентрализованных систем принятия решений. Местные ресурсы и имидж часто также важны, как и национальные возможности и имидж. Ответственность за формирование местного имиджа лежит на местном управляющем партнере. Ясно, что крайне необходимые функции обучения, оценки и вознаграждения персонала – все требует подробного осознания специфических черт отдельных людей. Поэтому управляющий партнер местного офиса – наиболее подходящий человек для управления всеми наиболее важными рычагами.

С ростом конкуренции, фирмы сталкиваются с необходимостью интеграции их практики за рамками одного офиса. Они должны прилагать все усилия, чтобы профессионалы, работающие в одной функциональной или отраслевой области, последовательно применяли общие подходы, обращаясь к накопленному опыту фирмы. Клиенты, в большинстве случаев, выбирают поставщиков услуг не только основываясь на непосредственной близости и опыте оказания тех или иных услуг, но также в зависимости от наличия опыта работы именно с его специфической отраслью. Поэтому сегодня крупные фирмы должны координировать свою деятельность между офисами не только в рамках услуг, но также и по отраслевому признаку. Следовательно, одной из наиболее развивающихся позиций в мире профессиональных услуг является глобальный лидер по отрасли, отраслевой координатор или кто-то еще, работающий над схожими задачами.

Ситуации, в которую попадают такие люди, нельзя позавидовать. Обычно они несут значительную ответственность за комплексную деятельность фирмы в их определенной отрасли, но при этом обладают небольшой властью над ключевыми ресурсами (что важнее всего – людьми). Мое исследование, включающее обширное изучение большого количества разнообразных фирм различных профессий, говорит, что успешное внедрение отраслевых программ остается одним из наиболее проблематичных аспектов управления. Частично я выяснил, что это происходит потому, что сложность проблемы отраслевой специализации недооценивается. В данной главе я расскажу об этих сложностях и постараюсь предложить методы борьбы с ними, а так же дам некоторые рекомендации, открытые в результате исследования «неплохой практики».

В основном то, что обсуждается ниже, относится не только к программе отраслевой специализации, но также к любой форме межофисной координации. Многие проблемы и их

решения, описанные здесь, могут быть применены не только к фирме, имеющей подразделения в разных странах, но и к разделенной на департаменты фирме с центральным органом управления, которая пытается координировать свои различные отраслевые мероприятия через функциональные границы отделов.

Непосредственный контакт создает мораль

Теоретически, существует множество выгод от координации отраслевой практики между различными офисами. Такая согласованность может обеспечить синергию, рычаг, производительность и качество как внутренних процессов, так и маркетинга. С точки зрения клиента, тесные контакты между профессионалами в различных офисах, работающих над одними проблемами, должны привести к более высокому качеству услуг, и более того, услуга станет более ценной за счет накопления опыта решения схожих проблем для большего количества клиентов.

Компетенция профессионалов, работающих в данной области, вероятно, может быстро повыситься, если уроки, полученные в одном месте, мгновенно распространяются по всем офисам. С точки зрения маркетинга, тесная интеграция между офисами позволяет фирме иметь более существенную позицию в данном сегменте рынка, и гарантировать, что ее обычно децентрализованная маркетинговая активность работает слажено. В дополнение ко всему вышесказанному, собирая сотрудников различных офисов вместе, можно получить благотворный эффект создания и поддержания боевого духа.

Если выгод так много, то почему же так сложно достичь поставленных целей? Частично сама широта потенциальных выгод создает много проблем. Рассмотрим, например, эту короткую выдержку описания зон ответственности лидера по отрасли одной из крупных, консалтинговых фирм:

Отраслевой руководитель будет развивать и рекомендовать, после консультации с главой офиса, общую стратегию фирмы в его отрасли. Он будет ответственен за оценку и мониторинг рынка, а также за развитие и распространение практики маркетинга в соответствующей отрасли. Руководитель будет помогать в распознавании новых ключевых возможностей клиентов и координировать разработку предложений и создание отраслевых команд. Он должен быть ответственным за развитие новых продуктов и услуг в его отрасли и обеспечение их адаптации в фирме. Он будет искать и набирать персонал из различных офисов для работы в его отрасли, и будет осуществлять надзор за профессиональным развитием таких людей, разрабатывая подходящие тренировочные программы. Он также ответственен за то, что все работы в данной отрасли будут соответствовать стандартам качества фирмы.

