

Дэвид  
Майстер

# Управление фирмой,

оказывающей  
профессиональные  
услуги



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

*Текст предоставлен издательством [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=162464](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=162464)  
Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги: Эксмо; Москва; 2010  
ISBN 978-5-91657-083-0*

**Аннотация**

Книга Дэвида Майстера, консультанта и исследователя мирового уровня, изучающего вопросы управления организациями, оказывающими профессиональные услуги, является настольной для всех успешных руководителей аудиторских, юридических, консалтинговых, риелторских компаний. Главная ценность ее в том, что автор не только дает систематическое изложение всех аспектов управления такими организациями, но и наряду с общими принципами предлагает описание лучшей практики управления и ясные методики для внедрения этой практики.

Книга будет интересна владельцам, руководителям и сотрудникам фирм, оказывающих профессиональные услуги, студентам отделений менеджмента и маркетинга.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	11
Введение	13
Часть первая	15
Глава 1	15
Рычаг и клиентский рынок	15
Рычаг и рынок человеческих ресурсов	17
Рычаг и прибыльность	18
«Гуру ассошиэйтс»: числовой пример	19
Рост и прибыльность	24
Резюме: ключевая роль рычага	25
Глава 2	27
Работа, требующая высокой компетенции	27
Работа, требующая опыта решения типовых задач	29
Проекты, требующие высокой эффективности	30
Другие отличия	31
Применение	31
Глава 3	34
«Здоровье» и «гигиена»	35
Управление доходностью	35
Управление производительностью	37
Управление рычагом	37
Прибыльность и рост	38
Итоги	39
Глава 4	41
Почему это проблема?	41
Прибыльность	41
Приобретение навыков	42
Мораль, мотивация, удовлетворение	42
Недостаток внимания к вопросам развития организации	42
Причины появления проблемы	42
Разрешение проблемы	44
Шаг первый: определение прибыльности проекта	44
Шаг второй: контроль и вознаграждение, проведение тренингов	44
Шаг третий: планирование	46
Дополнительные пути решения этой проблемы	46
Заключение	47
Часть вторая	48
Глава 5	48
Сколько времени надо потратить на каждую стадию?	49
Глава 6	53
Почему надо слушать клиентов?	53
Несколько способов учета интересов клиентов	54
Группы пользователей	54
Обратные семинары	54

Посещение отраслевых собраний клиентов	55
Маркетинговые исследования	55
Визиты руководителей к ключевым клиентам	56
Обсуждение проведенного проекта с группой проекта	56
Регулярная обратная связь с клиентами	56
Заключение	57
Глава 7	58
Глава 8	62
Как это сделать?	64
Измерение	64
Умелое руководство	66
Способы и инструменты	68
Тренинг	70
Вознаграждение	71
Как запустить программу обратной связи?	71
Другие применения для анкет обратной связи	71
Заключение	72
Глава 9	73
Почему существующие клиенты являются хорошим источником заказов?	73
Важность привлечения новых клиентов	74
Почему так часто существующим клиентам уделяется мало внимания?	74
Как сделать это?	76
Разработка маркетинговой программы, ориентированной на клиента	77
Усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму	77
Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиента	79
Поиск возможностей для новых проектов	79
Заключение	80
Глава 10	82
Что это значит – быть покупателем	82
Что ищет покупатель	84
Заключение	87
Глава 11	88
Тактические приемы первого ряда	89
Небольшие семинары	89
Выступления	90
Статьи	91
Собственные исследования	92
Тактические приемы второго эшелона	92
Тактики «хватания за соломинку»	93
Заключение	95
Глава 12	96
Проблема	96
Управление усилиями	97

Сила малой группы	98
Заключение	101
Часть третья	102
Глава 13	102
В поисках решения: индивидуальный стратегический план	105
Как ускорить построение своих активов?	107
Заключение	108
Глава 14	110
Распределение работы	110
Наставничество	111
Обучение партнеров	112
К вопросу о базе знаний	113
Управление потоком проектов	114
Глава 15	115
Важность мотивации в профессиональной работе	116
Мотивация и процесс набора персонала	117
Дух профессионализма	118
Мотивация и стиль контроля	120
Важность смысла	121
Мотивация и карьера	122
Заключение	123
Глава 16	124
Что составляет «хорошую» систему распределения?	124
Соображения о прибыльности	124
Обслуживание клиента	124
Построение навыков	125
Мотивация и мораль	126
Планирование распределения на проекты связано с другими системами	126
Кто должен отвечать за распределение работы?	128
Глава 17	131
Глава 18	134
От ресурса богатого к ресурсу ограниченному	135
Что можно предпринять?	136
Стратегии производительности	137
Работать больше	137
Изменить методы выполнения заданий	138
Улучшить процесс обучения	138
Увеличение ценности сотрудников	139
Стратегия уменьшения потребностей	139
Удержание	140
Стратегии замены	141
Молодые специалисты	141
Нетрадиционные кандидаты	141
Замена технологии	142
Заключение	143
Часть четвертая	145
Глава 19	145

Что делают хорошие наставники	147
Как лидер использует свое время	149
Кто должен быть тренером?	150
Оценка лидера практики	151
Управленческая нагрузка	153
Глава 20	156
Что должна содержать стратегия?	157
Кто должен разрабатывать стратегию?	157
Личное стратегическое планирование	161
Роль руководства фирмы в управлении стратегией	161
Первый ход	163
Глава 21	164
Что отличает такой подход	166
Роль наставников	167
Часть пятая	169
Глава 22	169
Шаг 1. Определение критериев оценки	169
Шаг 2. Проектирование процесса оценки	171
Самооценка	171
Шаг 3. Реализация процесса	173
Ранжирование	173
Планирование карьеры	174
Установка целей и планирование действий	174
Заключение	175
Глава 23	176
Система старшинства	176
Компенсация, основанная на производительности	177
Измерения и суждения	178
Характеристики системы оценки	179
Выбор судей	179
Установление критериев	180
Хорошие суждения – это суждения, основанные на фактах	181
Достижение решений	182
Объяснение решений	183
Раскрытие итогов	183
Уравновешивая прошлое и настоящее	184
Компенсация и стратегия	185
Глава 24	186
Глава 25	193
Размер фирмы не имеет значения	195
Другие ответы: кто сколько получает?	196
В отсутствие согласия	197
Глава 26	199
Чем отличаются профессионалы?	199
Стратегия и управление	200
Необходимые правила работы системы управления	201
Совет партнеров	202
Управляющий партнер	202

Управляющая команда	203
Управляющий делами	204
Комитет по компенсациям	204
Оценка структуры управления	205
Часть шестая	206
Глава 27	206
Что значит «хорошо управляемая организация»?	206
Система «единой организации»	207
Верность	207
«Звезды» не так важны	207
Коллективная работа	208
Напряженная работа	208
Чувство миссии	209
Обслуживание клиентов	209
Поддержание единой культуры	210
Наем персонала	210
Обучение	211
«Выращивание» собственных профессионалов	211
Отказ от слияний	212
Контролируемый рост	212
Выбор клиентов	212
Трудоустройство уволенных	213
Компенсация	214
Инвестиции в исследования	215
Коммуникации	216
Отсутствие символов статуса	216
Управление: стиль, формирующий согласие	217
Заключение: потенциальные слабости	217
Глава 28	219
Глава 29	225
Усиление местных фирм	226
Обслуживание транснациональных клиентов	227
Некоторые идеи по развитию сотрудничества	228
Глава 30	230
Глава 31	235
Непосредственный контакт – источник боевого духа	236
Пять путей обмена знаниями	236
Где должны координироваться действия	237
Руководители отраслевых групп должны обладать ключевыми навыками	238
Поддержание допустимого баланса	239
Часть седьмая	242
Глава 32	242
Подход 1. Оценка выполненных проектов	242
Подход 2. Оценка и вознаграждение передачи навыков	243
Подход 3. Оценка и вознаграждение уровня удовлетворенности клиентов	243
Подход 4. Учет вопросов «баланса» при постановке задач, оценке и вознаграждении партнеров	244

Подход 5. Приоритет маркетингу существующих клиентов	244
Подход 6. Систематический разбор выполненных проектов	244
Подход 7. Промышленный подход к методологии ведения проектов	245
Заключение	245
Источники	246



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

*Посвящается Кэти*

*«Годы проходят, а моя любовь...»*



## Предисловие к русскому изданию

Я чрезвычайно рад выходу русского издания моей книги. Отрасль профессиональных услуг еще очень молода в России, и это обстоятельство дает российским компаниям потрясающее преимущество и возможность правильно организовать свой бизнес с самого начала.

Для того, кто работает в условиях устоявшихся рыночных экономик, самым интересным в этой книге является описание процесса преодоления устоявшихся традиций. Я часто слышу, что идеи, сформулированные здесь, – не больше, чем рассуждения, основанные на здравом смысле, но, поскольку на практике фирмы десятилетиями (если не веками) ведут себя иначе, зачастую возникают большие трудности с претворением этих идей в жизнь. Большинство российских читателей имеют возможность избежать этих сложностей. Они смогут создать культуру и системы, не ощущая давления груза истории на свои плечи.

Есть старая шутка о том, что лучший способ преуспеть – это выбрать правильных родителей. Именно так часто и происходит с фирмами, оказывающими профессиональные услуги: наилучший способ преуспеть – это наличие разумных основателей. Я надеюсь, что эта книга поможет создателям и руководителям молодых фирм встать на правильный путь развития.

С момента первой публикации в 1993 г. эта книга переиздавалась несколько десятков раз, и ее общий тираж составил более 250 000 экземпляров. Книга переведена на голландский, французский, испанский, японский, польский и сербо-хорватский языки. Ее называли «Библией для фирм, оказывающих профессиональные услуги» во многих отраслях. На серверах книжных магазинов Amazon.com и Amazon.co.uk она получила оценку «Пять звезд» от читателей из Италии, США, Великобритании, России, Норвегии, Гонконга и Бразилии.

Работая над книгой, я попытался понять базовые принципы хорошего управления в разных отраслях. Я целенаправленно старался избегать модных тем. Безусловно, в книге опущены некоторые вопросы, и я мог бы исследовать их более тщательно. Эти пробелы были восполнены в моих более поздних книгах.

Тем не менее, просматривая сейчас свою работу, я не нахожу ничего, что мне хотелось бы удалить или изменить. Несмотря на все трансформации, происшедшие в разных отраслях профессиональных услуг, я и сейчас придерживаюсь приведенных здесь взглядов. Многие из обсуждаемых вопросов были пересмотрены: например, вопросы значимости обслуживания клиентов (а не только их проблем) и маркетинга существующих клиентов стали намного более очевидны, чем десятилетие назад. Приближающийся «человеческий кризис», о котором я писал, привлек внимание в тот момент, когда «война за таланты» стала реальностью. Модель «единой фирмы» стала целью гораздо большего числа компаний, чем в то время, когда я писал эту книгу.

Тем не менее существует еще много вопросов, над которыми необходимо работать. Само понятие управления остается неясным: до сих пор лидеры групп и другие руководители в первую очередь являются «игроками», а лишь потом «тренерами», обучение управлению остается исключением, а не правилом. И кроме того, все идеи об успехе, который достигается прежде всего с помощью энергии и энтузиазма людей, по-прежнему по большей части остаются разговорами, а не ежедневной практикой.

За последние десять лет самым крупным изменением в управлении фирмами стала большая степень финансовой дисциплины, которая дала явно положительные результаты. Однако если придерживаться терминов, предложенных в этой книге, это улучшение лежит в области «гигиены». Вопрос долгосрочного «здоровья» остается нерешенной задачей, и меня

радует то, что многие фирмы и профессионалы до сих пор обращаются к этой книге как к источнику идей для обретения успеха.

*Дэвид Майстер*

## Введение

Два аспекта работы составляют особую проблему в управлении фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Во-первых, профессиональные услуги предполагают высокую степень индивидуализации выполняемых работ. 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, применяемые в промышленности или отраслях массового потребления, базирующиеся на стандартизации, надзоре и маркетинге повторяющихся задач, для отрасли профессиональных услуг не только не приемлемы, но и порой опасны.

Во-вторых, оказание большинства профессиональных услуг предполагает тесное личное взаимодействие с клиентом. В этом случае определения качества и сервиса приобретают особый смысл, и управление ими должно строиться особым образом, поэтому 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 услугой самой фирмы как таковой, а скорее услугой отдельных личностей (или команд таких личностей).

Таким образом, 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. Соблюдение баланса между противоречивыми требованиями этих двух рынков нередко выдвигает особые требования к управлению такой фирмой.

В основе этой книги лежит мой десятилетний опыт консультирования фирм, оказывающих различные профессиональные услуги более чем в 20 странах. Я работал, в частности, с бухгалтерами, актуариями, архитекторами, консультантами, хедхантерами, юристами, доверительными управляющими, инжиниринговыми фирмами, инвестиционными банками, риелторами и др.

Многие профессионалы могут быть удивлены, узнав, что их рассматривают в одной группе с другими, с которыми они имеют мало общего. Однако проблемы управления организацией, оказывающей профессиональные услуги, и промышленным или массовым производством настолько различны, что требуют собственной «теории управления», и, надо сказать, несмотря на различия, организации, работающие в секторе профессиональных услуг, сталкиваются с одними и теми же или похожими проблемами вне зависимости от специализации. Когда я начинал эту работу, то рассматривал эти предположения как гипотезы. Спустя десять лет, поработав с множеством фирм, оказывающих профессиональные услуги в совершенно различных отраслях, я считаю это установленным фактом.

Конечно, какие-то положения, высказанные в этой книге, будут больше применимы к одним фирмам, чем к другим. Так, обсуждение вопросов партнерства не очень интересует фирмы, структурированные как корпорации. Но все-таки и это не бесполезно. Существуют юридические партнерства, управляемые как корпорации, и корпорации, созданные на партнерских принципах. Я надеюсь, что терминология партнерства не станет барьером для читателя и каждый, несмотря на специфику своей профессии, сможет найти здесь что-нибудь для стимулирования своего мышления.

*Дэвид Майстер*

Maister Associates, Inc.  
P.O. Box 946  
Boston, MA 02117-0946  
Tel: 617-262-5968  
Fax: 617-262-7907  
Website: <http://www.davidmaister.com>  
E-mail: [david@davidmaister.com](mailto:david@davidmaister.com)

## Часть первая Основа

### Глава 1 Вопрос баланса

Одним из наиболее интересных открытий в моей консультационной практике 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 она звучит так:

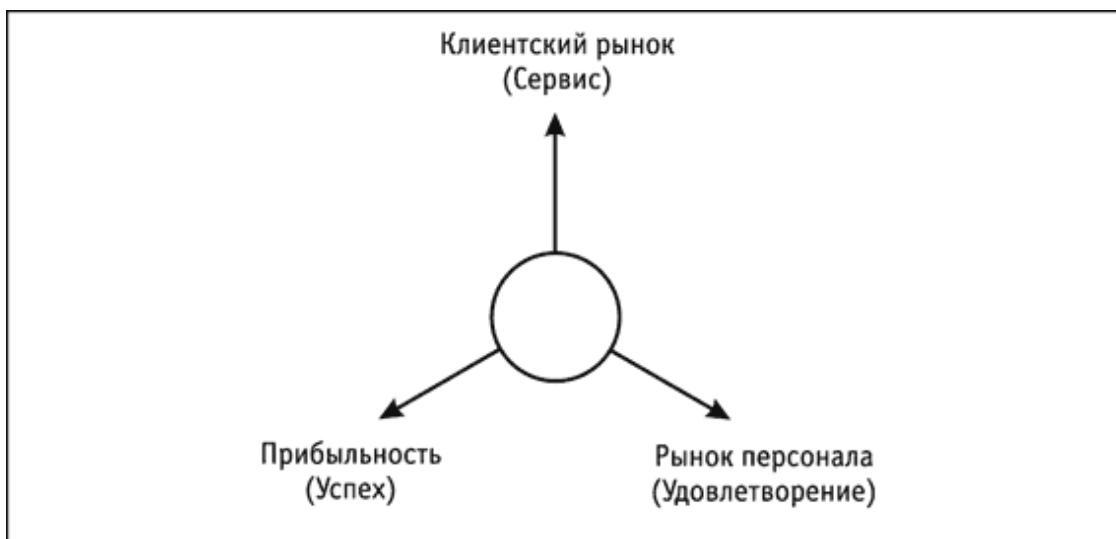
Предоставлять сервис высокого качества; открыть сотрудникам фирмы возможности для карьерного роста и профессионального удовлетворения; достичь финансового успеха и роста фирмы.

Банальность этой формулировки вовсе не умаляет ее значения. Говоря просто, каждая фирма, оказывающая профессиональные услуги, если она собирается выжить, должна стремиться к этим трем целям: сервис, удовлетворение и успех (*рис. 1-1*). Управление такой фирмой требует тонкого балансирования между требованиями клиентов, реальностями рынка человеческих ресурсов и экономическими амбициями самой фирмы.

Для гармоничного сочетания этих целей важны многие факторы, но наиболее важно соотношение младшего, среднего и старшего персонала в фирме. Такое соотношение мы будем называть «рычагом». Чтобы продемонстрировать важность этого фактора, рассмотрим его влияние на каждую из трех целей фирмы.

#### Рычаг и клиентский рынок

Структура фирмы (соотношение сотрудников младшего, среднего и старшего уровня) в первую очередь определяется (или должна определяться) теми требованиями, которые предъявляются к навыкам персонала: соотношением задач разного уровня сложности, которые фирме приходится решать при выполнении проектов. Давайте рассмотрим три типа работ: условно назовем их «Мозги», «Седина» и «Процедуры».



**Рис. 1–1.** *Три цели.*

В проектах первого типа («Мозги») проблема клиента находится на переднем крае профессионального или технического знания либо является очень сложной. Ключевые элементы такого рода профессиональных услуг – это творчество и инновации: новые подходы, концепции или способы. Иными словами, это новые решения новых проблем. Персонал фирмы, ориентированной на предоставление такого рода услуг, – это специалисты высочайшего класса. И ее обращение к рынку, по сути, будет звучать так: «Наймите нас, потому что мы самые умные».

Проекты типа «Мозги» обычно требуют привлечения самых квалифицированных и высокооплачиваемых специалистов. Очень немногое 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 персоналом), даже эта деятельность не может быть точно определена заранее и требует активного вовлечения по крайней мере профессионалов среднего уровня (управление проектами) на постоянной основе. Следовательно, использование младших сотрудников по сравнению с сотрудниками среднего и старшего звена в проектах типа «Мозги», скорее всего, будет невысоким.

Проекты второго типа («Седина»), хотя и могут содержать высокоиндивидуализированный «продукт», требуют инноваций и творчества в меньшей степени, чем проекты типа «Мозги». Общая природа проблемы известна, и действия для ее решения могут быть аналогичны 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 собственные знания, опыт, мнение. По сути, они говорят: «Наймите нас, потому что мы давно этим занимаемся. У нас есть практика решения таких задач».