Перечисляя эти ответственности, легко понять, почему такое управление услугой или отраслью может создавать столько проблем – как для уполномоченного сотрудника (команды), так и для могущественного управляющего партнера местного офиса, чья независимость и власть могут ослабляться, если все эти функции осуществляются другими сотрудниками или группой. Для решения всех описанных выше задач, соответствующему сотруднику необходимы власть и влияние.

Проблема усиливается еще тем, что такие менеджеры заняты большей частью неоплачиваемой клиентами работой, например, проводя исследование рынка, обновление брошюр или инвестируя время в совершенствования услуги. В отличие от промышленных компаний, профессиональные фирмы всегда имели минимум «незадействованного в работе с клиентом» персонала. Дорога к славе требует работы над проектами клиентов. Соответственно, такие менеджеры не только нарушают автономию офисов, но еще создают накладные расходы, которые всегда находятся под подозрением и постоянной критикой.

Пять путей обмена знаниями

Из-за проблем описанных выше, многие фирмы пытались достичь межофисной координации без формального определения отраслевых лидеров или реструктуризации. Были найдены другие, более простые механизмы координации, требующие меньшего административного бремени и включающие меньше запретов частной инициативы на местах. Так как они используются вместе с формальными организационными программами, стоит кратко обсудить эти методы.

Самый простой подход обмена информацией требует инвентаризации знаний и навыков, включающей в себя сбор и распространение информацией по какой-либо специализации таким образом, чтобы люди, нуждающиеся в помощи других сотрудников фирмы, могли быстро получить доступ к тому, кто имеет необходимые знания. Насколько проста эта концепция в теории, настолько же она и сложна, особенно в применении к большим фирмам. В дополнение к сказанному можно отметить, что существование информации – еще не является гарантией, что она будет использована.

Другой подход к отраслевой согласованности – это использование «трансфертных цен». В рамках такой практики одно отделение может покупать услуги профессионалов из других офисов для облегченного обмена опытом. Однако часто использование такой системы имеет совершенно противоположный эффект. Например, система может успешно учитывать оплаченное время старших партнеров «вне офиса», но не может учесть упущенную выгоду от перерыва в работе по развитию практики «домашнего» офиса. Следствием этого является нежелание управляющих партнеров местных офисов отпускать своих лучших людей для участия в общефирменных мероприятиях. (Эта проблема особо остро стоит в фирмах, которые придают большое значение работе центра прибыли и тесно связывают индивидуальное вознаграждение с финансовыми результатами). Система учета создает барьеры для интеграции различных практик. Кроме того, дополнительные осложнения вызваны тем, что часто одни те же (обычно небольшие) офисы ищут помощи, и одни и те же (обычно крупные) офисы, являются поставщиками этой помощи.

Третий основной подход для поддержания согласованности – использование компенсационной системы для поощрения сотрудничества. Многие фирмы вводят дополнительный показатель в систему оценки простых сотрудников и партнеров, который формулируют примерно так «общий вклад в успех фирмы». Однако то, как на самом деле происходит оценка, часто не побуждает к участию в общефирменных мероприятиях. Как уже было замечено выше, обычно управляющий партнер офиса имеет решающий голос в определении вознаграждения персонала. Соответственно, профессионалы не желают принимать участие во внеофисной работе (например, работать над проектами, которые управляются из другого офиса), так как боятся, что их вклады не будут признаны, оценены (и вознаграждены) их собственным офисом.

Четвертый координационный подход состоит в широком использовании комитетов «обмена мнениями», в которых собираются сотрудники, работающие со схожими клиентами для обсуждения взаимных проблем и возможностей. Хотя это и неплохой прием, т. к. на таких встречах не принимаются решения, затрагивавшие автономию сотрудников, они часто неэффективны по схожим причинам. И, кроме того, часто являются предметом осуждения, т. к. отнимают неоплачиваемые часы.

Заключительный подход к отраслевой координации – преследование общих целей. Для этого необходимо, чтобы все местные управляющие партнеры, понимая общие задачи, могли воплощать свои решения в рамках общефирменной стратегии. Такой подход, однако, так же малоэффективен. Далекое не в одной фирме я слышал жалобы: «Если мы хотим сконцентрироваться на обслуживании каких-либо отраслей, мы можем попытаться попросить офисы следовать выбранной стратегии, но они все равно будут делать то, что имеет смысл в их собственных областях».