Так как проекты типа «Седина» имеют дело с довольно известными проблемами, то по крайней мере некоторые задачи (особенно на ранних этапах проекта) могут быть заранее 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 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 специализированной фирме, которая может выполнить работу более профессионально и эффективно. К тому же она подходит к проблеме со стороны, а возможности собственного персонала клиента ограничены и могут быть с большим успехом направлены на решение других задач. По сути, фирма продает свои процедуры, свою эффективность и постоянную готовность к решению типовых проблем, т. е. она говорит: «Наймите нас, потому что мы знаем, как это сделать, и сделаем это эффективно».

«Процедурные» проекты обычно предполагают большее использование младшего персонала, нежели старшего (и 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 проектов типа «Процедуры» диапазон возможных результатов на некоторых этапах может быть настолько хорошо известен, что их можно практически предугадать.

Конечно, описанные здесь три категории проектов – это лишь малая толика из целого спектра существующих типов задач. Однако в любой отрасли довольно легко идентифицировать проблемы, соответствующие этим категориям. Соотношение типов таких проектов



– наиболее важная переменная в «балансировке» фирмы и, как мы увидим позднее, значительно влияет на экономическую и организационную структуру фирмы.

Давайте рассмотрим, что случится, если фирма получит задание от клиента, которое потребует большего количества младшего персонала и меньшего количества старшего, чем у нее есть на данный момент (т. е. работа немного более рутинная по сравнению с обычной). Итак, что же произойдет?

Как показано на *рис. 1–2*, в этом случае высокооплачиваемому персоналу придется выполнять задания, не соответствующие уровню их знаний (и, возможно, за меньший гонорар), т. е. старший персонал будет недостаточно использован. Фирма заработает меньше денег, чем могла бы.

Противоположная проблема не менее реальна. Если проект потребует большего, чем есть на данный момент, участия старшего персонала, нежели младшего (*рис. 1–3*), последствия будут прямо противоположны: дефицит квалифицированного персонала для выполнения задания и риск потери качества.

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

## Рычаг и рынок человеческих ресурсов

Связь между рычагом фирмы (соотношением младшего и старшего персонала) и рынком человеческих ресурсов может быть выражена одним предложением: люди идут работать в фирму, оказывающую профессиональные услуги, 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, да и отношения между старшими и младшими точно такие же: главный мастер оплачивает тяжелую работу и помощь младших путем обучения их своему ремеслу.



Рис. 1–2. Случай излишне «процедурного» проекта.



Рис. 1–3. Случай излишне «мозгового» проекта.

Прототип структуры фирмы, оказывающей профессиональные услуги, – это организация, имеющая три профессиональных уровня. В консалтинговой организации – это младший консультант, менеджер и вице-президент. В сертифицированной бухгалтерской фирме (CPA) – сотрудник, менеджер, партнер. Юридические фирмы чаще имеют два уровня – ассоциат и партнер, хотя в крупных юридических фирмах существует сильная тенденция формального признания младших и старших партнеров – разделения, много лет существовавшего неформально.

Ответственность за три основные задачи фирмы распределена по этим трем уровням: старшие (партнеры или вице-президенты) отвечают за маркетинг и отношения с клиентами, менеджеры – за ежедневный контроль и координацию проектов, младшие – за выполнение технических заданий. Эти три уровня традиционно определяются как «искатели», «погонялы» и «работяги». Та структура, которая нужна фирме (т. е. соотношение между старшими и младшими профессионалами), в первую очередь определяется типом выполняемых проектов, что определяет те пути карьеры, которые фирма может предложить.

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

Система продвижения является существенной функцией отбора персонала. Не все молодые профессионалы, нанятые в одно время, развивают управленческие навыки и навыки общения с клиентами, требующиеся на высших уровнях. Наличие «риска не сделать того, что надо» также служит фирме в качестве элемента давления, которое оказывается на младший персонал, чтобы он лучше работал и достигал успеха.

Стимулы продвижения напрямую зависят от двух параметров: времени, необходимого для достижения более высокого уровня, и шансов на продвижение (доля тех, кто будет продвинут). Эти параметры ясно связаны со структурой (и ростом) рычага фирмы. В фирме с большим рычагом (т. е. с большим отношением младших к старшим) скорость роста (продвижения наверх) будет меньшей, так как при наличии большого числа младших сотрудников, желающих подняться наверх, в ней мало свободных мест наверху. Фирма с меньшим рычагом при тех же возможностях роста будет вынуждена продвигать больший процент младших сотрудников, создавая таким образом 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 теми высокими часовыми (или днев-

ными) ставками, которые они могут назначить. Как и прибыль, оно в большей части зависит от способности фирмы поддерживать в проектных командах навыки старших профессионалов усилиями младших сотрудников.

Постоянная поддержка высокооплачиваемых специалистов младшими сотрудниками является центральным пунктом успеха такой фирмы. Как будет показано ниже, значительная часть прибыли партнеров складывается из прибавочной стоимости, образующейся за счет найма персонала за определенную плату и выставления счетов клиенту за работу этого персонала, в несколько раз превышающих эту плату. Поддерживая оптимальное соотношение высокооплачиваемого старшего персонала и низкооплачиваемого младшего, фирма, оказывающая профессиональные услуги, может снизить эффективные часовые ставки, что станет источником дополнительной прибыли для партнеров.

Рынок услуг определит те ставки, которые фирма может требовать за данный проект; его стоимость будет определяться способностью фирмы предоставить услуги с экономически эффективным соотношением использования 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 рис. 1–4, который показывает основные силы, связывающие эти элементы.

### **«Гуру ассошиэйтс»: числовой пример**

Для более глубокого анализа взаимовлияния этих элементов рассмотрим следующий пример (*табл. 1–1*). Компания «Гуру ассошиэйтс» занята в нескольких проектах, причем типичный проект требует 50 % времени старшего сотрудника и полной занятости одного менеджера и трех младших сотрудников. В принципе никто не собирается оплачивать полностью время каждого сотрудника. Тем не менее, если фирма собирается достичь своих экономических целей, старший персонал и менеджеры должны иметь 75 % оплаченного времени, а младший – 90 % («плановая загрузка»).

В «Гуру ассошиэйтс» в настоящее время четыре старших сотрудника. Если фирма собирается достичь в отношении этих сотрудников вышеназванных показателей, то все доступное время составит  $4 \times 75\%$ , т. е. эквивалент полной занятости трех старших сотрудников. Это подразумевает ведение шести проектов одновременно, если предположить, что типичный проект требует 50 % времени старшего сотрудника.

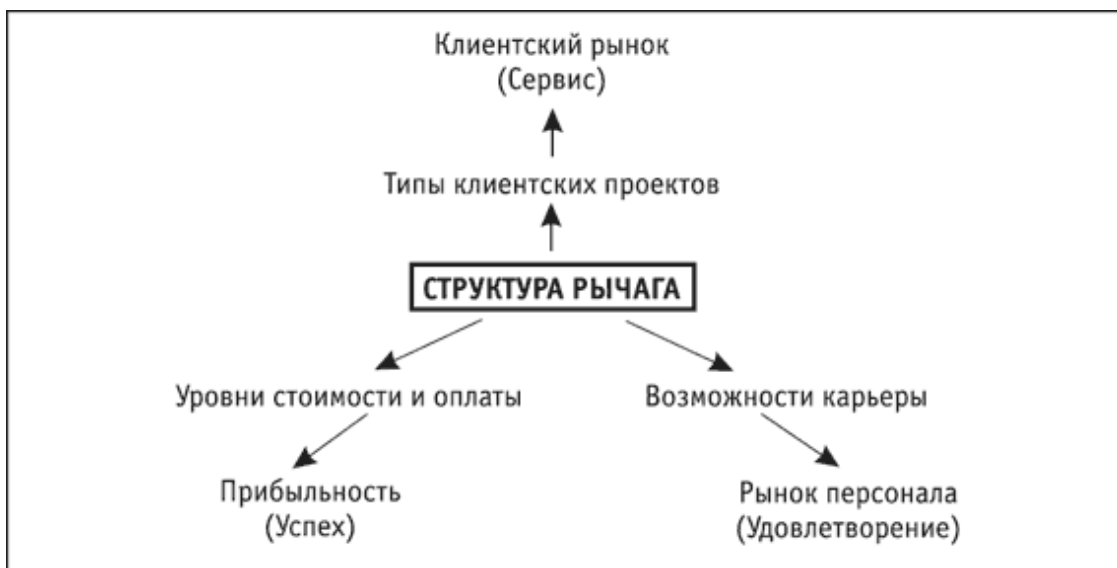


Рис. 1–4. Связь между тремя целями

Таблица 1–1

Уровень	Требования среднего проекта	Плановая загрузка, %	Требуемое количество персонала для 6 проектов	Требуемое количество персонала для 12 проектов
Старший	50% одного человека	75	4	8
Средний	1 человек	75	8	16
Младший	3 человека	90	20	40

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

Столь же простые вычисления показывают, что при восьми старших сотрудниках у фирмы должны быть 16 менеджеров и 40 младших сотрудников. Пропорции остаются постоянными: один старший сотрудник на двух менеджеров и пять младших. Пока не произойдут изменения в структуре проектных команд (т. е. в типе проектов) или в плановой загрузке (о чем пойдет речь ниже), фирма должна поддерживать эти соотношения при своем росте.

Эти вычисления, кажущиеся простыми, связывают требования проектов к рычагу с имеющимся в фирме соотношением персонала и на самом деле чрезвычайно важны.

Если известны оклады всех сотрудников и ставки, по которым клиент оплачивает их работу, можно сконструировать формальный отчет о доходах этой фирмы при условии полного использования рабочего времени (100 %-ная загрузка). Роль рычага полностью иллюстрируется примером расчета экономики «Гуру ассошиэйтс» (табл. 1–2). Четыре старших сотрудника (партнера) получают за свою работу в сумме 1 200 000 долларов, т. е. 300 000 долларов 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»							
Уровень	Кол-во	Плановая загрузка, %	Плановое время, час (при 2000 часов в год на человека)	Часовая ставка, долл.	Гонорары, долл.	Зарплата каждого, долл.	Годовая зарплата, долл.
Старший	4	75	6000	200	1 200 000		
Средний	820	75	12 000	100	1 200 000	75 000	600 000
Младший	820	90	36 000	50	1 800 000	32 000	640 000
ИТОГО					4 200 000		1 240 000
Гонорары					4 200 000		
Зарплаты					<u>(1 240 000)</u>		
Прибыль					2 960 000		
Накладные расходы*					<u>1 280 000</u>		
Прибыль партнеров					1 680 000		
Прибыль на партнера					420 000		

\* Из расчета 40 000 долларов на профессионала.

При оптимальном соотношении 7 сотрудников на партнера прибыль партнера будет составлять 420 000 долларов. Иными словами, до 60 % прибыли каждого партнера складывается не из его гонораров, а приносится персоналом других уровней. Вот в чем выгода рычага!

(Следует отметить, что высокое значение рычага не *всегда* хорошо. Как мы уже говорили, большой рычаг полностью неприемлем, если фирма имеет много проектов типа «Мозги». Лучше всего, если рычаг будет соответствовать требованиям проектов.)

Теперь рассмотрим положение «Гуру ассошиэйтс» на рынке персонала. У компании есть определенная политика продвижения персонала. Так, младшему сотруднику требуется четыре года для приобретения знаний и опыта для выполнения функций среднего уровня, и предполагается продвинуть 80 % кандидатов на эти позиции. Более низкий процент продвижения перестанет привлекать в компанию новых людей – новых младших сотрудников, а больший – означает, что отсеб недостаточен (например, не учитываются ошибки при найме). Продвижение со среднего уровня на высший тоже займет четыре года, но только 50 % кандидатов смогут достичь его, так как далеко не все смогут выработать у себя требуемые навыки общения с клиентами.

Теперь понаблюдаем за развитием «Гуру ассошиэйтс». Из восьми сотрудников среднего уровня двое (одна четверть) находятся на этом уровне последний год (исходим из предположения, что нужно четыре года для продвижения на старший уровень). Если «Гуру ассошиэйтс» собирается придерживаться своей политики продвижения, то ожидается продвижение 50 % среднего персонала, т. е. одного из двух кандидатов. Предположим, что другой кандидат уволится из фирмы – неважно, по своему ли решению или на основании политики фирмы. (Заметьте, что такое происходит довольно часто в фирмах, оказывающих профессиональные услуги, вне зависимости от того, имеет ли фирма политику продвижения «вверх или в сторону». Сотрудник среднего уровня, если ему разрешат, может поработать еще год или два, но, скорее всего, уволится, если продвижения не будет. И у фирмы есть сильные стимулы для того, чтобы подтолкнуть его к увольнению, так как он занимает место, на которое рассчитывают младшие сотрудники.)

С учетом продвижения одного сотрудника на старший уровень и увольнения второго ситуация в фирме меняется: число сотрудников среднего уровня уменьшилось на два, а старших стало на одного больше. Теперь в фирме трудится пять старших сотрудников, поэтому требуется десять сотрудников среднего уровня (если, конечно, не изменился тип проектов, которыми занимается фирма), а есть только шесть. Таким образом, из младшего персонала надо отобрать четырех новых сотрудников среднего уровня. Из имеющихся в наличии двадцати младших сотрудников одна четверть (пять человек) находится на этом уровне последний год. По правилам 80 % из них следует продвинуть на следующий уровень, т. е. четыре из этих пяти перейдут на следующий уровень. (То, что эти цифры совпадают, – это вовсе не случайность. Процент персонала, который можно продвинуть с младшего уровня, определяется формой профессиональной пирамиды.) Как и «обойденный повышением» сотрудник среднего уровня, пять не продвинутых выше младших сотрудников, скорее всего, уйдут из фирмы.

Итак, у нас осталось пять младших сотрудников. Однако при пяти старших и десяти менеджерах фирме требуется двадцать пять младших сотрудников: следовательно, надо их нанять. Такие изменения за девять лет суммированы в *табл. 1–3*.

На пятый год первая группа младших сотрудников, которых продвинули в первый год на средний уровень, будет готова 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. Теперь в фирме будет десять старших сотрудников, что потребует двадцати сотрудников среднего уровня. Из шестнадцати, трудившихся в предыдущем году, четыре должны получить продвижение, а четыре – уйти, и это означает, что должны быть продвинуты восемь младших сотрудников. К счастью (и это опять не игра случая), десять младших сотрудников, набранных в первый год, подошли к рубежу продвижения. Таким образом, «правило 80 %» может быть сохранено!

Следует подчеркнуть, что эти соотношения персонала учитывают только взаимодействие между структурой рычага и стимулами к карьерному росту, обещанному фирмой. Вычисления показали, что взаимодействие этих двух сил определяет целевые темпы роста фирмы. Согласно *табл. 1–3*, компания «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, то либо не сможет стимулировать рост персонала, либо превратится в «несбалансированную фабрику» (слишком много старших при недостатке младших) с последующими разрушительными эффектами для экономики фирмы.

Если фирма попытается расти быстрее, ей придется либо продвигать большее количество младшего персонала, либо делать это быстрее. Без соответствующей подготовки оба решения могут привести к существенному снижению качества услуг.

Итак, структура рычага и политика продвижения совместно определяют требуемую скорость роста. Но есть и 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. Это легко увидеть, вернувшись к *табл. 1–3*. Представьте, что эти значения рассчитаны на основании скорости роста и структуры проектных команд. Тогда станет ясно, что фирма может позволить себе продвигать только четырех из пяти младших сотрудников и одного из двух менеджеров. В этом случае 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).

Таблица 1–3

Последствия политики продвижения «Гуру ассошиэйтс»							
Количество персонала							
Год	старший	средний	младший	итого	нанято	уволено	рост штата за год, %
0	4	8	20	32	—	—	—
1	5	10	25	40	10	2	25
2	6	12	30	48	10	2	20
3	7	14	35	56	10	2	17
4	8	16	40	64	10	2	14
5	10	20	50	80	20	4	25
6	12	24	60	96	20	4	20
7	14	28	70	112	20	4	17
8	16	32	80	128	20	4	14
9	20	40	100	160	40	8	25

В этом примере «Гуру ассошиэйтс» при оптимальной скорости роста имеет, надо сказать, чрезвычайно низкую текучесть кадров. Норма текучести кадров во многих фирмах, оказывающих профессиональные услуги, 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 при помощи своей политики продвижения фирма может добиться довольно низкой текучести кадров, ей все же придется использовать другие механизмы для того, чтобы реальная текучесть не была слишком большой за счет увольнения слишком большого количества персонала.)

Во многих отраслях можно обнаружить одну или несколько фирм, в кадровой политике которых предусмотрена высокая текучесть кадров. Партнеры (или акционеры) могут спокойно получать прибавочную стоимость от работы младших сотрудников без вознаграждения последних продвижением по карьерной лестнице. Подобная стратегия допускает высокую степень отсева, чтобы в фирме оставались только самые «лучшие». Неудивительно, что фирмы, следующие этой стратегии, как правило, являются наиболее престижными в своих отраслях.

Последнее замечание дает ключ к пониманию того, как эти фирмы ухитряются придерживаться такой стратегии в течение длительного времени. Люди стремятся в такие фирмы, хотя и знают, что шансы на продвижение очень невелики. В глазах соискателей опыт, обучение и строка в резюме выглядят более ценными, чем небольшие шансы на продвижение.

Молодые профессионалы нередко рассматривают небольшой период работы в таких фирмах как «последипломную практику» и порой уходят из этих фирм на высокие посты, которых не смогли бы достичь столь быстро иным путем. На самом деле большинство престижных фирм, следующих такой стратегии, не только поощряют увольнение, но и активно помогают своим сотрудникам устраиваться 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, например профессиональная сертификация, обуславливают обязательное присутствие младшего персонала в фирме. Однако и здесь престижные фирмы активно помогают своим выпускникам.)

## Рост и прибыльность

Прежде чем завершить тему роста, давайте еще раз обратимся к деятельности «Гуру ассошиэйтс». Как рост персонала компании влияет на прибыльность? Проведем наш анализ на базе твердого доллара (нулевого года), чтобы исключить влияние инфляции (это подразумевает, что зарплаты и гонорары каждого уровня не меняются). Как теперь выглядит отчет о доходах? *табл. 1–4*, по сути, аналог *табл. 1–2*, но здесь учтены изменения персонала фирмы на пятом году ее существования.

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

Этот пример показывает, что между ростом компании и прибыльностью нет обязательной связи. Как мы видели, рост в первую очередь определяется потребностью в привлечении и удержании персонала, и критичен он именно по этой причине, однако рост не гарантирует высокие прибыли каждому из партнеров.

Таблица 1–4

Экономика «Гуру ассошиэйтс» (год пятый)							
Уровень	Кол-во	Плановая загрузка, %	Плановое время, час (при 2000 часов в год на человека)	Часовая ставка, долл.	Гонорары, долл.	Зарплата каждого, долл.	Годовая зарплата, долл.
Старший	10	75	15 000	200	3 000 000		
Средний	20	75	30 000	100	3 000 000	75 000	1 500 000
Младший	50	90	90 000	50	4 500 000	32 000	1 600 000
ИТОГО					10 500 000		3 100 000
Гонорары					10 500 000		
Зарплаты					<u>(3 100 000)</u>		
Прибыль					7 400 000		
Накладные расходы*					<u>3 200 000</u>		
Прибыль партнеров					4 200 000		
Прибыль на партнера					420 000		

\* Из расчета 40 000 долларов на профессионала.