Где должны координироваться действия

Общей характеристикой всех механизмов, описанных выше, является то, что они функционируют децентрализованно и таким образом не угрожают независимости офисов. Большинство фирм, однако, быстро понимает, что, несмотря на важность независимости и предприимчивости, существуют отраслевые мероприятия, которые отдельные офисы не могут, не должны или не будут осуществлять для самих себя, и что для них больше подходят централизованные подходы.

Можно различить как минимум шесть явных причин этого. Первое. В случае нескоординированной работы может происходить дублирование задач. Например, это касается сбора данных о рынках, отраслевого анализа и т. д. Второе. Отделения компании часто избегают выполнения некоторых важных задач, потому что их стоимость выше возможного эффекта. Однако, если это делается в масштабе всей фирмы, то отдача от капиталовложений может быть гарантирована. Среди многочисленных мероприятий отраслевые тренинги могут соответствовать этой категории проблем. В-третьих, существуют мероприятия, которых отдельные офисы могут избегать из-за высокого риска (например, сюда относятся исследования и развитие новых продуктов и услуг). Централизованная отраслевая группа, действующая в интересах всей фирмы, имеет несколько другие параметры риска, чем любой локальный офис и, следовательно, она может проводить чуть более спекулятивные мероприятия. Четвертая причина заключается в том, что отраслевые команды скорее ориентированы на достижение долгосрочных целей и на них не давит задача достижения краткосрочных результатов.

От отраслевой группы ожидается также, что ее решения будут основаны на лучшей информации, т. к. она имеет доступ к глобальным данным. Например, локальный офис не сможет осознать важнейшие отраслевые тренды, требующие изучения фирмой. Необходимость централизации мероприятий в рамках одной отрасли может быть так же подтверждена необходимостью последовательного подхода к рынку, которая может возникнуть из маркетинговых, операционных или даже (в случае таких услуг, как аудит) регулирующих потребностей. Наконец, такая модель может быть требованием стратегии, базирующейся на решении о завоевании определенной группы клиентов в определенных отраслях.

Таким образом, дублирование, масштаб, риск, долгосрочные перспективы, ограниченный доступ к информации, согласованность и стратегия – все эти аргументы могут быть использованы для подтверждения необходимости создания централизованных отраслевых групп. Однако слишком сильная централизация грозит превращением фирмы в бюрократическую машину со слишком большим давлением на предпринимательство отделений, что часто и происходит. Поэтому в фирмах, где существует подобная система, задача таких групп – координировать общефирменные мероприятия, а не централизовывать их. Группа должна функционировать как *совещательный* орган, чья роль – помогать и поддерживать линейные общие усилия в отдельных офисах, а не руководить ими. Они задуманы, чтобы быть помощниками, катализаторами и координаторами, а не деспотами. В следствие этого ответственные за общефирменные отраслевые мероприятия имеют больше ответственности, чем власти.

Руководители отраслевых групп должны обладать ключевыми навыками

Один из старших партнеров большой консалтинговой фирмы объяснил мне, что наиболее важный определяющий фактор успеха отраслевой практики – выбор человека, который возглавил бы практическую деятельность. Это заключение часто подтверждалось в процессе моих исследований и консалтинговой работе с многопрофильными фирмами. Причины этого не сложно определить. Роль руководителя практики весьма неопределенная и требует от сотрудника особых навыков.

В некоторых фирмах на эту позицию назначали наиболее видного профессионала в какой-либо области. Такой сотрудник обычно обладает либо лучшими техническими

навыками (позволяет фирме предлагать наиболее передовые услуги), либо является отличным продавцом. Мое исследование привело меня к заключению, что ни один из этих подходов, которые, в общем, могут быть описаны как выбор суперзвезды, не подходит. Вместо этого, я понял, что фирмы должны выбирать в качестве руководителей практики тех, кто обладает лучшими управленческими способностями, а особенно знатоков организационной политики.

Обладая ограниченной властью, лидер практики должен добиваться своих целей, убеждением или вдохновением в сотрудничестве со множеством офисов. Он должен убеждать управляющих партнеров местных офисов уделять больше внимания «своей» отрасли или области практики во всех мероприятиях по развитию бизнеса. Так как он не может сам выполнить все мероприятия практической деятельности (такие как, исследование рынка, программы по развитию и обучению и т. д.), он должен добиться согласия офисов (и всех сотрудников внутри них) тратить их время на его программы. Кроме вышеперечисленного, руководитель отраслевого направления должен убедить сотрудников участвовать в его мероприятиях для выгоды всей фирмы, а не только для нужд каждого отдельного офиса, несмотря на то, что их вынуждают сосредоточиться на ближайших краткосрочных целях. Он должен делать это все, конкурируя с другими отраслевыми лидерами или руководителями практик, которые также пытаются добыть денежные средства или время от фирм или комитетов по управлению офисами.

Чтобы довести до конца все вышесказанное, от отраслевого руководителя практической деятельности требуются хорошие политические навыки: способность осознавать и прислушиваться к нуждам (и ценностям) своих клиентов (местных офисов), способность воодушевлять их, чтобы они могли разделить с ним энтузиазм при реализации его программы и выделяли на это свое время. Такой менеджер в фирме со многими офисами не может использовать авторитарные насильственные меры или силу вознаграждения, чтобы реализовать поставленные цели. Он должен быть экспертом в создании согласия, общей платформы и общих целей.

Руководитель должен быть полным энтузиастом человеком, способным выразить и передавать свою точку зрения тем, от кого требуется сделать свой вклад в развитие общего дела. Для достижения успеха в согласованности между офисами, лидер должен быть в состоянии предавать важность его позиции и ее возможности. Он должен хорошо продвигать новые идеи как внутри, так и вовне. При этом от него требуется благоразумие, в случае неудачной идеи, не получившей поддержки от организации. Он должен быть, по словам одного управляющего партнера, «ловким фанатиком».

В разнообразных профессиональных фирмах, с которыми я прорабатывал эту проблему, я спрашивал отраслевых руководителей, на какое мероприятие они бы потратили больше времени, чтобы повысить свою общую эффективность. Ответы часто содержали следующие фразы:

- «развивать сетевые отношения»
- «вселять энтузиазм»
- «прислушиваться к нуждам управляющих партнеров офисов»
- «поощрять участие, побуждая и признавая тех, кто помогает»
- «много ездить, чтобы быть ближе к линейным подразделениям»
- «создавать и лелеять командную работу»
- «часто собирать людей вместе для поддержания духа принадлежности к чему-то большому, а не только к их офису»

Все эти советы направлены на понимание того, как «играть» в фирме, чтобы выиграть и добиться энтузиазма и участия других в реализации программ отраслевого лидера.

Поддержание допустимого баланса

Одной из опасностей назначения фанатичных отраслевых руководителей является то, что они будут постоянно настаивать на том, чтобы все больше ресурсов фирмы было вложено в их специализацию. (Они не выполняли бы своей работы, если это не было бы нужно). Страхи среди совладельцев линейного подразделения фирмы, на которые централизованная отрасль и другие мероприятия практики могут расходовать больше ресурсов, чем они заслуживают, вполне реалистичны. Частично эта опасность образуется вследствие того факта, что уровень возможных действий, который мог бы быть определен при так называемой отраслевой координацией, велик. Рассмотрим, например, выдержку из «устава» отраслевого руководителя. В этом кратком описании мы можем увидеть как минимум восемь ясных и потенциально противоречивых ролей, которые надо сыграть. Проводя аналогию с производственными компаниями, мы можем увидеть, что отраслевая группа могла бы функционировать следующим образом:

- Отдел исследований рынка – собирает данные о рынке и предоставляет анализ для поиска новых возможностей
- Отдел стратегического планирования – предлагает лучшие способы инвестирования ресурсов фирмы
- Отдел продаж и продвижения – разрабатывает брошюры, статьи, буклеты и др.
- Отдел исследования и развития – работает над улучшением продуктов и услуг фирмы
- Отдел контроля качества – гарантирует, что работа соответствует стандартам
- Отдел обучения – отвечает за развитие навыков продаж и производства
- Отдел управления продажами – гарантирует доступность экспертов отдельным офисам для того, чтобы получить важные проекты
- Отдел планирования – влияет на назначение ключевых сотрудников на важные проекты

Не все из этих мероприятий нужны одновременно в каждой сфере деятельности, но если отраслевая специализация является действительно стратегической задачей фирмы, а не просто маркетинговым заявлением, тогда большинство этих методов должны заработать. Очевидно, одним из важнейших элементов в хорошей отраслевой практике является четкое понимание особых нужд в данное время. На ранних стадиях жизненного цикла новой индустриальной практики акценты могут быть сделаны на исследование рынка и стратегическое планирование. В более зрелой практике больше внимания (и ресурсов) должно, вероятно, быть направлено на обучение и контроль качества.