Почему так? Мы исследуем это более детально в следующих главах, но основная причина понятна. Если рост фирмы происходит при двух условиях: а) клиентские проекты (и гонорары) неизменны и б) для их выполнения требуется неизменный рычаг, то необходимое количество партнеров будет *точно* согласовано с темпами роста. И хотя общая прибыль может вырасти из-за большего объема работы, распределяться она будет среди соответственно увеличившегося числа партнеров.



Чтобы прибыль в расчете на одного партнера могла вырасти, одно из этих условий должно быть нарушено. Либо фирма должна добиваться заказов с большими ставками гонораров (т. е. искать более сложную работу), либо изобретать иные способы выполнения своей работы (используя большую долю младшего персонала).

Интересно отметить, что лишь немногие фирмы, оказывающие профессиональные услуги, действуют так, словно их рост не связан с прибыльностью. В самом деле, быстрый рост часто является первичной целью фирмы, а ее продвижение в рейтингах – главным внутренним и внешним критерием успеха. Это имеет смысл с точки зрения карьерного продвижения персонала. Однако с точки зрения прибыльности это не так, и многие фирмы «профессионально» обманывают сами себя!

## **Резюме: ключевая роль рычага**

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

Со временем (и это часто случается) происходит изменение структуры проектных команд. Возможность предоставлять услуги фирмы с использованием большей доли младшего персонала в общем случае снижает издержки проекта. Конкуренция на рынке услуг заставляет искать пути снижения издержек для проектов любого типа. И нередко проекты, которые в прошлом требовали использования большой доли старшего персонала, выполняются главным образом сотрудниками более низкого уровня. А то, что недавно имело признаки проектов типа «Мозги» и «Седина», скоро может быть выполнено как проект типа «Процедуры».

При рассмотрении предлагаемых клиентами новых проектов для фирмы более прибыльно браться за проект, аналогичный выполненному для другого клиента. Знания, экспертиза и разработанные ранее подходы к решению проблем (часто при помощи значительных инвестиций времени и денег) могут быть капитализированы путем применения их к аналогичным задачам. Часто второй проект может быть оценен в ту же сумму (или немного меньше), что и первый, так как клиент получает то, что ему надо: решение своей проблемы. Однако экономия издержек фирмы при такой индивидуализации вовсе не распространяется на клиента. Фирма таким образом зарабатывает на том, что «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 нередко не совпадает с желаниями сотрудников. Многие из тех, кто стремится работать в подобной фирме, ждут профессионально трудной работы и разнообразия, а отнюдь не рутинной. Разной другой они еще могут выполнить аналогичный проект, но, когда это происходит в четвертый, шестой или восьмой раз, их энтузиазм резко падает.

Решение, конечно, лежит в освоении опыта и навыков более опытных сотрудников младшим персоналом фирмы. Это позволит выполнять аналогичные проекты при использовании большей доли младшего персонала. В результате снижаются затраты времени старшего персонала, к тому же этот прием может использоваться для обучения и тренинга младших сотрудников.

Учитывая вышеизложенное, можно предположить, что с течением времени доля младших сотрудников по сравнению со старшими в отдельных областях практики будет возрастать. Если это будет происходить без соответствующей коррекции, структура проектной команды изменится, что значительно повлияет на экономику и организацию фирмы. Таким образом, ясно, что отказаться от отслеживания структуры проектных команд невозможно.

Примеров этого достаточно много. Так, одна консалтинговая фирма, получившая возможность более широко использовать в проектах младший персонал, стала активно расти за счет найма младших сотрудников. Но со временем встал вопрос о продвижении младшего персонала на более высокую ступень, что было неприемлемо: фирме не было нужно столько партнеров и менеджеров. Как только персонал осознал, что ожидания карьерного роста несостоятельны, моральный дух снизился, производительность резко упала. (И это не удивительно: существует тесная связь между моралью, обязательствами и производительностью в фирмах, оказывающих профессиональные услуги.)

Другая фирма, оказывающая инвестиционно-банковские услуги, обнаружила, что за несколько лет настолько увеличилось число выполняемых ею проектов 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 управления персоналом и его развития. Для этих фирм, как и для всех остальных, оказывающих профессиональные услуги, успешное управление строится на соблюдении баланса.

## Глава 2

### Жизненный цикл

Для клиента фирмы, оказывающей профессиональные услуги, важны три ключевых момента в ее работе: компетентность, опыт и эффективность. Но предпочтения клиентов могут сильно варьироваться. Клиент со сложной и комплексной проблемой с высокой степенью риска, очевидно, будет искать творческого или талантливого эксперта либо организацию, работающую с высочайшим уровнем профессионализма. То, что исполнитель имеет опыт решения задач подобного типа, для клиента не столь важно, как высокая компетентность.

Многие профессионалы хотели бы верить, что клиентам, как правило, необходимы хирургическое вмешательство и проекты типа «Мозги», но это не так. Таких клиентов меньшинство, и они приносят не так уж много денег. Гораздо больше клиентов существует в категории, которую я называю «Седина». Клиенты этого типа знают, что их проблемы аналогичны проблемам других компаний, а 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, конечно, необходим, да и эффективность работы не игнорируется, но для клиента гораздо важнее, что фирма имеет успешный опыт решения подобных задач, чем наличие высокого уровня компетенции сотрудников или экономия нескольких долларов.

Существует и 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. Им нужна просто эффективная организация.

Поскольку все эти типы клиентов существуют практически в каждой отрасли, то представляется весьма соблазнительным попробовать соответствовать запросам всех клиентов, особенно при сегодняшней высокой конкуренции. Однако удовлетворение потребностей всех типов клиентов в рамках одной компании – задача практически нереальная. Организация, которая желает привлечь клиентов с проблемами, относящимися 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 наоборот.

Кстати, эти характеристики – высокая компетентность, наличие опыта и высокая эффективность – определяют только самые общие моменты функционирования организации, оказывающей профессиональные услуги (*рис. 2–1*). Однако, как 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 рабочие процессы.

### Работа, требующая высокой компетенции

Чтобы подтвердить эти заключения, рассмотрим оптимальные формы управления организацией, оказывающей профессиональные услуги, для всех трех указанных типов клиентов. Для начала представим себе фирму, специализирующуюся на обслуживании клиен-

тов, нуждающихся в услугах высокопрофессиональных специалистов. Как вы управляли бы такой организацией?

Как правило, организация, специализирующаяся на выполнении сложных проектов, предъявляет веские 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 организована очень строго: так, чтобы оставить в своих рядах только самых способных.

Однако некоторые крупные проекты могут требовать большого числа исполнителей младшего звена для подготовки черновиков документов, проведения анализа, интервьюирования представителей клиентов и т. д. Но все же большая часть проекта будет выполняться сотрудниками высокой квалификации, хотя бы из-за необходимости проведения глубокой диагностики проблемы. И следует ожидать, что в организациях, специализирующихся на выполнении проектов, требующих высокой квалификации исполнителей, рычаг и постоянные издержки будут низки, а доходность высока. Организация такого типа получает доходы за счет высоких ставок, определяемых сложностью работы и большой степенью риска.

Оптимальной маркетинговой политикой таких организаций будут традиционные методы, свойственные другим профессиям. Поскольку клиент будет искать организацию, в которой работают лучшие специалисты, занимающую ведущие позиции на рынке и имеющую устойчивую репутацию, то именно на эти ключевые моменты он будет ориентироваться 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 исключительной репутации сотрудников, чем самой организации, поскольку такой клиент нанимает «юриста, а не юридическую фирму». В этом случае репутация исполнителя играет важнейшую маркетинговую роль.



Рис. 2–1. Возможные типы проектов

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

Лучшая форма управления таким типом фирм – коллегиальное партнерство равных, возглавляемое лидером (а иногда и нет), олицетворяющим стремление организации

к соответствию высоким стандартам. Решения принимаются коллегиально, а управление в значительной степени дополняется вдохновением. Наиболее ценным достоинством такой организации будет считаться автономия отдельного партнера, а внутренние структурные подразделения почти не нужны. В результате ни группа людей, ни отдельный человек, работающий в организации, не могут утверждать, что «владеют» ею. Права на участие в распределении прибыли отдаются на откуп лучшим сотрудникам.

## **Работа, требующая опыта решения типовых задач**

А теперь рассмотрим деятельность фирмы, клиенты которой требуют наличия опыта решения типовых проблем, т. е. ищут организацию, накопившую опыт решения именно такого рода задач, услуги которой не будут слишком дорогими. Маркетинговая политика подобной фирмы должна быть совсем иной. Ее хорошая репутация должна базироваться не столько на наличии высокопрофессиональных специалистов, сколько на способности концентрировать опыт, полученный в предыдущих проектах.

Успешным маркетинговым решением 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, решение типовых проблем требует меньшего количества времени на проведение фундаментальной диагностики и большего – на выполнение более предсказуемых задач (выполняемых зачастую чисто технически). Соответственно, соотношение числа исполнителей младшего и старшего уровня здесь иное (с явным превышением младшего), что позволяет получать хорошую прибыль даже при относительно невысокой стоимости услуг. В этом случае 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 использовать меньшее число высококвалифицированных специалистов. В результате меняется подход к обучению сотрудников. Так, процесс обучения должен быть жестко формализован, и большую часть времени должно занимать обучение во внерабочее время с помощью инструкций для самостоятельной проработки материала.

Сотрудники, проработавшие в фирме некоторое время, получают необходимые навыки, работают с высокой производительностью, их знания ценны и легко продаваемы, поэтому необходимость в системе «вверх или в сторону» снижается. Такие фирмы могут использовать совершенно иную систему, в которой нет четкой установки на продвижение. Они, например, могут практиковать систему «постоянных» младших партнеров, хотя потребность в высококвалифицированных кадрах будет оставаться по-прежнему высокой. Процесс обучения сотрудников со временем становится более формализованным и четко структурированным, чтобы можно было быстрее распространить накопленные организацией опыт и знания.

Поскольку существуют растущая потребность оказания типовых услуг отдельными группами и необходимость в распространении опыта и знаний, высококвалифицированные работники организации становятся более зависимыми друг от друга. Появляется четкая специализация конкретных отделов. Первостепенная задача руководства заключается в сосре-

доточении общих усилий вокруг выбранных областей практики. Такое положение дел ведет к более выраженному формально организованному стилю руководства.

Так как процессами роста такой организации можно управлять, первичным условием ее выживания должна стать реализация карьерных амбиций исполнителей младшего звена, проработавших в организации значительное время и накопивших необходимый опыт, который организации невыгодно терять. Так как основная ценность создается не отдельными сотрудниками, а наличием процедур и накопленным опытом, структура таких компаний должна походить на структуру корпорации. 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**

Рассмотрим область практической деятельности организации, клиенты которой требуют высокой эффективности в решении хорошо известных задач, характеризующихся низкой степенью риска. Такая организация разрабатывает 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 выпускаются специальные брошюры, проводятся презентации, а в некоторых случаях рекламируются отдельные виды услуг (так действуют компании, оказывающие услуги в области аудита, медицины, архитектуры). Клиентская база этих компаний обычно достаточно широка.

Практика невысоких расценок на услуги диктует необходимость широкого применения современных технологий и использования максимального количества исполнителей младшего звена, профессионалов не самого высокого уровня, вместо высокооплачиваемых специалистов. Ценовое давление со стороны потребителей, таким образом, компенсируется использованием младшего персонала и применением 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 областях, таких как юриспруденция, например.

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 своих проектов. В этом случае значительно возрастает роль управления и контроля выполнения заданий для оптимизации методов использования лучших подходов и процедур. Таким компаниям необходима система оценки краткосрочной производительности и контроля качества услуг. И еще: этим компаниям нужны дисциплинированные, организованные и ориентированные на достижение конечного результата менеджеры.

Поскольку услуги такой 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, построенные по типу корпорации, с равными в правах держателями акций, которые контролируются небольшой группой собственников. Передача прав собственности происходит при продаже акций по свободной рыночной стоимости.

## Другие отличия

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

Так, организациям, специализирующимся на экспертных проектах (требующих высокой компетенции исполнителей), совсем не нужно иметь множество офисов для привлечения клиентов, поскольку основной акцент делается не на разветвленную сеть представительств, а на завоевание репутации как в национальном, так и в региональном масштабе. Организациям, специализирующимся на работах высокой эффективности, наоборот, требуется большое количество офисов, расположенных в местах с высокой концентрацией клиентов. Суть стратегии, направленной на увеличение числа представительств, заключается в расширении возможностей по обслуживанию клиентов, так как всегда имеется возможность использования знаний и опыта, накопленных другими отделениями.

Подходы к системе вознаграждения также варьируются в зависимости от характера фирмы. Для компаний, большинство проектов которых принадлежит к типу «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. Большую часть выплат должны составлять должностные оклады, увеличивающиеся в зависимости от ранга сотрудника 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. Это, например, характерно для бухгалтерских и инженерных фирм.

На протяжении всего жизненного цикла организация меняет не только 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, занимающего аналогичную должность). По мере развития услуги необходимо применение более структурированного подхода к рынку. В некоторых отраслях (включая медицину, оказание актуарных и инженерных услуг) практика предоставления услуг развивается до такой степени, что фирмам приходится создавать собственные отделы маркетинга, возглавляемые специалистами в этой области.

## Применение

Степень сегментации рынков профессиональных услуг в зависимости от типов проектов различна. В некоторых областях, таких, например, как архитектура, консультационный бизнес или PR, видны существенные различия между разными типами компаний. В других профессиях такие различия только начинают проявляться.

Две четкие 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, что же им действительно нужно от того или иного проекта, и искать именно те организации, стиль работы которых соответствует тому, что они ищут. Во-вторых, во всех областях воз-

растает темп развития практической деятельности. В каждой профессии есть области, которые начали развиваться несколько лет назад и были представлены тогда всего несколькими предприимчивыми организациями, а сейчас в этих сферах действует множество конкурирующих фирм.

По мере развития перед организациями постоянно встает выбор. С одной стороны, они могут выбрать путь развития «вниз» по жизненному циклу, приспособив организационную структуру, стратегию, политику установления цен, стиль руководства и все, что обсуждалось нами выше, к новым требованиям рынка. Разумеется, делая это, они будут преобразовывать и содержательную составляющую своих организаций. В этом случае 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 практики, которые более точно соответствуют специфике и структуре организации.

Третий (наиболее часто избираемый) вариант – поддержание политики организации при работе с различными областями практической деятельности по всему спектру. Такой выбор – весьма рискованная управленческая задача. Слишком сильно различаются экономические, поведенческие и управленческие требования различных областей практики, и с учетом этих различий организациям довольно трудно создать устойчивые связи и единую философию управления.

Наиболее общим и наиболее успешным подходом к решению проблемы создания устойчивых связей являются использование отделов и подразделений и наличие «китайской стены» между рабочими группами. Это позволит каждой группе применять свои управленческие приемы, адекватные тому сегменту рынка, который они обслуживают. Такой подход, как может показаться, вызывает разногласия, но это лучше, чем пытаться создать единые управленческие подходы для обслуживания разных сегментов. 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 такого же подхода можно найти и в юридических организациях, где, например, работа отделов арбитража, налогов, слияний и поглощений основана 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 решаются на уровне компании в целом. На их решение сильно влияют компетентность, опыт и эффективность практической деятельности организации. Фирма не может нормально управляться, если в один год большая часть выручки приходится на проекты типа «Седина», а в другой – возникает потребность в услугах типа «Процедуры».

Для многих организаций наиболее мудрой будет политика поддержания постоянного соотношения между различными видами практической деятельности. Для этого должен быть разработан единый подход к управлению. Такая согласованность позволит получить не только внутренние выгоды, но и создаст единую позицию фирмы на рынке. Опыт показал, что сложно и почти невозможно для одной части фирмы создать репутацию группы, решающей сверхсложные проблемы и потому имеющей высокие ставки, в то время как вся организация в целом будет иметь репутацию фирмы, работающей по низким ставкам. Точно так же, зарекомендовав себя в качестве организации, решающей сложные задачи, будет сложно создать и поддерживать группу сотрудников, занимающихся оказанием типовых услуг. В большинстве профессий репутация компании – это весомый аргумент. Позиция



фирмы может быть испорчена попытками обслуживания клиентов с сильно различающимися запросами. И кажется, лишь у немногих организаций есть ясное представление об их истинном положении в координатах опыта, компетентности и эффективности. Как правило, на вопрос о том, какие же проекты являются для фирмы профильными, сложно получить однозначный ответ. По этой причине провалились попытки многих фирм разработать план маркетинга на уровне всей организации.

Другая проблема организаций, пытающихся осознать свое место на рынке, проявляется в недооценке того, что с течением времени характер выполняемых работ меняется: уникальные некогда проекты становятся типовыми, а типовые – стандартными. При анализе характера работ, проводимых сотрудниками таких организаций, меня всегда удивлял значительный объем работы, который мог быть сделан исполнителями младшего звена, но выполнялся профессионалами высокого класса (в среднем 30–40 %). И это не голословное утверждение: я провел довольно много исследований. 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 дают возможность маневров при оказании услуг. На рынке всегда будет потребность в фирмах, представляющих услуги типа «Мозги», «Седина» и «Процедуры». И фирмы любого типа могут быть успешными, при том что принципы управления ими будут различны. Идея проста: методы управления должны соответствовать типу реализуемых проектов.

## Глава 3

### Прибыльность: «здоровье» и «гигиена»

Конечный критерий доходности партнерской компании – прибыль, приходящаяся на одного партнера (по крайней мере, так должно быть). Она определяется тремя основными факторами: доходность, производительность и рычаг.

Как показывает *рис. 3–1*, по отношению к организациям, оказывающим профессиональные услуги, «прибыль, приходящаяся на одного партнера» должна рассматриваться по аналогии с показателем «возврат на капитал», характерным для обычных компаний. Время и усилия, затраченные партнерами (которые претендуют на участие в прибыли), могут рассматриваться как капитальные вложения (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.

В процессе управления организацией, оказывающей профессиональные услуги, как, впрочем, и любой другой, было бы ошибкой акцентировать все внимание только на одном из трех указанных выше факторов (доходность, производительность и рычаг). Организации могут достигать и достигают высоких показателей прибыли, приходящейся на одного партнера, различными способами. Некоторые подразделения, даже с весьма скромным соотношением исполнителей и руководства, добиваются хороших результатов, имея высокую доходность проектов. Другие отделения, департаменты или партнеры могут достигать не менее высоких прибылей, имея низкую доходность и производительность, но большой рычаг.