Выделение инвестиционных фондов для различных мероприятий и отраслевых специализаций является наиболее важным стратегическим решением, которое может сделать профессиональная фирма. Должностные лица фирмы могут непосредственно воздействовать на стратегию локальных офисов с помощью наличия *свободных* ресурсов в выбранных отраслях, сохраняя частное самоуправление в принятии решений. Хорошо поддержанная ресурсами отраслевая программа может предоставить широкий диапазон (бесплатных) услуг отдельным офисам и, следовательно, влиять на ведение их бизнеса. Программа, не поддержанная достаточными ресурсами, может предоставить лишь некоторые услуги и столкнется с проблемами при попытках убеждения локальных офисов принять участие в мероприятиях.

Принятие решений об уровне и направлении выделяемых на отраслевые программы средств – трудный процесс, в основном из-за сложности оценки эффективности отраслевой программы. Фирма в состоянии измерить рост объема заказов в данной отрасли, или даже, если система учета достаточно хороша, то и доход, полученный всей фирмой. Но все же остается трудность в установлении зависимости результатов от уровня вклада, сделанного в программу отраслевой практики. Поэтому отраслевые программы должны быть оценены процессуальным, субъективным процессом, а не численной, основанной на измерениях системой. Такие оценки не должны быть сделаны на основании краткосрочных результатов. В конечном счете, вложения в отраслевую программу – стратегический выбор.

Основные элементы эффективной системы управления отраслевой программой могли бы включать следующие показатели. Во-первых, чтобы избежать искушения *построения империи* и сохранить способность управления, отраслевая практика должна быть ограничена узкими рамками. Большие программы должны быть разбиты на меньшие, чтобы ими можно было управлять. Финансирование программ должно основываться на соответствии стратегии, а не зависеть от их размера. Отраслевая практика с наибольшим вкладом в оборот фирмы не обязательно должна получать большую инвестиционную поддержку, чем развивающиеся направления.

Как и при принятии любого другого инвестиционного решения, этот процесс должен быть поддержан подробным планом, составленным отраслевым руководителем. Такой план должен точно указывать, сколько и на что планируется истратить. Необходимо раз в несколько лет анализировать достижения в реализации каждой программы. (Я не рекомендую проводить ежегодный анализ, т. к. по своей природе вложения в отраслевую практику – это долгосрочные, рискованные вложения, и должны быть оценены соответственно). Я считаю хорошей практикой использование политики «заката» по отношению к той или иной отраслевой практике. В рамках этого метода они должны оправдать свое существование после происшествия определенного количества лет. Без такой политики существует опасность, что бездействие станет основным фактором в инвестировании в практическую сферу. Обычно также разумной политикой является ротация отраслевых руководителей так, чтобы привносились свежая кровь и новые мысли каждые пять-десять лет. («Выгорание» на такой позиции – довольно частое явление).

Наконец, любая отраслевая программа должна быть проверена и принята линейными офисами. Необходимо постоянно добиваться их оценки предлагаемых действий. Управляющие партнеры местных офисов и другие партнеры должны быть опрошены о тех выгодах, которые они получают от деятельности лидера практики.

Их следует спросить, насколько полезной для них и для их офиса, была работа лидера отраслевой практики. Учитывая обычное скептическое настроение линейных руководителей по отношению к общефирменным инициативам – это весьма непростой, но чрезвычайно важный тест. Отраслевой руководитель в многофункциональной фирме, как мы видели, должен уметь «продавать» свои идеи клиентам, т. е. линейным подразделениям фирмы. Только зная, как убедить своих клиентов в ценности своих услуг, он может добиться успеха. Это не просто, но очень важно, если фирма действительно хочет развиваться и предлагать на рынке отраслевой опыт, координируя свои подразделения.

Часть седьмая Заключение

Глава 32 Управление активами

Основной темой всей этой книги можно назвать мысль о том, что ключ к обеспечению будущего любой профессиональной организации заключается в грамотном управлении всего двумя основными активами:

- а. Резервом навыков, талантов, знаний и возможностей
- б. Прочностью взаимоотношений с клиентами и репутацией

Достижение хороших результатов в отчете о прибылях является необходимым, но не достаточным критерием успеха профессиональной организации. Чтобы судить о хороших результатах прошедшего года, фирма должна не просто достичь определенных показателей оборота и добиться получения прибыли, но и сделать это таким образом, чтобы приобрести новые навыки и укрепить отношения с клиентами.

Что же представляет из себя подход к управлению активами? Ниже вы найдете краткое изложение некоторых рассмотренных в этой книге «новых» процессов управления.

Подход 1. Оценка сочетания проектов с оглядкой назад

В Главе 13, «Что у вас в активе?», мы приводили примеры того, что клиентская работа может быть связана с «выдаиванием» и «построением» активов. Соответственно, грамотное управление профессиональной организацией требует от нее оценки успеха, основываясь частично на типе выполняемой ею работы. Однако поскольку большинство профессиональных организаций при принятии решений о развитии нового бизнеса придают большое значение задачам увеличения оборота, то лишь немногие имеют механизмы, помогающие делать выводы о качественной структуре привлекаемых заказов.

Соответственно возникает вопрос, а что продает компания, стремясь приобрести новый заказ? Что-то уже знакомое или что-то новое? Гораздо легче продать уже известный тип проектов, на выполнении которых организация уже завоевала репутацию и имеет методологию, и о которых можно сказать, что их выполнение не составит большого труда, чем проекты, которые могут помочь построить новый актив, развить новые навыки и разработать новые методологии, но для выполнения которого организация еще не завоевала соответствующую репутацию. Кроме того, знакомые проекты выполнять не только легче, но и более комфортно, ведь в этом случае вы чувствуете уверенность, что сможете решить стоящие перед вами задачи.

Успешные организации имеют искушение пользоваться своей репутацией, не занимаясь развитием активов. Для менее известных фирм на начальных этапах их развития, проблема построения активов более важна. Жаждающие работы, они стремятся получить все, что только можно. Для них высок риск того, что соображения, касающиеся увеличения привлекательности отчета о прибылях и убытках, могут преобладать над необходимостью построения активов. К сожалению, в работе существует эффект спирали. Если профессиональная организация начинает свою деятельность, не имея соответствующих активов в балансовом отчете, то может возникнуть желание и потребность браться за любую деятельность, независимо от того, происходит рост активов или нет. Следовательно, это заканчивается тем, что рост активов происходит не так быстро, как у тех организаций, которые уже определились в своей позиции быть более избирательными в выборе проектов. Менее «голодная» фирма имеет больше шансов построить свои активы быстрее, при условии, что она грамотно использует свою репутацию.

Разрешением этой проблемы для профессиональных организаций является установление механизма оценки как количества выполненных заказов, так и их качества. Один из таких методов – регулярная оценка уже выполненных проектов. Каждые три месяца (или через какой-нибудь другой период времени) профессиональные организации должны изучать список проектов, над выполнением которых они работали, и оценивать их по определенной шкале (например, от 1 до 5) по каждому из выбранных критериев «создания активов баланса». Выполнение этого проекта:

- позволило нам развить новые навыки?
- представило нас новым важным клиентам?
- позволило нам натренировать наших исполнителей младшего звена?
- укрепило (а не просто поддержало) существующие взаимоотношения с важным клиентом?
- позволило нам работать с руководителями более высокого уровня в организациях клиентов?
- открыло для нас новые важные сегменты рынка?

Регулярная оценка «качества» практики, а не просто совокупного оборота, могла бы стать своего рода подсказкой для усилий по развитию нового бизнеса и действовала бы как своеобразная «совесть». Если даже не все проекты получают высокие оценки по указанной

шкале, то оценка совокупности выполненных проектов станет хорошим показателем того, помогают ли усилия по развитию практической деятельности в построении как активов баланса, так и в достижении показателей отчета о прибылях и убытках.