Формула Дюпона для промышленных компаний:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Капитал}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Продажи}} \times \frac{\text{Продажи}}{\text{Активы}} \times \frac{\text{Активы}}{\text{Капитал}} =$$

$$= \text{Доходность} \times \text{Продуктивность} \times \text{Рычаг}$$

Формула для организаций, оказывающих профессиональные услуги:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Партнер}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Гонорар}} \times \frac{\text{Гонорар}}{\text{Персонал}} \times \frac{\text{Персонал}}{\text{Партнеры}}$$

**Рис. 3–1.** Формулы прибыльности

К сожалению, в отчетности большинства организаций нет должной объективности по отношению к различным способам получения прибыли. Например, отчетность, отражающая стоимость оказываемых услуг и объем их продаж, встречается гораздо чаще, чем отчетность, показывающая, как партнеры используют рычаг. Следовательно, у партнера, неспособного грамотно подобрать команду исполнителей, но показывающего высокие показатели прибыльности (т. е. хорошую производительность), отчетность будет выглядеть более привлекательно, чем у его коллеги, имеющего в подчинении пятерых исполнителей, работающих на условиях полной занятости, но более низкие показатели прибыльности. Однако на деле партнер, имеющий грамотно подобранную команду, может принести организации больше прибыли, чем его коллега, не имеющий такой команды.

Фирма скорее должна не устанавливать для каждого партнера показатели маржи, производительности, рычага, а задать значение прибыльности в расчете на партнера и дать возможность самим партнерам определять все остальное.

Но сегодня организации, оказывающие профессиональные услуги, редко следуют этому простому рецепту. Лишь немногие используют показатель чистой прибыли, приходящейся на одного партнера, в качестве основного индикатора регулярной оценки своей экономики. Только через понимание сущности этого показателя в разрезе различных услуг (или даже в ходе выполнения отдельного проекта) организация может эффективно управлять своими «капитальными инвестициями» (временем партнеров).

## **«Здоровье» и «гигиена»**

Системы контроля многих организаций, оказывающих профессиональные услуги, учитывают только часть показателей формулы прибыльности, как правило, из-за того, что их системы контроля фокусируются только на показателе краткосрочной прибыльности (я называю это «гигиеной»), а показатель «здоровья» (увеличение основного показателя – потенциальной прибыли организации) при этом игнорируется.

Для того чтобы выяснить, как обстоят дела с этим в вашей организации, предлагаю небольшой тест, который можно предложить партнерам вашей фирмы. На *рис. 3–2* представлен список тактик возможного увеличения доходности организации, оказывающей профессиональные услуги.

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

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

## **Управление доходностью**

Сравнивая прибыльность различных услуг, фирмы уделяют основное внимание доходности. Такой подход обманчив и даже опасен. Основываясь на собственном опыте, могу утверждать, что многие услуги с низкой доходностью более прибыльны (в расчете на партнера), чем услуги с высокой доходностью, из-за эффективного использования рычага. Это, впрочем, не означает, что использование высокого значения рычага всегда хорошо и уместно. Это значит только то, что в процессе ежедневного управления фирмой рассмотрения одного показателя доходности недостаточно для определения прибыльности.

Требуется отметить пункты в трех столбцах. В первом случае отметьте (цифрами от 1 до 19), какая тактика, по вашему мнению, принесет самое быстрое увеличение доходности. Во втором столбце определите, какая тактика (от 1 до 19) принесет более постоянное, продолжительное воздействие на доходность. И наконец, оцените каждый пункт 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 еще не работали).

		Оценка быстрого воздействия	Оценка постоянного воздействия	Оценка действий вашей организации
1	Оправданное увеличение стоимости услуг (углубление специализации, введение инноваций и увеличение ценности оказываемых услуг)			
2	Увеличение загрузки (оплачиваемое время в расчете на человека)			
3	Изыскание путей более эффективного использования исполнителей младшего звена при оказании услуг			
4	Отказ от нерентабельных услуг			
5	Отказ от нерентабельных клиентов			
6	Увеличение скорости выставления счетов			
7	Увеличение скорости сбора гонораров			
8	Использование стратегии маркетинга для получения «хорошей» работы, а не большого количества работы			
9	Развитие новых (более ценных) услуг			
10	Разработка методик для исключения выполнения одной и той же работы при оказании услуги			
11	Разрешение руководителям проектов самим устанавливать необходимые рамки производительности и стиля управления			
12	Ускорение формирования профессиональных навыков персонала			
13	Более широкое участие профессионалов невысокого уровня			
14	Уменьшение используемого рабочего пространства и снижение стоимости оборудования			
15	Уменьшение расходов на обслуживающий персонал			
16	Отказ от сотрудничества с не приносящими пользы партнерами			
17	Отказ от работы с не приносящими пользы сотрудниками (непартнерами)			
18	Другое (конкретизируйте)			

Рис. 3–2. Тест на доходность

Существует и другая причина, по которой не следует уделять слишком много внимания показателю доходности при управлении отдельным направлением деятельности. Доходность достигается в основном за счет высокой производительности и рычага. Рассмотрим, например, направление деятельности с высокой производительностью (высокие показатели выручки на сотрудника). По определению, это означает, что каждый доллар дохода получается трудом малого числа людей. Поскольку расходы по большей части связаны с количеством людей, занятых в проекте, издержки будут низкими, а прибыль высокой. Таким образом, с улучшением производительности увеличивается и доходность.

Факторы доходности не ограничиваются показателями производительности и рычага. Надо учитывать также стоимость содержания рабочего места, оборудования и им подобные расходы. Эти затраты являются факторами «гигиены». Нужно стремиться избегать лишних затрат: избытка рабочего пространства, оборудования или 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 (т. е. не улучшило бы «здоровье»). Поэтому управление доходностью – это управление сегодняшним днем.

## Управление производительностью

Как показывает *рис. 3–3*, производительность организации – это просто произведение загрузки на среднюю часовую ставку. И снова мы должны провести разграничение между понятиями «гигиены» и «здоровья». Средняя ставка и загрузка – вот два показателя, за которыми большинство фирм следит особенно тщательно. Они являются вопросами кратковременной стратегии, хотя и должны пересматриваться каждый год, подобно ежегодной диспансеризации. А если эти ставки находятся ниже разумного предела, то отпадает смысл говорить о какой-то долгосрочной стратегии.

$$\begin{aligned} \text{Производительность} &= \frac{\text{Гонорар}}{\text{Персонал}} = \frac{\text{Гонорар}}{\text{Часы}} \times \frac{\text{Часы}}{\text{Персонал}} = \\ &= \text{Стоимость} \times \text{Загрузка} \end{aligned}$$

**Рис. 3–3.** Производительность

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 лучшая 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 ставку оплаты своих услуг. Такой поступок значит больше, чем просто «гигиенические» процедуры. Он закладывает основу «здоровья» бизнеса. Разумеется, имеется в виду не просто увеличение цен на услуги. Здесь подразумевается улучшение всех показателей, соответствующих этому (формирование соответствующих навыков работы, углубление специализации, продвижение новшеств, более ценные услуги). Совокупность данных факторов приведет к тому, что клиенты будут готовы платить больше.

## Управление рычагом

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

Подходящий рычаг для любого направления определяется только одним фактором – природой оказываемых услуг. Если организация специализируется на оказании услуг высокого риска, требующих самых современных знаний и технологий (проекты «Мозги»), 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 с множеством «процедурных» моментов будут иметь гораздо больший рычаг. Ведь для выполнения рутинной работы требуется уже большее число исполнителей младшего звена.

Управление рычагом означает только одно: соответствие реального соотношения исполнителей различных звеньев на отдельно взятом проекте необходимому соотношению. К сожалению, это условие не всегда выполняется (см. гл. 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 лучших сотрудников. Без роста будет утрачен динамизм, пострадает и состояние морали в фирме. Но этим все же не проясняется соотношение между ростом и доходностью.

Представьте, например, что в этом году организация ускорила развитие одного из направлений своей деятельности на 25 %, но сделала это таким образом, что а) совокупность оказываемых услуг (и, следовательно, ставки работ) не изменилась и б) соотношение младшего и старшего персонала в новом бизнесе сохранилось. При таком сценарии для удержания рынка организации было бы необходимо увеличение состава партнеров на 25 %. В этом случае и ставки, и прибыль в расчете на одного партнера остались бы прежними (см. гл. 1).

Рост организации и увеличение состава партнеров на 25 % – неплохой результат, но это не позволяет продвинуться ближе к цели: увеличению прибыли, приходящейся на одного партнера. Чтобы достичь этого, следует отказаться от одного из двух введенных условий и увеличивать либо ставки, либо использование рычага. Это означает, что мы вновь пришли к тому же выводу: только увеличение платы за услуги или увеличение рычага ведут к росту организации. Все остальное – «гигиена». Природа выполняемой работы, а не только ее количество улучшают «здоровье» организации, оказывающей профессиональные услуги.

Все вышеописанное применяется не часто. Многие организации гонятся только за ростом валового оборота и считают, что «любой клиент – хороший клиент». Все это очевидные заблуждения. Новый стотысячедолларовый проект может оказаться прибыльным, но может и привести к убыткам. Многие фирмы 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 уровень прибыльности отдельно взятого проекта. Если вы никогда не просчитываете прибыльность на начальном этапе (или делаете это, ориентируясь лишь на показатели доходности и легкости реализации проекта), 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, должного делегирования ответственности и эффективного использования персонала. Успех руководителей проектов дол-

жен оцениваться исходя из выручки от проекта и стоимости используемых ресурсов (в том числе и времени самих партнеров).

Результаты этих рассуждений столь очевидны, что организации были вынуждены исследовать природу прибыли, приходящейся на один партнеро-час в различных проектах (как отдельный объект или как попытка введения новых методов отчетности). Обычной была ситуация, при которой организации начинали осознавать, что 80 % выполняемых проектов приносят 125 % прибыли, а оставшиеся 20 % «крадут» 25 % прибыли. Было бы неплохо, если бы к таким результатам приводило претворение в жизнь сознательных стратегических инвестиционных решений. Так, в конце концов обнаруживалось, что проекты, «казавшиеся прибыльными» исходя из уровня ставок или полученных доходов, следует рассматривать как неудачные инвестиции при сопоставлении прибыли и временных затрат на ее получение.

Однако организации не могут «устранить слабые звенья», так как их системы отчетности не позволяют обнаружить эти самые реально существующие слабые звенья (проекты, отдельные направления деятельности, бесперспективные клиенты или даже партнеры).

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

Однако, преследуя цели получения краткосрочной прибыли, 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 усилия по отказу от малоприбыльных направлений и поиску более прибыльных критически важны для долгосрочного успеха.

## ИТОГИ

Все приемы по увеличению прибыльности, приведенные в перечне на *рис. 3–2* (тест на доходность), можно разбить на пять категорий, которые отражают базовые подходы к увеличению прибыльности любого бизнеса (*табл. 3–1*). Этот список отражает степень влияния той или иной категории на «здоровье» организации (по убыванию):

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

<b>Тактика увеличения доходности (в порядке убывания воздействия на «здоровье» организации)</b>
<b>ПЕРВОЕ: УВЕЛИЧЕНИЕ СТОИМОСТИ УСЛУГ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Установление более высокого уровня ставок с помощью специализации, введения инноваций и увеличения ценности оказываемых услуг</li><li>• Применение маркетинга для получения «лучшей» работы</li><li>• Ускорение выработки навыков персонала</li><li>• Инвестирование в новые услуги с большей ценностью</li></ul>
<b>ВТОРОЕ: СНИЖЕНИЕ ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ (СТОИМОСТЬ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ДЛЯ КАЖДОГО ОТДЕЛЬНОГО ПРОЕКТА)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Улучшение процесса оказания услуги</li><li>• Увеличение рычага при оказании услуги</li><li>• Эффективное использование возможностей молодых специалистов</li><li>• Разработка методологии, позволяющей избегать дублирования усилий при оказании услуги</li></ul>
<b>ТРЕТЬЕ: УСТРАНЕНИЕ НИЗКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Отказ от работы с не приносящими пользы сотрудниками</li><li>• Отказ от неприбыльных услуг</li><li>• Отказ от неприбыльных клиентов</li></ul>
<b>ЧЕТВЕРТОЕ: УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Увеличение загрузки (оплачиваемых человеко-часов)</li></ul>
<b>ПЯТОЕ: СНИЖЕНИЕ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Увеличение скорости выставления счетов</li><li>• Увеличение скорости сбора гонораров</li><li>• Уменьшение используемого рабочего пространства и стоимости оборудования</li><li>• Уменьшение расходов на обслуживающий персонал</li></ul>

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 «гигиене», имеют краткосрочное влияние и не способны оказать воздействие на увеличение прибыли организации в долгосрочной перспективе. Увеличения прибыли нельзя достичь лишь за счет управления факторами «гигиены». Будущая прибыльность зависит от «здоровья» организации, методов ее оценки, системы отчетности и управления обеими категориями.



## Глава 4

### Решение вопроса недостаточного делегирования

Как и здоровье человека, «здоровье» организации можно значительно поправить, отказавшись от вредных привычек. В этой главе мы поговорим об одной из них, снижающей прибыльность, ухудшающей мотивацию и моральное состояние сотрудников, снижающей конкурентоспособность организации и *к тому же* не позволяющей руководителям проводить больше времени с клиентами и инвестировать в будущее организации.

Эта вредная привычка называется *систематическое нарушение правил делегирования*.

Представьте, что всем сотрудникам вашей организации низшего и высшего звена задали один-единственный вопрос:

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

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

Представьте теперь, что все честно ответили, а результаты были сгруппированы в таблицу для анализа. Мои собственные исследования показывают, что в типичной организации, оказывающей профессиональные услуги, наиболее *часто* результат колеблется в пределах от 40 до 50 %, а иногда и больше. Это подтверждает, что 40–50 % всех производственных возможностей организации уходит на выполнение высокооплачиваемыми специалистами работы, не требующей столь высокой квалификации. Согласитесь, это не самая 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, назовет такие действия неэффективными, непродуктивными и расточительными. То же самое можно сказать о большинстве бизнес-процессов в фирмах, оказывающих профессиональные услуги.

### Почему это проблема?

Прежде чем приступить к выяснению причин возникновения подобных ситуаций и возможностей их устранения, следует 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 увеличивается. Стоимость неизбежно растет из-за того, что высококвалифицированный и высокооплачиваемый персонал выполняет ту работу, которую с неменьшим успехом и тем же качеством могли бы выполнять обученные исполнители низшего звена. На первый взгляд может показаться, что это не наносит организации никакого вреда: если клиенты готовы платить и платят по высоким ставкам, то зачем что-то менять?

Но истина 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, а те, в свою очередь, 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 высокие ставки, но фирма использует высокооплачиваемый персонал, она в итоге теряет возможную прибыль.

## **Приобретение навыков**

Заставляя высококвалифицированных и высокооплачиваемых специалистов выполнять низкооплачиваемую работу, организация, оказывающая профессиональные услуги, лишает исполнителей низшего звена, которые, собственно, и должны это делать, возможности приобретения нужных навыков. При оказании услуг организации, в сущности, продают не время (хотя оплата все же зависит от времени, потраченного на проект). 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), наносит ущерб организации.

## **Мораль, мотивация, удовлетворение**

Если происходит систематическое нарушение правил делегирования ответственности и полномочий, т. е. исполнители низшего звена остаются не загруженными работой, то результатом станет слабый уровень мотивации и низкий моральный уровень работников. Проведенные мной исследования показывают, что если эта проблема остается нерешенной, то наблюдается отсутствие «стимула к работе», что становится одной из основных причин высокой текучести кадров. А если 50 % исполнителей высшего звена выполняют работу, которую должны были выполнять исполнители низшего звена, то этот факт отрицательным образом влияет и на *их* моральный уровень.

## **Недостаток внимания к 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 несвойственную им работу, теряют возможность решения действительно важных вопросов. 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 мне сообщали, что они не могут делать то, что могли бы, применяя все свои знания, из-за «большой загруженности». Действительно, они загружены, но не тем, чем должны.

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

## **Причины появления проблемы**

Недополучение прибыли. Недоразвитие навыков. Снижение морали. Пренебрежение необходимостью будущего развития организации. Не правда ли, приличный список неприятностей? Почему же эта ситуация так часто встречается?

Помимо набивших оскомину утверждений 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 (и в этом корни *систематического* нарушения 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 несет ответственность за наработку максимального количества оплачиваемых часов (а не за прибыльность проектов, за что он, собственно, и должен отвечать), то, естественно, он будет искать работу именно такого рода, а не пути улучшения эффективности проектов.

Такое поведение оправдывает себя, если организация испытывает дефицит заказов. 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 ведет к повышению ставок (как я заметил, во многих странах это обычная практика).

Вторая причина – это результат того, что лишь в некоторых организациях руководители ответственны за поиск новых путей снижения стоимости оказания услуг. Удивительно, но в некоторых организациях даже не отслеживается уровень прибыльности проектов. И даже там, где это делают, нередко основным мерилom прибыльности проекта является все тот же средний процент стандартных ставок оплаты работы сотрудников, занятых на выполнении проекта. К сожалению, такой подход не обеспечивает адекватной оценки возможностей использования большего числа сотрудников, т. е. 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, т. е. за уровень ставок.

Третьей причиной недостаточного делегирования ответственности и полномочий является нежелание вкладывать средства в проведение тренингов и развитие системы контроля для достижения должного уровня делегирования. В любом проекте сложнее контролировать выполнение работы, чем делать ее самому, так как на выполнение конкретной работы у подчиненных уйдет больше времени. Следовательно, даже хорошо развитая система контроля на какое-то время повысит текущие затраты на оказание услуг, но понизит затраты на оказание услуг в будущем. Использование труда исполнителя низшего звена сначала приведет к кратковременному увеличению стоимости оказания услуги, так как у него еще нет соответствующих навыков. Так происходит из-за того, что организация уделяет недостаточно внимания развитию навыков исполнителей низшего звена, хотя о необходимости этого постоянно говорится. Это результат неадекватности руководства организации, преследующего лишь краткосрочные цели получения прибыли.

Четвертая причина – непонимание того, чем должен заниматься партнер в освободившееся время. То ли он должен уделять больше внимания маркетингу, обслуживанию клиентов, то ли обучению персонала, то ли поиску и выполнению истинно партнерской работы. Партнер должен заниматься такой деятельностью, которая соответствует его знаниям и опыту. Боязнь того, что такой работы не существует или она менее удобна, и желание выполнять любую оплачиваемую работу в любых проектах – вот основная проблема недостаточного делегирования.

По мере достижения эффективности исполнения проектов работа партнеров должна лежать в области маркетинга и быть направлена на привлечение лучших заказов. Можно поспорить (что и делают многочисленные партнеры), что на многих рынках нет таких заказов или они не стоят того, чтобы отказываться от текущей работы в проектах.

Но это 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 сил в те области, где в них действительно нуждаются, или 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. Это действительно тяжело, но этот комплекс мер поможет оперативно обнаружить вредную привычку и установить ответственность каждого из партнеров за ее устранение.

Существуют три основных элемента программы и несколько дополнительных.

### Шаг первый: определение прибыльности проекта

Первым шагом на пути избавления от привычки систематического нарушения правил делегирования полномочий и ответственности должно стать изменение представления партнеров о прибыльности проектов. Акцент следует сделать на установлении ответственности каждого из партнеров за прибыль, приходящуюся на каждого из них, а не на ставках работы по каждому отдельному проекту.

В некоторых организациях применяют системы компьютерного учета прибыльности каждого проекта и отработанных в ходе проекта часов специально уполномоченными на то 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, где увеличить эффективность работы при помощи более разумного распределения рычага, т. е. через делегирование полномочий и ответственности.

Применяя такой способ отслеживания эффективности проектов, организация получает возможность поддержания необходимого уровня ответственности партнеров за прибыльность проектов, невольно заставляя их изыскивать возможности для улучшения эффективности.

### 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 (рис. 4–1) по завершении каждого проекта.

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

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

**Оцените уровень навыков, приобретенных в ходе проекта, 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 получить помощь, 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
В конструктивной манере мне помогли улучшить качество 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, что я являюсь частью команды	1	2	3	4	5

Инструкция: *Чтобы обеспечить максимальную честность ответов, не указывайте свое имя на конверте. Мы просим вас передать анкету в запечатанном конверте секретарю, который подсчитает суммарное количество очков, набранных в этом и других проектах, так, чтобы мы могли видеть производительность всех работников. Мы просим вас написать свое имя и номер проекта на обратной стороне конверта, чтобы контролировать количество сданных анкет.*

ДАННЫЕ ДЛЯ КОДИРОВКИ АНКЕТ:

- а) Номер проекта
- б) Ваша должность
- в) Сколько часов вы проработали в этом проекте?
- г) Кто был вашим руководителем в этом проекте?

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

### **Шаг третий: планирование**

При рассмотрении вопроса об эффективности работы 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), вы поймете структуру рычага. Решения о распределении работников на проект играют весомую роль при определении количества (и характера) приобретаемых работниками навыков. Большинство навыков сотрудников организации, оказывающей профессиональные услуги, зависят от типа проекта, в котором они задействованы, и от той части работы, которую они выполняют.

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

Должный уровень внимания менеджеров организации к этой задаче открывает путь к решению проблемы недостаточного делегирования полномочий и ответственности. К сожалению, в очень многих организациях, оказывающих профессиональные услуги, процесс распределения работников по проектам ошибочно рассматривается как административная или тактическая функция. Необходимо, чтобы руководство организации получало отчеты партнеров, объясняющих, почему и каким образом партнер определил соотношение своих работников в конкретном проекте. Иными словами, должны рассматриваться и обсуждаться реальные потребности проекта. Только проведение таких дискуссий вскроет часто скрытую проблему делегирования полномочий и ответственности (см. гл. 16).

### **Дополнительные пути решения этой проблемы**

В дополнение к вышеперечисленному некоторые 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.

У такого поведения есть свои позитивные стороны. Во-первых, это побуждает исполнителей высшего звена «выкладываться на полную катушку» при выполнении сложных заданий, а не формально соответствовать требованиям организации и, не в полной мере используя свои возможности, отрабатывать 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 организации используют свои системы оценки производительности партнеров для того, чтобы увеличить эффективность использования их времени и помочь партнерам

обозначить новые цели для повышения профессионализма. Таким образом, у партнера будет ясное представление, как он может «перейти» к более высокооплачиваемой деятельности; он будет желать (даже страстно) «продвинуться» в выполнении текущей работы, которую с наименьшим успехом могут сделать другие. Если у партнера нет «персонального стратегического плана» – вы не увидите желания делегировать текущие полномочия. В некоторых случаях руководству необходимо «защищать» тех, кто делегирует свои обязанности, пока они не найдут замену, добиваясь снижения риска для тех, кому приходится выполнять новые и незнакомые задания.

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

## Заключение

Решить проблему недостаточного делегирования полномочий и ответственности 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 организации, оказывающей профессиональные услуги.

Читатель должен найти ответы на следующие вопросы:

- Существует ли проблема недостаточного делегирования полномочий и ответственности 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 не можем воспользоваться ни одним из вышеназванных путей, каким образом мы можем решить эту проблему?
- Что произойдет, если мы оставим все как есть?

Мой опыт показывает, что большинство организаций, оказывающих профессиональные услуги, не только обнаружат у себя возможность решения этой проблемы, но и увидят, что период «сидения на диете» вызовет не больше болезненных ощущений, чем радость 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. Одни скажут: «Все, что нужно делать, – это удовлетворять текущие потребности клиентов, и бизнес пойдет». Другие возразят: «Поток новых клиентов – вот что является основным условием здоровья любой организации». Третьи предложат совсем иную точку зрения: «Суть вопроса заключается в управлении отношениями с клиентами», – а четвертые будут утверждать: «Нам нужно интегрироваться в новые сообщества и искать новых людей».

Каждое из этих высказываний имеет право на существование, и ни одно из них, по сути, не является ответом на вопрос. Организации должны предпринимать целый комплекс шагов по развитию практической деятельности, состоящий из пяти основных стадий:

- вещание;
- ухаживание;
- сверхудовлетворение;
- выращивание отношений с клиентом;
- выслушивание.

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

*Вещание* включает в себя всю деятельность по созданию потенциальных клиентов, формированию запросов и возможности работы с новыми клиентами. Сюда входят проведение семинаров и написание статей, издание информационных бюллетеней и публичные выступления, что, естественно, подразумевает наличие массового потребителя информации. Организация, оказывающая профессиональные услуги, информирует о своих возможностях интересующий ее рынок в надежде на новые контакты, запросы, а в некоторых случаях и на требования выслать официальное предложение (эти приемы обсуждаются в гл. 11).

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 конкретного потенциального клиента. Такой 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. (Кое-какие идеи о том, как преуспеть в этом процессе, можно найти в гл. 10.)

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 – *сверхудовлетворение* существующих клиентов. Это означает немного больше, чем превосходное выполнение работы, и больше, чем великолепное обслуживание клиента, когда он будет просто «удовлетворен». Эффективность проявляется только тогда, когда клиент *восхищен* результатами проделанной работы и жаждет снова работать с вами. А поскольку репутацию нужно заработать, организации и отдельные специалисты должны инвестировать в эту область (см. гл. 7 и 8).



Проявление внимания к клиенту в рамках текущего проекта является необходимым, но не достаточным 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. Они ожидают, что исполнители заказа будут тратить свое личное время (без возмещения расходов) на изучение их бизнеса, генерировать новые идеи, что они будут готовы проводить время с клиентами, обсуждая будущие проекты, работая «сверхурочно» и т. п. Этот процесс требует хорошо скоординированной программы маркетинга существующих клиентов (см. гл. 9).

Пятой и последней категорией, необходимой для завершения рассмотрения ряда вопросов по развитию практической деятельности, является *выслушивание* рынка, известное еще как «накопление информации о рынке». Чем лучше организация понимает процесс мышления ее клиентов (т. е. осознает, к чему ее клиенты стремятся 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. Организация, оказывающая профессиональные услуги, может легко определить, 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) (см. гл. 6).

## Сколько времени надо потратить на каждую стадию?

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

Результаты моих наблюдений за организациями, оказывающими профессиональные услуги, говорят о том, что большая часть неоплачиваемого времени тратится на развитие практической деятельности согласно тем фазам, которые я указал в начале списка (вещание и ухаживание). Но, как правило, люди не уделяют достаточного внимания другим пунктам списка (сверхудовлетворение, выращивание отношений и выслушивание клиентов). И это происходит потому, что профессиональные организации склонны полагать, что последние три фазы возникают «сами собой» в процессе работы над проектами (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 работаю с ними и уверен, что понимаю их. Но чтобы достичь результата во время работы с текущими проблемами 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 проекте, а о других делах клиента, то смогу узнать многое (и узнаю) из того, что мне действительно будет полезно в будущем при развитии практики.

Таблица 5–1

На что уходит время?		
Стадии	Доля неоплаченного времени, потраченного на развитие практической деятельности (в сумме = 100%)	Оценка того, насколько хорошо это сделано (1 — мы просто непревзойденны по этой части развития практической деятельности; 5 — мы этого вообще не делаем)
Вещание (генерация идей и запросов)		
Ухаживание (продажа и предложение)		
Сверхудовлетворение (полноценное удовлетворение клиента в текущих проектах)		
Выращивание отношений (вложение средств в отношения с существующими клиентами)		
Выслушивание (сбор информации о рынке)		

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

Это не вопрос этики или морали («Вам следует уделять большее внимание существующим клиентам и больше их слушать»), а просто эффективное развитие деловой практики: вы определяете, какие инвестиции принесут ощутимую отдачу на каждый вложенный неоплачиваемый час работы. Рассмотрим, например, табл. 5–2, которая дает представление об альтернативных инвестициях в развитие практической деятельности как отдельного профессионала, так и организации. Существуют два рода инвестиций: вложение средств в маркетинг по отношению к существующим или потенциальным клиентам и осуществление комплекса маркетинговых мер по отношению к существующим или потенциальным клиентам, осознающим новые потребности, а также к тем, кто еще этого не осознал.

Таблица 5–2

	Существующий клиент	Перспективный клиент
Осознающий новую потребность	Сверхудовлетворение (наивысший показатель ROI)	Ухаживание
Не осознающий новой потребности	Выращивание	Вещание (самый низкий показатель ROI)

Какая ячейка этой таблицы соответствует наивысшей отдаче от инвестиций (ROI)? Для большинства организаций – это левая верхняя ячейка. Необходимо принимать во внимание тот факт, что клиенты с новыми потребностями (о которых они могли предварительно рассказать, а могли и не рассказать) могут дать новый заказ. Отдадут ли уже существующие клиенты все свои проекты (или большую часть) вам по мере возникновения проблем? Если ответ положителен, то можно считать, что эта стадия уже пройдена и не нуждается в дополнительных усилиях. Если же вам передана 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 существующего клиента, чем от 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 с ответов на следующие простые вопросы:

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

Где в данной таблице заложен *наименьший* коэффициент окупаемости инвестиций (ROI)? И снова ответ не должен вызывать сомнений: это нижний правый угол, т. е. речь идет о будущем клиенте, который еще не испытывает новых потребностей. Тем не менее, если бы представителей обычной юридической фирмы спросили об их деятельности по развитию практики, то вас ждал бы долгий рассказ об их попытках контактов с людьми, с которыми у них еще не сложились отношения! Это привычная практика: привлечение новых клиентов – неотъемлемая часть успеха любой организации. Однако вопрос заключается в балансе. Поскольку это одна из наиболее интенсивных форм построения практики, она должна быть использована как «дополнение», а не как главный компонент плана маркетинга.

В какой из двух оставшихся ячеек таблицы находится наивысший коэффициент окупаемости вложений? Здесь мы уже будем менее точны, хотя, безусловно, можно описать две очень различающиеся между собой задачи. В правой верхней ячейке описана ситуация, при которой возможный клиент испытывает новую потребность, но не существует никаких отношений с его компанией. Можете быть уверены, новое дело скоро появится! Ведь они же собираются кого-то нанять для выполнения этой работы, и ваша задача – добиться того, чтобы выбрали именно вас. Здесь главной задачей становится ухаживание за клиентами, т. е. занятие, требующее времени. Чтобы получить заказ, необходимо знать каждую мелочь о проблеме клиента, надо начинать развивать отношения с людьми, ответственными за принятие решений в его компании, готовить презентации и (возможно) предложения, а также участвовать в ряде встреч перед принятием решения. Но это, как правило, происходит в обстановке конкурентной борьбы, поскольку клиент ведет переговоры с несколькими фирмами.

Ситуация в левой нижней ячейке описывает отношения с существующим клиентом, который пока еще не знает о своей новой потребности. В данном случае при изучении и анализе бизнеса клиента можно обнаружить нечто, что желательно обсудить при встрече с ответственными лицами клиента, поднять проблему, о которой они не знали, но должны знать. Высока ли вероятность того, что, потратив время на поиск информации о делах клиента, вы наткнетесь на что-то новое? В большинстве случаев так и бывает. Как только что-то обнаруживается, появляется новая задача – привлечь внимание соответствующих руководящих работников (которых вы уже, вероятно, знаете). Эта задача отнимает немного времени, а вложения хорошо окупаются.

Данный анализ предполагает, что на втором месте при использовании неоплачиваемого времени для развития практической деятельности должно стоять время, проведенное с существующими клиентами, которые пока еще не осознали свои новые потребности, а также время, потраченное на отслеживание потенциальных клиентов. Необходимо подчеркнуть, что это не означает, что одно решение важнее другого и что есть позиция, которую можно вообще игнорировать. В действительности, наоборот, все пункты таблицы должны быть реализованы.

Кроме того, *есть* логический порядок в маркетинге. Сначала выслушивание. Слушайте, и все пойдет как надо. Далее сверхудоудовлетворение. Чем лучше вы это делаете, тем

легче будет победить в борьбе за решение проблем существующего клиента и заполучить новых клиентов по его рекомендации. Но прежде, чем бороться за новых клиентов, имеет смысл удостовериться, что в будущем вы получите новый заказ от 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 начал бы с планирования эффективной программы выслушивания, инвестировав в это столько времени, сколько необходимо: скажем, 10–15 % от всего количества времени, отведенного на маркетинг.

Затем я перешел бы к сверхудовлетворению и подсчитал, сколько неоплачиваемого времени мне нужно потратить на данного клиента с конкретной задачей, чтобы он был по-настоящему восхищен, а не просто удовлетворен решением его проблемы. Возможно, я мог бы «удовлетворить» его и в оплачиваемое время, но, если лишнее усилие приведет его в восхищение, оно стоит того. Допустим, что спланированная программа по сверхудовлетворению потребовала бы еще 10–15 % времени.

Далее следует перейти к рассмотрению стадии выращивания и спросить: «Есть ли у существующих клиентов то, на чем я смогу заработать, инвестируя в укрепление отношений?» Вероятно, существует много возможностей получения отдачи от инвестиций, заслуживающих 30–35 % моих усилий.

Только после этого я перешел бы к новым сторонам работы с клиентом, отводя на это 35–50 % своего времени. Выбирая между вещанием и ухаживанием, надо понимать, что ухаживание, предполагающее среди прочего завоевание доверия клиента, требует больших затрат времени. Соответственно, я бы попытался ограничить свою деятельность по вещанию примерно 10 %, оставляя от 25 до 40 % времени на привлечение потенциальных клиентов.

Насколько неизменным должно быть 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, в оказании профессиональных услуг добиться конкурентного преимущества можно, только лучше понимая потребности клиентов. А глубокое понимание может быть обеспечено только одним способом – выслушиванием клиентов.

Выслушивать клиента – значит делать нечто большее, чем просто собирать информацию в процессе поиска новых клиентов или держать ухо востро в ходе текущего проекта. Здесь нельзя ограничиться отдельным маркетинговым исследованием или программой, проводимой раз в три года. Необходимы систематические попытки исследования предпочтений клиентов, их желаний и требований. Вопросы типа «Чего хотят клиенты, 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 организации, оказывающие профессиональные услуги, могут похвастаться наличием такой программы. Во многих организациях вопрос «Чего хотят клиенты?» давно стал предметом нескончаемых дебатов и спекуляций, и лишь немногие делают то, что должны: напрямую спрашивают клиентов. Несмотря на то что это довольно просто, организации не следуют этому совету и недостаточно консультируются со своими клиентами.

В этой главе описываются некоторые методы выслушивания клиентов и приводится оценка каждого из этих механизмов. Следует добавить, что методы, которые будут изложены ниже, не могут рассматриваться как взаимозаменяемые. Основываясь на известном принципе «Знание – сила» и утверждении «Вы никогда не можете знать своего реального положения на рынке», мудрые фирмы применяют столько методов, сколько возможно.

## Почему надо слушать клиентов?

Слушать клиентов или обращаться к клиентам с просьбой оценить нынешнее состояние предоставляемых услуг необходимо для того, чтобы: 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 японцы, «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 организаций, оказывающих профессиональные услуги, зачастую нет такой альтернативы: если клиент обнаружил какой-то изъян, только он решает, нужна ли ему данная услуга или нет.

Более важным фактором, чем оценка качества предлагаемых услуг, является возможность узнать мнение клиента о перспективах новых услуг, разрабатываемых компанией, о его потребностях. У профессионала может быть свое мнение о конкретной услуге, или он может спекулировать на меняющихся рыночных запросах, но все эти ухищрения бесполезны, пока клиент сам не заявит о своей потребности в услуге. В связи с этим ни одна организация, оказывающая профессиональные услуги, не может заняться стратегическим планированием или определить, какое направление инвестиций для нее более оптимально, пока не узнает мнение клиентов. И организация, у которой есть программа долгосрочного

анализа и планирования на основании таких данных, займет гораздо более выгодную позицию на рынке, 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. Мы ознакомимся с теми, которые я изучал или помогал внедрять моим клиентам:

1. Группы пользователей.
2. Обратные семинары.
3. Посещение отраслевых собраний клиентов.
4. Маркетинговые исследования.
5. Визиты высших руководителей к ключевым 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 год) с тем, чтобы обсудить последние нововведения фирмы в области оказания услуг.

Такие встречи часто проводятся после обеда в отдельном зале хорошего ресторана. Фирма представляет 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 групп пользователей предельно проста: никто не может оценить деятельность фирмы лучше ее клиентов, которые в этом случае выступают в роли судей последней инстанции.

Мой опыт общения с группами пользователей подсказывает, что они 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 возможность лучше обслуживать их самих). Чаще всего клиенты не только критикуют, но и высказывают конструктивные идеи, с готовностью указывая на те изменения, которые «ни на что не годятся», и на те, которые, по их мнению, «очень даже ничего». Я бы сказал, что хорошо организованные группы пользователей делают часть работы отдела стратегического планирования.

### **Обратные семинары**

Если на обычный семинар собирается группа клиентов, то на обратный семинар приглашают руководство какой-то одной фирмы-клиента специально для беседы с сотрудниками фирмы.

Типичное приглашение выглядит примерно так:

Дорогой Клиент, мы очень заинтересованы в Вас и 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. Обычно консультанты специализируются в конкретных областях, будь то право, бухгалтер, PR или что-то еще. Но для того, чтобы быть умелым советником, необходимо иметь общее понимание бизнес-среды своих клиентов. Только в некоторых профессиях общее видение бизнес-среды приобретается автоматически. Таким образом, обратные семинары, особенно проводимые на регулярной основе (кое-кто из моих клиентов проводит их раз в две недели), создают механизм, с помощью которого персонал фирмы узнает, как думают бизнесмены (их клиенты).

В-третьих, такая техника дает возможность выявить дальнейшие пути развития бизнеса, особенно если общение происходит не только с сотрудниками той сферы деятельности, в которой фирма уже работает с клиентом, но и смежной.

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 так уж и 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 хотят получить предложения по разрешению их проблем.

## **Посещение отраслевых собраний клиентов**

Еще один способ выслушать клиентов, поговорить об их интересах и потребностях – пойти туда, где они обычно обсуждают такие вопросы: на их отраслевые собрания. Мои клиенты утверждают, что ценность таких встреч многократно увеличивается, если на собрании вместе с клиентом присутствует специалист и спрашивает, 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.

И ценность посещения таких собраний значительно возрастет, если присутствующий на них сотрудник в письменном виде изложит свои наблюдения и ознакомит с ними 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 тоже могут играть важную роль, но их значение несколько иное.