Подход 2. Ясная оценка и вознаграждение передачи навыков

Проблема управления активами – это не только, и не столько вопрос маркетинга. Столь же важны и вопросы отношения к этим активами. С краткосрочной точки зрения всегда эффективнее поручить выполнение проекта тому, кто уже знает как с ним справиться. Но если неизменно следовать этому правилу, то как фирма будет передавать и наращивать навыки? В связи с этим замечанием, фирма должна использовать систему распределения на проекты так, чтобы иметь возможность вовлечь не имеющих опыта сотрудников к участию, чтобы они могли научиться у лидеров проекта. А много ли лидеров проектов хотят, чтобы новички работали на их клиентов? Что в интересах лидера: привлечь к своему проекту восходящую звезду или кого-то, кто нуждается в развитии?

Многие фирмы заявляют, что они учитывают «развитие навыков у других» в своих компенсационных системах. Однако, немногие старшие сотрудники верят, что этот фактор играет ту же роль, что и годовой доход, текущая рентабельность и персональная загрузка. Поэтому не удивительно, что все так и остается на уровне заявлений. Следовательно, проблема в том, как сделать заявления о поощрении передачи навыков заслуживающим доверие и исполнимым. В Главе 4 «Решение вопроса недостаточного делегирования полномочий» мы рассматривали метод строгой отчетности при помощи «направленной вверх обратной связи» или системы «определения вашего делового опыта».

Подход 3. Уровни измерения и вознаграждения исполнения обязательств перед клиентами

Возможно, самым ценным активом фирмы является удовлетворенные клиенты. Тем не менее, немногие фирмы имеют какой-либо систематический подход для отслеживания уровней удовлетворенности своих клиентов и поощрения тех, кто выделяется в данной области. В Главе 8 «Программа качества услуг» мы рассмотрели метод, предлагающий ясную систему оценки и вознаграждения за такой подход, с помощью введения системы обязательной обратной связи по окончанию проекта. Везде, где применялась подобная система, сотрудники стали уделять больше внимания созданию активов и улучшению репутации.

Подход 4. Учет вопросов балансового отчета в постановке партнерских задач, оценки и вознаграждения

Большинство компенсационных систем старших сотрудников делают упор на оценку отчета о прибылях и убытках – дохода, загруженности, прибыли. Немногие признают или поощряют инвестиции в мероприятия по созданию активов, такие как развитие новых методологий или передачу навыков. Критерии, предложенные во втором и третьем подходах предлагают систематическую оценку для оценки уровня передачи навыков и удовлетворенности клиентов. Это позволит сменить приоритеты в сторону долгосрочных целей.

В добавление к сказанному, мы увидели в Главе 22 «Оценка работы партнеров», что возможно включать вопросы «баланса» в систему оценки для старших сотрудников. Например, их могут спросить: «Что вы сделали для того, чтобы усилить наше положение в будущем?» или «В чем вы более ценны на рынке сегодня, чем в прошлом году?»

Такие вопросы эффективно конструируют систему «личного стратегического планирования» (см. Главу 20, «Как создать стратегию?»). Если они становятся общей частью

целей и оказывают влияние на систему вознаграждения, то могут сконцентрировать внимание сотрудника именно на создании активов.

Подход 5. Приоритет маркетингу существующих клиентов

Как мы уже заметили выше, что для обретения навыков любая фирма нуждается в определенной доле проектов, для которых она еще не имеет достаточно разработанных методологий, в которых она не может представить рекомендация, и где у нее еще нет репутации. Кто же наиболее вероятный заказчик таких проектов? Новый покупатель или уже существующий клиент? С большей степенью вероятности, такие проекты будут получены именно от существующих клиентов. В соответствии с тем, что было сказано в главе 9, фирмы должны развивать маркетинговые планы и формировать бюджеты для завоевания уже существующих клиентов.

Подход 6. Систематический разбор выполненных проектов

Легко наблюдать, что большинство новых навыков (умения, талант и концентрация знаний) получают в рамках работы над проектами. Однако у многих фирм не получается сконцентрировать и распространять большую часть этих потенциальных навыков.

В принципе, одним из конкурирующих преимуществ крупных фирм является то, что они предлагают рынку не просто индивидуальные навыки и талант конкретного сотрудника, а все это, дополненное знаниями, системами, опытом и методологий фирмы. Создание этой потенциальной ценности требует усилий и внимания. Необходимо систематически разбирать выполненные проекты и собирать данные (в бумажном варианте или на кассете) – «что мы изучили, сделав то или это» так, чтобы новые знания могли быть использованы в работе в следующий раз не только этим специалистом, но и другими.