Почти все без исключения организации, оказывающие профессиональные услуги, обслуживают немассовые рынки. Каждый проект ориентирован на специфические запросы и потребности клиентов. Поэтому методы маркетинговых исследований, основанные на ана-

лизе больших массивов данных, здесь не столь эффективны, как в других ситуациях. Это не означает, что маркетинговые исследования бесполезны. Просто необходимо использовать наиболее 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 (неважно, насколько верной).

### **Визиты руководителей к ключевым 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 проходят не в офисе клиента, а за обедом.

Положительный итог таких визитов заключается не только в получении ответов на вопросы о качестве оказываемых услуг («Как наши люди работали с вами? Полностью ли вы удовлетворены качеством предоставляемых услуг?»), но и в возможности обсуждения долгосрочных перспектив, чего нельзя добиться в ходе исполнения текущего проекта. Старший партнер в силу своей позиции может добиться встречи на более высоком уровне, чем это может сделать менеджер 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 сделано хорошо, что не столь удачно и что можно было бы сделать лучше. Подобные 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 они проводятся на должном уровне, являются не только источником идей по улучшению практики работы над следующими проектами, но и выявляют дополнительные потребности (иногда и не вполне связанные с выполненным проектом), а нередко ведут к мгновенному получению новых заказов.

Польза от подобных опросов настолько велика, что некоторые мои клиенты установили общефирменное правило, согласно которому все, сказанное клиентом на таких встречах, записывается и архивируется, с тем чтобы эти материалы могли 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: заканчивая проект, фирма посылает клиенту анкету и просит его оценить ее работу (пример такой анкеты вы можете найти в гл. 8).

Хотя такие анкеты широко распространены во многих отраслях реального сектора, организации, оказывающие профессиональные услуги, прибегают к этому способу крайне



редко. Причиной тому стало убеждение, что использование анкет «непрофессионально» и не может заменить встречу один на один после окончания проекта.

Признаю, один метод не заменяет другой, он, 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 отличаться. Клиенту гораздо проще письменно прокомментировать то, что сложно сказать в личной беседе. К тому же анкеты являются для фирмы катализатором в области поиска новых путей развития, постоянного и систематического улучшения качества предоставляемых услуг. Ведь что-то может ускользнуть даже при проведении ряда постпроектных 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 такой тактики 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 пользуются большинством описанных приемов, будут обладать конкурентными преимуществами.

## Глава 7

### Качество обслуживания

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

Спросите соседа о том, что он подразумевает под «хорошим сервисом». 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?

Когда появились трудности, связались ли они с вами немедленно, чтобы проинформировать о своих «открытиях» и спросить о том, что же делать дальше? Принимали ли они решения без вас, и не осталось ли ощущения того, что все слишком натянуто, что были использованы неоправданно дорогие детали? Было ли вам понятно из счета за услуги, как были выведены эти цифры? Советовали ли они вам, как избежать некоторых поломок и как предотвратить потенциальные проблемы?

Как показывают эти вопросы, для хорошего автосервиса 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 ним 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. Юристы-консультанты, специалисты, занимающиеся налоговым или инвестиционным консалтингом, сотрудники банков и других организаций полностью согласны с утверждением, что клиента надо обслуживать так же хорошо, как и его проблему. Это правило применимо и к другим организациям, оказывающим профессиональные услуги. Как клиент я считаю, что компания, которая обслужила меня, неплохо поработала, хотя я не эксперт в этой ситуации, как и в случае с автосервисом. Со временем, конечно, я 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, да и 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 внимания на качество услуг, чем на качество работы. Неясность, окружающая тех-

нические возможности, и личные отношения между клиентом и компанией имеют большое значение во всех отраслях.

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

Важно отметить, что если продукты потребляются, то услуги переживаются. Организация, оказывающая профессиональные услуги, должна уделять клиенту примерно столько же времени, сколько и выполнению технической части работы.

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

### **УДОВЛЕТВОРЕНИЕ равно ВОСПРИЯТИЕ минус ОЖИДАНИЯ.**

Значение этой простой формулы заключается в том, что ни восприятие, ни ожидания не отражают реальной ситуации. Согласно этому, 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 историю о том, как он останавливался в одном отеле в Сан-Франциско и отметил в присутствии клерка великолепный вид из окна. И каждый 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 тратит значительную часть времени и средств на борьбу с непредвиденными обстоятельствами, а так как клиент не ждет этих обстоятельств, то, как правило, проявляет недовольство дополнительными задержками и расходами, вместо того чтобы благодарить профессионала за его старания.

Это не только проблема клиентов, которые не в состоянии оценить то, что для них сделано. Я постоянно слышу о компаниях, которые ориентированы только на свои собственные ценности (например, на техническое совершенство), и желания клиентов находятся у них 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, а все в целом – в свою исключительную работу. Сделать запросы клиента центром работы – постоянная тема многих работ по менеджменту последних лет, и организациям, оказывающим профессиональные услуги, необходимо прислушиваться к этому. Из-за желания профессионалов больше заниматься самолюбованием (т. е. работой), не обращая ни малейшего внимания на потребности клиента, они зачастую издеваются над профессиональной неграмотностью своих подопечных и негодуют на то, что те якобы нарушают их автономию.

Вот старый взгляд на профессию медика: три наиболее важные характеристики, способствующие успеху, – доступность, доброжелательность и способности. Во всех отраслях клиенты жалуются на то, что компании «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 еще один проект, а для меня это критически важно. Я хочу знать, что происходит».

Последнее утверждение довольно типично. Люди обращаются к профессионалам, так как им не все равно, что они делают и чем рискуют. Эти чувства заставляют их платить серьезные деньги. Независимо от того, с чем клиенты имеют дело – медицина, юридические консультации, рекламные организации, банки, – они всегда в напряжении. И они должны быть уверены, что находятся в хороших руках. Рекламный слоган одной быстро растущей организации гласит: «Людям все равно, что вы знаете, пока они не поймут, что вы делаете для них». Клиент должен постоянно ощущать, что о нем помнят, что его проблемой занимаются. Организации, уделяющие своим клиентам достаточно внимания, будут иметь конкурентное преимущество над всеми остальными.

Важность осознания того, что о нем постоянно заботятся, *не ограничивается только кругом неизощренных покупателей*. Представьте себе автосервис. Для «простого» клиента хорошее обслуживание – это чистое помещение, приятные девушки, понятные объяснения, быстрое обслуживание и доступ. Для заядлого автомобилиста, который сам может произвести мелкий ремонт, хороший сервис означает возможность обсудить с механиком суть проблемы, осмотреть мастерскую. Для людей, которые редко заглядывают под капот своей машины, грязный вид механиков, их специфический сленг могут быть неприятны, хотя впечатление может улучшиться, если предложить клиенту кофе, объяснить, как решить его проблему, нормальными словами. И тот и другой клиент будет озабочен тем, как с ним обошлись: каким образом организация учла его привычки (как в случае с кофе) и особенности теоретической подготовки (возможность обсудить с механиком все особенности конструкции машины и т. д.). Все хотят, чтобы их обслуживали хоть и по-разному, но хорошо.

Во многих профессиях все большее внимание уделяется дифференциации обслуживания клиентов. Если раньше своего юриста могла позволить себе иметь только компания, то теперь и обычный человек в состоянии 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. Организация, оказывающая профессиональные услуги, 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. Как-то юрист из крупной фирмы рассказал мне такую историю: «Один из наших конкурентов (в области торговли недвижимостью) обычно предоставляет копию дела в течение 24 часов с 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, сотрудники пытаются манипулировать его ожиданиями – ему доходчиво объясняют, 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 у нас появля-

ется новый клиент. Мы смотрим друг на друга и спрашиваем себя: “Как же мы это сделаем за те деньги, на которые согласились?”»

Ожиданиями клиента можно управлять, 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. И 99 % того, что он мне говорит, я сам собирался делать. Клиент чувствует собственную значимость и несет ответственность за некоторые расходы. Он никогда не удивляется тому, что я делаю, так как постоянно получает информацию о ходе дела. Если я не могу принять решение, то звоню ему, чтобы рассказать, как идут дела. И любой разговор заканчиваю вопросом “Что я еще могу для вас сделать?” и сообщаю, когда позвоню в следующий раз». Возможно, это не оптимальная стратегия: некоторые клиенты могут интерпретировать постоянные телефонные звонки как проявление непрофессионализма, а не как показатель высокого качества услуги. И профессионал должен учитывать особенности характера клиента, подбирая наиболее подходящую стратегию работы с ним, и находить соответствующие методы, согласно которым он собирается работать с этим клиентом и дальше.

Стивен Брилл, издатель *The American Lawyer*, рассказывал, как приятно был удивлен, получив письмо, подтверждающее оплату счета и содержащее благодарность 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: вырезки могут и не пригодиться, но этот жест показывает, что компания помнит о своем клиенте. Такие действия создают у клиента ощущение заботы.

За примерами далеко ходить не надо. Сопровождайте каждую вашу встречуписанием небольшого резюме, в котором отражайте достигнутые договоренности и просьбу к клиенту уточнить, если что-то не верно. Объясняйте клиенту заранее всю структуру его счетов с тем, чтобы клиент представлял себе их размер, когда получит счета в следующий раз. Благодарите клиента за любые рекомендации, неважно, привели ли они к новому заказу или нет. Старайтесь вписаться в жесткие сроки, если знаете, что для клиента это действительно важно. Завоевывайте доверие клиента, объясняя ему, как можно снизить затраты на консультантов, сделав что-либо самостоятельно. Отказывайтесь от работы, если вы не уверены в своей компетентности или очень заняты, порекомендуйте 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 свои приемы и механизмы для контроля качества 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 неправильно понято или истолковано. Улучшение качества работы может стоить дорого, и его сложно доказать. А качество обслуживания можно улучшить, лишь изменив отношение персонала. И это клиент замечает быстрее.

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

## Глава 8

### Программа качества услуг

Важность клиентского сервиса хорошо понимают большинство профессионалов и фирм, оказывающих профессиональные услуги. Большинство, если не все, признают 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 и внешней, и внутренней аудитории. Это содержится в миссиях и стратегиях большинства фирм.

И все же выдающиеся достижения в этой области редки. В масштабном исследовании, которое мы проводили по заказу одной из ведущих международных фирм, оказывающих профессиональные услуги, корпоративных потребителей различных услуг (включая аудит, консалтинг, актуарные и юридические услуги, услуги в области маркетинговых коммуникаций) попросили оценить их опыт взаимодействия с такими фирмами по двум ключевым параметрам.

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

А во-вторых, мы спросили клиентов об уровне их удовлетворенности при общении с профессионалами, вовлеченными в исполнение заданий, ведение дел, решение вопросов или подготовку сделок. Уровни удовлетворенности были низки, а жалобы многочисленны.

И это не удивляет. Вы можете проверить это сами как заказчик профессиональных услуг (возможно, вы недавно обращались к юристу, врачу, бухгалтеру, дизайнеру интерьеров, советнику по отношениям с общественностью). Вспомните, как вы общались с профессионалами. Делали ли эти люди следующее:

- Пытались ли они понять, что в вас или вашей компании было специфичным или уникальным?
- Слушали ли внимательно, когда вы им говорили, что вы хотите, или пытались заменить ваши идеи собственным суждением о том, что и как надо сделать?
- Давали ли вам объяснения, что они собираются делать и почему?
- Ставили ли они вас в известность заранее, что они собираются сделать?
- Помогали ли они вам понять, что происходит, и выработать свое собственное суждение или сообщали только свои выводы?
- Информировали ли вас о ходе дела?
- Документировали ли свою работу?
- Избегали ли использования жаргона?
- Были ли доступны, когда в них возникала потребность?
- Извещали ли вас об изменении масштаба вопроса и ожидали ли от вас подтверждения?
- Выполняли ли обещания в отношении сроков выполнения работ?
- Вовлекали ли вас в основные моменты решения вашей проблемы?
- Заставляли ли вас почувствовать, что вы важны для них?
- Демонстрировали ли они 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 к нам почти враждебно. И нам всем очень просто сказать, что мы ненавидим в поведении «тех парней».

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

Это показывает, что клиенты не ждут от профессионалов, чтобы они «улыбались», «трясли руку» или «обнимали». Скорее, мы говорим о поиске путей, как стать более ценным для клиента, изменив способ взаимодействия с ним во время работы над проектом. 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 множеством консультантов на эту тему говорит, что большинство из них считает клиентский сервис «похлопыванием по плечу» и «объятиями». У многих профессионалов клиентский сервис ассоциируется с совместным обедом, посещением спортивных или культурных мероприятий и т. д. Неудивительно, что такая недооценка ведет к низкому уровню производительности в этой сфере.

Важность хорошего управления взаимоотношениями в том смысле, который мы вкладываем в это понятие, рождает и еще один важный вопрос, который мы исследовали, опрашивая директоров корпораций. Это вопрос о рекомендациях. Всего лишь 10 % рекомендаций были следствием удовлетворения результатом работ, в то время как 90 % были связаны с существованием отношений, которые мы описываем ниже 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 неоднократно возвращались бы к этому поставщику;
- с большим желанием порекомендовали бы именно этого поставщика;
- не так трепетно относились бы к стоимости услуг этого поставщика.

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

Ответ состоит в том, что очень немногие фирмы имеют программы по систематическому улучшению отношений с клиентом. В большинстве фирм клиентский сервис – это повод для речей на годовом собрании и проведения (изредка) обучающих программ.

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

Взгляните еще раз на список вопросов, характеризующих способы поведения в общении с клиентом, приведенный выше. Хоть какие-то из этих пунктов требуют необычайных навыков или особого напряжения интеллекта? Думаю, нет.

Но там так много пунктов! Тяжело достичь совершенства в клиентском сервисе: он состоит из сотен ежедневных рутинных действий, а не из нескольких крупных поступков. Это означает пересмотр каждого контакта, каждого взаимодействия с клиентом вне зависимости от степени светскости. Он построен на внимании к деталям, к *отношению*, что существенно, если люди стремятся поддерживать все контакты с клиентом на уровне сопереживания.

## Как это сделать?

Надо понять, 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, 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 видят цель, хотят ее достичь, верят, что она стоит их усилий, и даже знают, что надо делать, но, как и все люди, не любят подвергать себя даже небольшому дискомфорту 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 поставил себе свою цель. Это не работает, когда мне дают советы: я уже знаю, как это 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, что мой вес будет объявляться всем и каждому, и, возможно, я обрету немного самодисциплины в течение недели.

Если фирма собирается достичь совершенства в обслуживании, она должна разработать *систему* неизбежной, обязательной диеты. Но не ту, которая зависит от благих намерений персонала. Это все равно что сказать: «Примите решение к Новому году, и 31 декабря – на весы». Такой подход работать не будет.

То, что точно потребуется, – это система мониторинга, которая, как и диета, часто неудобна и требует дисциплинированных ежедневных изменений, но *заставит* жить по тем принципам, которые вы установили.

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

1. Измерение.
  2. Умелое руководство.
  3. Способы и инструменты.
  4. Тренинг.
  5. Вознаграждение.
- Обсудим каждый элемент по порядку.

## Измерение

В качестве метода измерения удовлетворенности клиентов многие фирмы, особенно в последние годы, используют разные способы получения обратной связи, включая такие приемы, как опросы проектных команд, визиты управляющих партнеров и т. д. (см. гл. 6). Однако, хотя эти способы являются разумными, я обнаружил, что нет замены анкете, отправляемой по почте каждому клиенту по окончании каждого отдельного проекта.

Анкета, отправляемая по почте (такая, как показана на *рис. 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 позволяя ее отслеживать, она накладывает на каждого члена фирмы обязательства по оказанию только отличного сервиса.

Нам хотелось бы узнать ваше мнение о нашей фирме. Ниже представлено несколько утверждений, характеризующих нашу работу. Пожалуйста, укажите, насколько, по вашему мнению, они соответствуют действительности: решительно не согласен (1), в общем не согласен (2), нейтрален (3), в общем согласен (4), решительно согласен (5), в моем случае это неприменимо (NA).

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 вовлекали 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 нашей отрасли	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 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 полезны 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:

**Рис. 8–1.** Анкета обратной связи с клиентом

Критерий для системы обратной связи – это не то, насколько хорошо она *измеряет*, а 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 необходима программа обязательного анкетирования.

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

Но в интересах фирмы, чтобы тревоги клиента «всплывали», если они у него есть. Только в том случае, когда клиент осведомляет фирму о том, в чем он был удовлетворен не полностью, фирма может отреагировать. Представьте, что клиент озабочен небольшой проблемой, которая появилась из-за недопонимания. Мы выиграем или проиграем, если дадим ему возможность рассказать нам об этом? Очевидно, что выиграем!

Система должна быть такой, чтобы клиенту было *легко* делиться своими заботами, – для этого и нужна детализированная анкета, учитывающая специфику ваших проектов, и не менее важно отправлять ее по почте. (Практика показывает, что в анкетах, которые клиент заполняет наедине, он дает более искренние ответы, чем во время личной встречи.)

Задавать вопросы клиенту *никогда* не повредит фирме, кроме тех случаев, когда она не может реагировать на пожелания клиентов. Таким образом, вся программа крутится вокруг одного: подготовлены мы или не подготовлены к ответственности по таким стандартам? Если подготовлены, значит, спрашиваем мнение клиентов. Если не подготовлены, то даже и не рассматриваем такую систему обратной связи. Следует также отметить, что даже факт опроса может быть сам по себе частью хорошего сервиса («Ого, да эти ребята о нас заботятся!»), но все-таки такой опрос не обязательно повысит удовлетворенность клиента – он только создаст отношение «подождем, посмотрим». То, как вы себя поведете при наличии обратной связи, – это и будет проверкой работы системы.

## Умелое руководство

Обратная связь с клиентом при отсутствии процедур систематической работы с ответами – это просто катастрофа. Следовательно, такая вещь, как «отдельно стоящая» программа обратной связи с клиентом, не может существовать. Это должно стать неотъемлемой частью общей программы качества, в противном случае лучше даже 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 не 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 эти ответы с партнером, отвечавшим за проект (или всей командой). Это требует времени, но есть ли более важные траты времени управляющего партнера? Партнеры должны договориться о реакции на ответ клиента:

- а) клиент получит в ответ письмо со словами благодарности за любезные комментарии;

б) его посетит партнер, отвечавший за задание, для прояснения тех вопросов, в которых клиент был удовлетворен не полностью;

в) его ждет визит управляющего партнера.

Дополнительно необходимо сделать следующее. Систематически полученные 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 системы требований и обязательств необходимо публичное обсуждение работы разных команд или подразделений, различных практических шагов; следует также понять, как различаются ответы в зависимости от типов заданий.

Результаты отдельных работников *не должны* обсуждаться публично – это слишком грубая работа, но усредненные по группе – должны, это работает хорошо. С отдельными же 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 группе. Чем мы можем тебе помочь?»

### Администрирование анкеты

Кто должен отсылать анкету? Мой опыт работы с такими системами (более сорока фирм мира из нескольких отраслей) 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, а не только тот партнер, что с ним работал.

По тем же причинам адрес для возврата должен быть адресом фирмы – или главного офиса, или управляющего партнера. Опыт показывает, что это вызывает откровенность, 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 возврат анкет такого рода очень высок (больше 75 %). Если клиент не отвечает, будет уместным направить ему письмо с напоминанием. Если и после этого вы не получите ответа – что же, это привилегия клиента.

Но я по опыту знаю, что клиенты высоко ценят возможность обратной связи и отзываются положительно о системе. Противоположные реакции («Отстаньте, не пытайтесь использовать нас») *возможны*, но это бывает 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 со стороны клиента заказчиком проекта достаточно редко выступает один-единственный человек, скорее, их будет несколько. Соответственно, надо будет отослать минимум одну анкету, но, скорее всего, придется отослать их несколько: сколько конкретно анкет и кому их разослать, по каждому проекту решают партнер, отвечавший за него, и управляющий партнер (или лидер практики).

Существуют некоторые ограничения в уровне опрашиваемых, но это не должно быть решением партнера, отвечавшего за проект. Горький опыт показал, что, когда ограничения допускаются, люди пытаются переиграть систему, рассылая анкету только тем, с кем у них хорошие отношения, и избегая недружественных руководителей клиентской организации, что разрушает основы системы. Это звучит патерналистски, но это *система* ответственно-

сти – если дать нам шанс, мы найдем способ ее обмануть, в том случае, конечно, если нас не накажут за этот обман.

## Разработка анкеты

Некоторых пугает анкета, приведенная на *рис. 8–1*. По их мнению, там «слишком много вопросов». На самом деле это всего лишь попытка избежать ответственности. Опыт показал, что анкета со шкалой (от 1 до 5) из 25 вопросов не отнимает много времени на заполнение, а характер вопросов передает ваше искреннее желание проверить качество услуг и 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 давала возможность дополнительно продавать услуги. Это серьезная опасность. Естественно, что система обратной связи, разработанная правильно, создает дополнительные возможности для продажи. Но анкета *не должна* одновременно использоваться для продажи.

Чтобы система обратной связи работала, она должна, с точки зрения клиента, демонстрировать искреннее желание следовать стандартам качества, а с точки зрения партнеров – быть серьезной попыткой достижения совершенства в сервисе, поэтому задачи обратной связи и продажи должны быть разделены.

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

Многие фирмы обнаружили, что можно добиться энтузиазма сотрудников, если руководство будет зримо выполнять свою часть работы. Например, часто возникает необходимость в общих для всей фирмы затратах на систему поддержки усилий по оказанию качественных услуг. Самый простой пример – телефонные системы и секретари, гарантирующие, что звонок клиента будет обработан в дружественной манере. Такие затраты *обязательны*, они демонстрируют 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 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 по каждой дисциплине (или области обслуживания). Их задача – разработка своей методологии сервиса, т. е. сбор и генерация идей по увеличению ценности конкретной дисциплины.

Эта методология должна включать действия, которые гарантируют, что фирма работает с клиентом во время выполнения проектов таким способом, который более ценен для

клиента, чем подход конкурентов. По существу, фирма должна создавать свое конкурентное 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 услуг 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 взаимоотношения с клиентом. Они строят диаграмму отношений с клиентом, проверяя ее на наличие «моментов истины». Для каждого такого момента они пытаются понять, что должно произойти, т. е. какая методология управления должна быть применена на этом этапе.

Определив каждый этап, члены команды узнают у наиболее опытных сотрудников фирмы о лучших идеях по управлению восприятием клиента (создавая справочник «ценных подсказок»). Они аккумулируют и распространяют опыт лучших поставщиков услуг и объединяют эти методики управления взаимоотношениями с клиентами.

Команда генерирует идеи при проверке заполненных клиентами форм обратной связи на предмет общих забот клиентов, при этом может опросить клиентов и провести дискуссию в рамках собственного департамента.

Результатом работы команды часто становится конспект, содержащий как хорошие идеи, так и методологию для планирования проектными командами работы по заданиям. Примеры таких советов приведены в *табл. 8–1*.

Таблица 8–1

### **Тактические приемы по увеличению ценности услуг для клиента**

Ведите конспекты всех встреч и важных телефонных переговоров и отправляйте их копии клиенту в этот же день (самое позднее – на следующий день).

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. Если возможно, подготовьте брошюру об этом.

Сделайте встречи более ценными:

- Установите повестку и определите цели перед встречей.
- Посылайте информацию и отчеты заранее – отводите время встречи на дискуссии, а не на презентации.
- Разузнайте все про участников встречи заранее, исследуйте их.
- Всегда устанавливайте следующие шаги для обеих сторон.
- Звоните после встречи, чтобы подтвердить, что цели встречи были достигнуты.

Делайте отчеты более ценными:

- Заранее задайте вопрос об удобном формате и способе презентаций.

- Предоставьте резюме отчета, чтобы клиент мог использовать его внутри своей организации без изменений.
  - Отчеты перед сдачей дайте прочитать сотрудникам, незанятым в проекте, чтобы гарантировать их удобочитаемость и понятность.
  - Предоставьте все графики, таблицы, резюме на пленках для проектора в пользование клиенту.
  - Пишите отчеты о ходе работ так, чтобы клиент мог использовать их внутри организации без изменений.
- Помогите клиенту использовать то, что вы ему передали:
- Содействуйте клиенту в общении с другими представителями его организации.
  - Помогайте клиенту делать разумные шаги.
  - Подскажите клиенту тактические приемы/политику того, как переданные ему материалы следует распространить в клиентской организации.
- Будьте доступны и достижимы:
- Дайте клиенту номер домашнего телефона.
  - Предупреждайте о тех моментах, когда вы недоступны.
  - Ваши секретари должны знать, где вы и когда вернетесь.
  - Ваши секретари обязаны знать имена всех клиентов и имена всех членов проектной команды.
  - Облегчите доступ клиентов к общению с младшим персоналом, чтобы он был доступен тогда, когда вы недоступны.

## Тренинг

Во многих фирмах нередко возникает 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 подобных 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, разработки ролевых сценариев и подготовки материалов. В некоторых фирмах они включают критику существующих программ «как провести собрание», «навыки презентаций» и аналогичных (предполагая, что у фирмы есть 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 позиция типа «Это мой личный стиль, и я не могу изменить его». Выработка навыков в некоторых фирмах включает в себя:

- умение убеждать, а не утверждать;
- помощь клиенту в понимании того, что вы делаете и говорите и почему;
- убеждение клиента аргументами, а не выводами;
- проведение встреч, повышающих ценность услуг для клиента;
- 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 полномасштабной программы качества услуг – гарантия 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 очевидно ошибочным учитывать удовлетворенность 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 реальны и обоснованны. Однако это все-таки должно случиться раньше или позже. Если начались подсчеты, то неизбежно наступит момент, когда их результаты начнут влиять на компенсацию – как они и должны. Существует ли что-то более профессиональное, чем вознаграждение партнера за удовлетворенность клиентов?

## Как запустить 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.
- Есть вещи, беспокоящие ваших клиентов, о которых вы не знаете, и, следовательно, лучше спросить их об этом.
- Клиенты действительно озабочены большинством вопросов, приведенных в анкете на *рис. 8-1*.
- Они сами скажут вам, какие вопросы должны быть включены: например, какие аспекты клиентского сервиса их беспокоят.

Все эти предположения (как и большинство в этой главе) могут быть протестированы с помощью пилотного исследования (возможно, для какого-то одного направления).

Если вы решили запустить программу качества услуг, то следующий шаг – это приглашение партнеров дать 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, давая, таким образом, каждому сотруднику шанс подготовиться и понять, за что он будет нести ответственность. И с самого начала вы должны определить дату первого собрания партнеров для анализа первых результатов и первого их обобщения 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 анкету клиенту. На самом деле есть великолепная возможность использовать ее в следующих случаях:

- в начале проекта – для выяснения, какие факторы заботят именно этого клиента, чтобы сфокусировать свои усилия именно на них;
- в ходе проекта – для отслеживания того, «насколько хорошо мы работаем»;

- в коммерческих предложениях – чтобы само существование системы доказывало наше отличие от конкурентов.

## Заключение

Тех, кто считает изложенное требующим больших усилий, я приглашаю еще раз посмотреть на *рис. 8-1* и спросить себя:

- а) Когда вы сами являетесь клиентом, вас беспокоят эти вопросы?
- б) Каков ваш опыт общения с поставщиками, которые ведут себя именно так?
- в) Представляют ли какие-либо из этих вопросов «чрезмерные» ожидания, с точки зрения клиента?
- г) Насколько вы уверены в том, что ваша фирма превосходит конкурентов в этих вопросах?
- д) Насколько будет хорошо для вашей фирмы, если она получит высшие оценки в этой области?
- е) Вы можете придумать другой способ для гарантированного последовательного выполнения этих вещей?

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



## **Глава 9**

### **Маркетинг существующих клиентов**

Большинство компаний признает, что существующие клиенты – это наиболее вероятный (и часто самый прибыльный) источник нового бизнеса. Однако если проанализировать их поведение, то можно обнаружить, что обычно существуют хорошо продуманные и организованные программы по привлечению новых клиентов и практически нет программ по получению новых заказов от старых клиентов. И большая часть расходов, и огромные затраты времени – все направлено на привлечение новых клиентов. И очень мало внимания уделяется получению новых заказов от уже существующих клиентов. Проще говоря, компании утверждают одно, а делают совершенно другое. Почему так происходит?

#### **Почему существующие клиенты являются хорошим источником заказов?**

Объяснение этого парадокса следует начать с выяснения, почему же собственно существующие клиенты представляют собой лучший источник новых заказов. Причин этому несколько.

Во-первых, опыт многих фирм показывает, что вероятность получения заказа от существующего клиента наивысшая, ввиду того что доверие клиента уже достигнуто в ходе предыдущих работ. Часто этот единственный критерий и является решающим в конкурентной борьбе. Кроме того, нередко новая работа от старого клиента может быть получена без обычных формальностей. Если в ходе текущего проекта вы обнаружили новую проблему, то, скорее всего, вам и доверят ее решение, не проводя формальной процедуры выбора.

Во-вторых, в большинстве случаев маркетинговые затраты на привлечение заказов от существующих клиентов ниже. При работе со старыми клиентами компания не тратит времени на исследование клиента и его отрасли. Нет необходимости делать все, что обычно требуется для привлечения нового клиента, – подтверждать квалификацию, делать презентации, проводить предпроектные интервью и т. д.

В-третьих, новые проекты для существующих клиентов обычно более прибыльны, чем работа по новым проектам для новых клиентов. Риск того, что время будет потрачено ненадлежащим образом, меньше, как и риски фальстарта и неопределенности размеров проекта. У клиента не возникает вопросов по поводу цены, и у фирмы больше шансов получить полную оплату своих работ. Ведь клиент уже убедился, что ценность услуг фирмы превышает их стоимость. Когда у клиента нет опыта работы с фирмой, он настроен более скептически и критически относится к стоимости услуг.

Еще одной причиной, по которой работа со старыми клиентами весьма привлекательна, является то, 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 при сотрудничестве 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 для получения новых заданий, которые позволят приобрести новые знания и навыки. Как правило, в условиях конкуренции фирме, не выполнявшей ранее какой-то тип работ, очень сложно получить такие задания от новых клиентов. Однако существующие

щие клиенты, в работе с которыми уже достигнут определенный уровень доверия, могут предоставить своему консультанту шанс попробовать решить для них более сложную проблему. Именно в рамках существующей клиентской базы фирма может получить возможность выполнить заказ, связанный с новым типом работ, который позволит ей в будущем выйти на новый интеллектуальный уровень, а не только эксплуатировать уже имеющиеся навыки.

## **Важность привлечения новых клиентов**

Если существующие клиенты предоставляют столько привлекательных возможностей, то почему же тогда компании тратят так много времени и денег на привлечение новых клиентов? Частично потому, конечно, что постоянный поток новых клиентов необходим фирме. Работа с новыми клиентами приносит «свежую кровь», предлагает новые задачи, позволяет обретать новые навыки. Новые клиенты и новые задачи мотивируют сотрудников, утомленных работой с одним и тем же клиентом с одними и теми же проблемами. Существует некоторая связь между числом новых клиентов, разнообразием задач и мотивацией, моралью, динамизмом, энтузиазмом персонала.

Если фирма слишком активно занимается созданием взаимоотношений с существующими клиентами, возникает эффект пресыщенности: клиенты становятся «капризными», появляется потребность в поиске новых клиентов. Но и без этого многие фирмы чувствуют себя более уверенно, занимаясь постоянным поиском новых клиентов, поскольку считают, что слишком навязчивое внимание к старым клиентам может быть воспринято ими как желание заработать дополнительную прибыль без учета их интересов.

Нередко многие фирмы отдают предпочтение привлечению новых клиентов, потому что они позволяют формировать будущую прибыль. Эта простая мысль ведет к важному заключению о взаимоотношении маркетинга существующих и новых клиентов. Чем меньше внимания уделяется маркетингу существующих клиентов, тем меньше ценность заказов новых клиентов и ниже эффективность маркетинговых инвестиций. Чем лучше маркетинг существующих клиентов, тем более ценными будут маркетинговые усилия и для новых клиентов.

Вопрос здесь не в том, направлять ли все усилия только на привлечение новых или удержание старых клиентов. Необходимо поддерживать соответствующий баланс. Как отмечено выше, мои исследования говорят о том, что усилия многих фирм в основном сфокусированы на привлечении новых клиентов при слабо организованной программе привлечения новых заказов от существующих клиентов. Давайте разберемся, почему так происходит.

## **Почему так часто существующим клиентам уделяется мало внимания?**

Из многочисленных бесед на эту тему с консультантами, юристами, бухгалтерами, актуариями и другими профессионалами мне стало ясно, что самая важная причина прохладного отношения к старым клиентам – то, что привлечение новых клиентов более увлекательное занятие. Поиск новых клиентов вызывает 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, она доставляет меньше удовольствия: в ней нет азарта, и она 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 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 рассказывал один консультант: «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 вознагражденной. Бытует мнение: «Если мы сделали хорошую работу, нам и так отдадут следующие задания, а потому не стоит тратить наше неоплачиваемое время. К тому же если этот клиент уже наш, 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 усугубляет проблему. Если время, направленное на получение нового заказа от существующего клиента, учитывать при работе над текущим проектом, то это автоматически снижает его прибыльность. Поэтому необходимые маркетинговые шаги просто не делаются.

Такое состояние дел странно само по себе. На попытку получить заказ от потенциального клиента, часто конкурируя с другими компаниями, фирма готова потратить сотни часов, которые вряд ли когда-нибудь будут оплачены клиентом. И хотя вероятность получения таких проектов более низкая, время на поиск заказа инвестируется с большим энтузиазмом. Но фирмы не могут или не хотят тратить столько же, а то 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.

Еще одна причина повышенного инвестирования в приобретение новых клиентов и недоинвестирования в работу с существующими клиентами – то, что маркетинговая активность в этих случаях принципиально отличается. Как увидим дальше, работа с существующими клиентами требует глубокого вовлечения в бизнес клиента, в его проблемы. В этом случае необходимы близость к клиенту и высокий уровень личного доверия. Совсем иначе строится работа по привлечению новых клиентов. Она гораздо менее индивидуализирована и более определена: это 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 заключается в том, что маркетинг многих компаний пассивен, т. е. настроен на получение внешних запросов, например приглашений к участию в тендерах. Следовательно, время, выделенное на маркетинг, очень быстро уходит на реакцию на внешние стимулы. Чтобы найти возможности работы с новыми проблемами существующих клиентов, необходимы активный поиск и выявление проблем часто еще до того, как клиент осознает потребность в их решении. В то же время система пассивного маркетинга не позволяет выделять время на такую работу.

## Как сделать это?

Понятно, что существует сильная предрасположенность и людей, и компаний к работе с новыми клиентами. Многие, если не большинство компаний, могут получить значительную выгоду, если пристально взглянут на то, как они распределяют свой маркетинговый бюджет между существующими и новыми клиентами, и решат уделять больше внимания именно существующим клиентам. Также очевидно, что для внедрения таких изменений от руководства 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 существующей клиентской базы. Как всегда в маркетинге, требуется сосредоточить основные усилия на наиболее перспективных направлениях. Не стоит работать по этой программе со всеми клиентами фирмы; это должны быть только те клиенты, которым нужны дополнительные услуги компании и отношения с которыми достаточно хороши, так что маркетинговые усилия не будут потрачены впустую.

Выбор такой группы клиентов должен быть проведен главой фирмы (или отделения) вместе со старшими сотрудниками, отвечающими за этих клиентов. В результате будет получен список наиболее приоритетных клиентов.

Далее необходимо создать бюджет для каждого целевого клиента, где будет учтен расход не только средств, но и времени на реализацию возможностей по получению новых заказов.

Бюджетирование должно идти на равных основаниях. Для начала необходимо прикинуть, сколько неоплаченных часов фирма обычно тратит на получение заказов определенной величины. Например, может выясниться, что около 100 часов необходимо для получения заказа на сумму 200 000 долларов. Таким образом, если существуют потенциальные клиенты, размер заказов которых может составить 200 000 долларов, 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 50 до 75 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 время, необходимое для получения новых заданий, будет разумным разделить все время работы с клиентом на две части. Первая – время на проект, вторая – на маркетинг. В этом случае в рамках каждого проекта предполагается наличие двух самостоятельных бюджетов времени, за которые должен нести ответственность руководитель проекта. В рамках бюджета времени по текущему заданию необходимо обеспечить качественную и прибыльную работу. В рамках маркетингового бюджета следует добиться максимальной эффективности маркетинга.

Преимущество такой системы в том, что все члены рабочей группы участвуют в деятельности по развитию практики. Младший персонал может (с позволения руководителя команды) использовать время из маркетингового бюджета для работы над развитием отношений с клиентом. Создается определенный механизм развития этих отношений, и без него чрезвычайно сложно вовлечь младший персонал в эту работу. Поскольку определен только конечный размер бюджета маркетинга, есть шанс, что будут выбраны непродуктивные методы его использования.

Роль младшего персонала в этом процессе следует подчеркнуть особо. У младших сотрудников часто бывает больше непосредственных контактов с клиентами, чем у старших консультантов, особенно на стадии интервьюирования и исследования. Это позволяет

им отыскивать факты, свидетельствующие о дополнительных потребностях 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 работу 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 и одобрен, впоследствии он будет служить базой для оценки. Хотя эта процедура и кажется чрезмерно бюрократичной, я выяснил, что это единственный способ добиться исполнения планов. Как мы отметили выше, у профессионалов существует естественное стремление избежать всего, 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 существующих клиентов.