Некоторые знакомые мне фирмы упорно работают над этим. Они фиксируют ответы на вопросы «что мы узнали из этого», требуя письменного отчета от каждого лидера проекта с такой же неизбежностью, как они требуют выписки счетов. Они проводят регулярные встречи группы с единственной целью – поделиться новыми идеями, тактиками и подходами (см. Главу 14 «Как построить человеческий капитал») – уточнить название. Увы, большинство фирм, с которыми я знаком, ожидают, что это произойдет само собой. Занимая неоплачиваемое время, эта задача постоянно откладывается, и потому обретение знаний в лучшем случае является неоднородным процессом.

Подход 7. Промышленно-инженерное исследование методологий ведения проектов

Как было рассмотрено в Главе 2 «Жизненный цикл профессиональной организации», все профессиональные услуги проходят через жизненный цикл, который требует от фирм учиться эффективно использовать менее дорогостоящий персонал, по мере вызревания услуги. Узнать, происходит ли это (например, увеличивает ли или нет фирма свои активы, развивая методологии для оказания услуг с меньшими затратами) – сравнить кадровый состав похожих проектов, выполненных 2–3 года назад. Можно надеяться, что фирма изучит в рассматриваемый период, как реализовывать такие «однородные» проекты с использованием более эффективной методологии, с меньшими затратами времени старших сотрудников и с помощью более практичных инструментов. Если же нет, фирма может провести специальную исследовательскую работу для анализа всех стадий проекта, как и в любых промышленно-инженерных исследованиях, находя пути оптимизации выполнения процедур и увеличения производительности.

Заключение

Подходы, перечисленные здесь, далеко не исчерпывают всех возможных путей управления балансовыми отчетами фирм. Однако, они указывают пути к тем видам управления, которые требуются от фирмы для обеспечения своего «здорового будущего». Проблема будущего заключается не в способности предсказания тенденций рынка, а скорее заключается в необходимости улучшать уже существующие процессы, чтобы достойно встретить любые изменения. Хорошая новость в том, что работа над качеством статей баланса не обязательно ухудшает показатели отчета о прибылях и убытках. Можно зарабатывать деньги и эксплуатируя уже существующие активы, и занимаясь построением новых. Можно зарабатывать развивая и делясь навыками, а не только используя их. Плохая новость заключается в том, что это не происходит естественным способом. Фирмы должны управлять этим процессом.

Источники

Глава 11. Привлечение новых клиентов

1. Gerald M. Weinberg, *The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully* (New York: Dorset House Publishing, 1985)

Глава 12. Управление маркетинговыми усилиями

Я искренне благодарю за помощь в работе над ранней версии этой главы Майка Каммингса и Барри Шнайдера из Sage Inc.

Глава 15. Кризис мотивации

1. Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (Boston: Little, Brown, 1981)
2. Morgan W. McCall, Jr. «Leadership and the Professionalism» in T. Connolly, ed., *Scientists, Engineers and Organizations* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole Engineering Division, 1983)

Глава 19. Как лидеры увеличивают ценность

1. David Ogilvy, *On Advertising* (New York: Vintage Books, 1983)

Глава 23. Искусство компенсации работы партнеров

1. Andrew S. Grove, *High Output Management* (New York: Random House, 1985)

Глава 27. Единая фирма

1. R. Levering, M. Moskowitz, and M. Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1984)
2. B. McGoldrick, «Inside the Goldman Sachs Culture», *Institutional Investor*, January 1984
3. S. Brill «Is Lathham &Watkins America’s Best Run Firm?» *American Lawyer*, August 1981, pp. 12–14
4. Ibid
5. Levering et al (1984)

6. McGoldrick (January 1984)
7. Ibid
8. См., например V.J. Sathe, Culture and Related Corporate Realities (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985)
9. С. Bell, "How to Create a High Performance Training Unit," Training, October 1980, pp. 49–52
10. McGoldrick (January 1984)
11. Brill (August 1984)
12. McGoldrick (January 1984)
13. См., например "The New Shape of Management Consulting," Business Week, 21 May 1979
14. McGoldrick (January 1984)
15. Brill (August 1984)

Глава 30. Создание атмосферы сотрудничества

Некоторые идеи из этой статьи возникли на основе академического текста (The Evolution of Cooperation by Robert Axelrod, Basic Books, 1984). В этой работе предлагается интересный взгляд на проблему взаимодействия в различных отраслях.