## **Разработка маркетинговой программы, ориентированной на клиента**

Предположим, что компания тратит от 50 до 75 часов для того, чтобы получить новые заказы от существующего клиента. Как в этом случае наиболее эффективно использовать это время? Успешный маркетинг для существующих клиентов состоит из трех основных стадий, ни одна из которых не может быть пропущена:

- а) усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму;
- б) увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиента;
- в) 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. Ее выполнение наиболее критично для всего процесса. Чтобы фирма снова и снова получала заказы от своих клиентов, они должны быть не просто удовлетворены, они должны быть сверх-удовлетворены. 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 специальные мероприятия на этом этапе необходимы, но, как правило, игнорируются или плохо исполняются. Это «прохождение дополнительной мили» в рамках текущего проекта, увеличение контактов с клиентами, построение одновременно профессиональных и персональных отношений. Некоторые из этих тактических приемов приведены в *табл. 9-1*. В них нет ничего необычного. Ново лишь то, что предлагаются 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

1. Дополнительные усилия в рамках текущего проекта:
  - Используйте бюджет для проведения дополнительного анализа
  - Используйте бюджет для улучшения обслуживания
  - Улучшите качество презентаций
  - Больше документов, объяснений, доступности
2. Увеличение частоты контактов с клиентом:
  - Регулярные звонки
  - Визит при любой возможности
  - Назначение деловых встреч в обеденное время
  - Приглашение в офис фирмы
  - Подключение к проекту лидеров фирмы
3. Построение деловых отношений:
  - Помощь в поиске необходимых контактов
  - Проведение семинаров для персонала клиента
  - Посещение внутренних собраний клиента
  - Отсылка нужных статей
  - Если можете, подскажите клиенту новые возможности его бизнеса
4. Построение личных отношений:
  - Социальное взаимодействие
  - Поздравление с личными праздниками (день рождения, годовщина свадьбы и т. д.)
  - Предложите достать билеты в театр (на спортивные мероприятия)
  - Дайте домашний телефон
  - Предложите воспользоваться возможностями фирмы

Некоторые приведенные здесь приемы работы 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, если кто-то из нас посетит эту встречу вместе с вами в качестве вашего советника? Эту услугу мы окажем бесплатно». Многие, если не большинство, примут 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 принесет такой же возврат на вложенные инвестиции при работе с существующими клиентами.

Список действий (*табл. 9–1*) включает в себя приемы работы, 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 (предложить клиенту что-нибудь бесплатно; это продемонстрировало бы одновременно и заботу, и заинтересованность). Необходимо подчеркнуть, что построение деловых отношений важнее, нежели построение личных. Дружба с клиентом хороша, но только как дополнение к деловым отношениям, а не как их замена.

## **Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиента**

Следующая стадия маркетинга существующих клиентов заключается в инвестировании времени в увеличение возможностей фирмы для обслуживания клиента. Цель этого – убедить клиента в том, что знания и таланты фирмы не только могут, но и уже приспособлены для решения его проблем. Как всегда в маркетинге, получение нового заказа требует труда. Это возможно, когда клиент видит ваши усилия. В *табл. 9–2* представлены тактические приемы, требующие времени, которое, скорее всего, не будет оплачено клиентом, но это лучше познакомит вас с его отраслью, его компанией и лично с ним.

Таблица 9–2

### **Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиента**

1. Расширение знания отрасли клиента:
  - Тщательное изучение отраслевых журналов и новостных лент
  - Посещение отраслевых собраний вместе с клиентом
  - Проведение собственных исследований
2. Расширение знаний о клиентском бизнесе:
  - Чтение всех брошюр клиента, его годового отчета и других общедоступных документов
  - Ознакомление со стратегическим планом
  - Бесплатная помощь в разборе внутренних исследований
  - Проведение обратного семинара
3. Расширение знаний о компании клиента:
  - Знакомство с организационной структурой
  - Знакомство с основными контрагентами клиента
  - Знакомство с высшим руководством клиента
  - Общая структура власти в компании
  - Встречи с другими руководителями компании
  - Общение с младшим персоналом клиента
4. Расширение знаний о клиенте:
  - Выясните, как вашего клиента оценивают внутри организации
  - Узнайте, чем он недоволен

Эти шаги не просто демонстрируют желание быть полезным, но и показывают ваш интерес к делам клиента. Исполненные надлежащим образом (как часть маркетингового плана), они помогут обнаружить новые потребности клиента, откроют, чем клиент не удовлетворен сейчас (критично важное условие, чтобы начать новый проект), а 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, заключительная часть процесса маркетинга существующих клиентов, на которую должно быть потрачено время, по сути, и есть процесс продажи новых проектов. Следует отметить, что эта задача не отрицается в рамках двух предыдущих стадий. Фирма должна использовать традиционные приемы продаж, завоеывая доверие, выясняя потреб-

ности клиентов, демонстрируя компетентность. Если все это было сделано на предыдущих стадиях, то последний шаг должен быть коротким.

Если же всего этого не было ранее, то активность на этом этапе заключается в создании ситуаций, в которых можно продемонстрировать свою компетентность и заинтересованность в делах клиента. Это требует программы поиска фактов, свидетельствующих о потребностях клиентов, сбора и анализа данных и создания ситуаций, при которых клиент сам осознает новые потребности. В *табл. 9–3* представлены несколько тактических приемов, которые могут быть использованы.

Таблица 9–3

### **Поиск возможностей для новых проектов**

1. Создание ситуаций, в которых можно продемонстрировать компетентность и заинтересованность:
  - Предложите бесплатные услуги кого-либо из партнеров
  - Организуйте встречу с другими партнерами
2. 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
3. Собирайте свидетельства новых потребностей:
  - Проведите дополнительный анализ
  - Если возможно, возьмите дополнительные интервью
  - Проведите специальные исследования
4. Создайте у клиента осознание новых потребностей:
  - Обратите внимание клиента на существующие проблемы как можно раньше. (Найдите способ побеспокоить клиента.)
    - Документируйте свидетельства наличия проблем
    - Сравните статистические данные компании клиента и других компаний
    - Ознакомьте клиента с результатами работы на других проектах с другими клиентами
5. Ищите спонсора проекта в компании клиента:
  - Узнайте, кто заинтересован в изменениях
6. Спрашивайте о новых проектах только в подходящее время:
  - Определите проблемы, но не давите на клиента
  - Делайте предложение только тогда, когда убедитесь, что оно будет принято

### **Заключение**

Понятно, что все приемы, показанные в этой главе, целесообразно использовать лишь для нескольких клиентов. Скорее, все описанное выше стоит рассматривать как своего рода меню, из которого можно выбрать мероприятия на основании следующего: а) подходят ли они вам по уровню усилий для каждого случая (например, каков будет бюджет); б) какие из них наиболее подходят конкретному клиенту. В любом случае какое-то время должно быть



потрачено на каждую стадию. 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 разработку технологии работы 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 получение новых заказов от старых клиентов, так же ценно, как и направленное на завоевание новых клиентов. Вознаграждение не ограничивается только финансовым поощрением. Это еще статус, ободрение и т. д. И если фирма хочет конвертировать возможности в заказы, она должна сделать так, чтобы соответствующее поведение ее персонала активно поощрялось и вознаграждалось. Как мы уже отметили, 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 чтобы воспользоваться всеми преимуществами, которые могут быть получены при работе с существующими клиентами, необходимо управлять усилиями персонала.

## Глава 10

### Как выбирают клиенты

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

К счастью, это несложно. Многие специалисты сами проходили через процесс найма других профессионалов: юристы нанимают бухгалтеров, актуарии – консультантов, а советники по связям с общественностью, как и все остальные, нуждаются в консультациях по налогам. Все профессионалы должны понимать, что происходит в процессе покупки, используя собственный опыт, полученный во время пребывания в шкуре клиента.

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

Будучи клиентом, я в первую очередь стремлюсь обозначить небольшой круг нужных мне фирм и профессионалов, которых считаю достаточно квалифицированными. На стадии отбора я задаю такие вопросы, как: «На кого вы работали? Каковы ваши возможности? Насколько высок уровень квалификации ваших сотрудников? Какие у вас рекомендации?», и им подобные.

За исключением чрезвычайно редких ситуаций, когда стоящая передо мной задача настолько сложна и риск настолько высок, что можно найти лишь одного профессионала, большинство исследований (проверка доступных фактов, рекомендаций, интервьюирование кандидатов) заканчивается нахождением группы организаций или нескольких человек, которые могут успешно решить мою задачу. Самое сложное наступает дальше, когда после предварительного отбора остается несколько одинаково уважаемых и компетентных фирм, а я должен решить, в какую из них обратиться.

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 выберут вас по другим причинам.

Сделав первичный выбор, у меня появляются неизбежные сомнения. Теперь я не задаю вопрос: «Сможете ли вы сделать это?» – я спрашиваю себя: «Хочу ли я работать с вами?» Меня больше не интересуют институциональные характеристики организации, я стараюсь составить 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.

### Что это значит – быть покупателем

Покупка профессиональных услуг редко бывает легкой. В *табл. 10–1* перечислены сомнения, которые преодолевают покупателя при принятии решения.

Таблица 10–1

### Что это значит – быть покупателем

1) Я чувствую себя *неуверенно*. Это объясняется, прежде всего, тем, что мне не известно, кому можно доверять, кто действительно достоин доверия.

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, но 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 неверны. Можно ли им доверять? На чьей они стороне?

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

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 продадут мне 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, в каком мне необходимо?

Как видите, ход рассуждений потенциального покупателя ясен: он ощущает *личный риск*. Ведь нанимая кого-либо, я передаю свои дела, дела моей фирмы, в чьи-то руки, в результате чего приходится передавать и часть контроля. Ответственность за их действия полностью лежит на мне, и в связи с этим мне приходится прибегать к помощи посторонних лиц, так как морально нелегко доверить ведение дел чужим людям. Даже если это достаточно рутинная работа, я должен быть убежден, что она будет выполнена с надлежащим качеством.

Я чувствую *беспокойство*. Иногда чрезвычайно сложно определить, кто из вас гениален, а кто просто хорош. У меня нет 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 с собой риск: вдруг вы не сумеете развернуть то дело, которым занимались раньше. Вы мой 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.

## Что ищет покупатель

Как определить, с кем можно иметь дело? Конечно, ответ не подразумевает собой выбор из тех обещаний, которые все дают. Те, кто говорят: «Доверяйте мне, я именно тот, кто вам нужен», никогда не завоюют моего доверия.

Поэтому я захочу узнать о вас больше из личной беседы, даже если не буду очень привередливым покупателем. И здесь важны общее восприятие и впечатление, которое вы произведете на меня. То, как вы будете себя вести во время беседы, 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 их заранее. Это не говорит об их лени, но наводит на мысль об отсутствии интереса к делу. Они не очень заинтересованы во мне и решении моих проблем. С другой стороны, тот, кто скажет мне: «Изучая ежегодный отчет вашей компании, я обратил внимание на то, что она недавно открыла новый завод. Какое это имеет отношение к вашему подразделению?», – обратит на себя мое внимание. Не надо обладать необыкновенными способностями, чтобы прочитать ежегодный отчет, но производит хорошее впечатление тот факт, что вы интересовались моей фирмой, т. е. ко мне проявили интерес. Это уже о чем-то говорит.

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

Существует много профессионалов, которые ставят своей целью произвести впечатление: они 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 никакого внимания. Единственный способ привлечь мое внимание – поинтересоваться, что интересует меня, и предложить именно то, что я могу купить. Я не хочу, чтобы мне продавали, но пожелаю купить ваши услуги, если вы сможете убедить меня в том, что у меня есть проблемы, которые именно 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, при которых я почувствую себя уверенно. Возможно, вам следует спросить меня, как идут дела, представить мне какую-либо *новую* информацию, рассказать о возможностях моих конкурентов, о тех услугах, которые вы предоставляете.

Иными словами, вам надо найти индивидуальный подход и стать полезным. Тогда у вас появляется преимущество, так как нет лучшего способа завоевать доверие, чем стать полезным мне с самого начала. Тот, кто предложит мне пути выхода из создавшейся ситуации, не оказывая давления на меня, скорее подойдет мне, чем тот, кто попытается быть мне полезным, набивая цену. Если я действительно представляю для вас интерес, относитесь ко мне так, как будто я уже был вашим клиентом.

Обучите меня. Расскажите мне о решении проблем подобного рода, с которыми сталкивались другие компании. Объясните мне недостатки и преимущества тех вариантов, о которых я читал. Спросите о том, как у меня идут дела, и посоветуйте, как мне действовать 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 его фактического подтверждения. Так, например, не стоит рассказывать мне об опыте, приобретенном вами в моей области (или где-то еще). Будет гораздо лучше, если вы сможете продемонстрировать уровень знаний специфики данной отрасли, а также привести факты, цифры или описание последних событий. Только так я смогу понять, насколько хорошо вы разбираетесь в моем бизнесе.

Поскольку я знаю мою отрасль, не пытайтесь опекают меня, рассказывая, как идет мой бизнес. Вместо того чтобы утверждать: «Три важных события определили характер вашей индустрии», 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, в оценке которых мы с вами не сходимся. Для того чтобы избежать репутации высокомерного, напыщенного человека (подобно многим специалистам), старайтесь задавать больше вопросов, а не изрекать истины. 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.

Расспросите меня о моей роли в деятельности компании, понимая, кто я и каковы мои возможности. Правильно поставленные вопросы создают впечатление, что вы обращаетесь со мной как с живым человеком, а не просто покупателем. Это не означает, что вы должны стать мне другом. Это значит, что ваш клиент не юридическое лицо, а личность, и вы должны это понять.

Не начинайте мне рассказывать, как вы можете решить мои проблемы, пока я не пойму, что вообще какая-либо проблема существует. Простой констатации факта наличия проблемы недостаточно. Бесполезно убеждать меня в этом. Талант продавца в том, как он может понять проблемы, желания, запросы клиента. Поэтому 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 них сами. Вместо вопроса: «В чем состоят ваши проблемы?» – скажите: «Кое-кто из моих клиентов сталкивался с подобными проблемами. Вы что-то предпринимаете для их решения?» Вопрос, заданный таким образом, дает возможность показать, что вы понимаете всю сложность ситуации.

Если я проявлю интерес к поднятой проблеме, ваша задача – убедить меня в том, что она действительно стоит беспокойства. Помните, я *не люблю* работать с профессионалами, я делаю это только по необходимости. При этом я всегда задаю себе вопрос: «Сможет ли полученная в результате прибыль покрыть все мои расходы, включающие расходы по вашему найму?» Перед тем как я услышу, что вы собираетесь решить мои проблемы, вы должны убедить меня, что проблемы *стоят* того, чтобы их решать.

Наиболее предпочтительной формой общения будет фраза «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, то сможете заинтересовать меня, если нет – все ваши усилия бесполезны.

Заинтересовавшись, я, конечно, спрошу вас 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.

Предоставьте мне на выбор несколько вариантов решения и объясните преимущества и недостатки каждого из них. Не говорите, что этот подход используется в вашей фирме, но для меня это слишком просто. Предоставляя мне 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 длительную встречу. Все это составляет ваш успех. Однако если вы начнете меня торопить, мне будет казаться, что ваша цель – продать свои услуги, 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 себе тратить время на встречу, то не тратьте время на написание предложений.

При проведении презентации мне хотелось бы, чтобы вы вели себя определенным образом. Первым делом сядьте. Все ваши материалы должны были прислать заранее, поэтому давайте вместе просмотрим их. Не надо гасить свет и начинать показывать слайды, сопровождая их стандартным текстом. Мне будет казаться, что я на лекции. 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 не во время обычной беседы, а когда я задаю вопросы. Многие из вас репетируют представление, но репетиции не всегда помогают. Мне не интересно, как вы можете подать себя с подготовкой. Это не повлияет на принятие решения. Большее значение будет иметь то, как вы себя поведете, если я буду задавать вам каверзные вопросы. То, что действительно стоит прорепетировать, – это возможные ответы на каверзные вопросы.

Я хочу убедиться, что вы умеете меня слушать, отвечать на вопросы, комментировать, адаптируясь к сложившейся ситуации. Вовлекайте меня в процесс обсуждения. Я могу понять, что меня слушают, когда люди могут 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 их, но убедитесь при этом, что я с вами согласен. Предложите мне выход и попытайтесь понять, почему я принимаю ваше решение. Не пытайтесь выждать время. В этом случае у меня может сложиться впечатление, что вы не в силах ответить на мой вопрос. А это значит, что вы теряете мое доверие. Предскажите мои возражения и, готовясь

к интервью, прорепетируйте ответы на вопросы – именно в этом вы либо выиграете, либо проиграете.

## **Заключение**

Есть старая поговорка о врачах, которые обычно очарованы не самими пациентами, а их болезнями. К сожалению, это качество присуще многим специалистам. Зачастую профессионалы делают упор на техническую сторону дела, совсем не обращая внимания на человеческий фактор. Конечно, это не значит, что технические приемы следует упускать из виду, они – необходимое требование для успеха, но не главное. Идеальным для удовлетворения потребностей клиента будет сочетание технических приемов и искреннего желания работать с клиентом и его проблемой. Ключом является эмпатия, т. е. способность поставить себя в положение клиента и посмотреть на мир его глазами.

## Глава 11

### Привлечение новых клиентов

Список тактических приемов маркетинга, которые фирма может использовать для привлечения новых клиентов, довольно стар и хорошо известен (*табл. 11–1*). Этот список очень длинный, но все-таки в нем могут быть расставлены явные приоритеты. Есть несколько простых принципов выбора маркетинговых приемов. Первый и наиболее важный – «Правило малинового варенья»: чем шире его размазываешь, 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*»<sup>1</sup>.) Вместо того чтобы уделить мало внимания большому количеству потенциальных клиентов, всегда лучше уделить больше внимания небольшой, но хорошо отобранной аудитории.

Таблица 11–1

#### Тактические приемы маркетинга

**(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

Видеоролики

Второй: маркетинг работает тогда, когда он демонстрирует, а не утверждает. Маркетинговые приемы, иллюстрирующие чью-либо компетентность (выступления, семинары, статьи), действуют сильнее, чем те, которые только утверждают ее (брошюры, прямая рассылка и холодные звонки типа «Позвольте мне рассказать вам о моей фирме»).

---

<sup>1</sup> Gerald M. Weinberg, *The Secrets of Consulting: A Guide to Giving and Getting Advice Successfully*. – New York: Dorset House Publishing, 1985.



Третий: «личные» маркетинговые тактические приемы имеют преимущество перед попытками письменных коммуникаций (с одним важным исключением, о котором будет сказано ниже).

Главная цель маркетинговых приемов – как можно скорее уйти от «вещания сообщений общего характера на широкую аудиторию» и прийти к диалогу с одним потенциальным клиентом. Так как сущность процесса получения заказа – это предоставление клиенту возможности рассказать о его проблемах, то, чем скорее вы начнете диалог, тем лучше ваша 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. Это не вопль «Найми меня!», это мягкий намек «Вот конкретное доказательство того, почему вам сто́ит больше узнать обо мне». На самом деле маркетинг – это привлечение клиентов, т. е. подготовка ситуации, когда они захотят сделать следующий шаг (например, рассказать о своих проблемах). Так как все клиенты скептически, у них должна быть веская причина, чтобы обсудить свои проблемы с вами, причем без ощущения того, что они, в свою очередь, будут обязаны после этого весь путь пройти с вами.

## **Тактические приемы первого ряда**

Маркетинговые приемы, лучше всего соответствующие критериям эффективности, – это небольшие семинары, выступления, статьи и собственные исследования. У них одна общая черта: они что-то дают 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 они правильно подготовлены и проведены. Необходимо следовать некоторым ключевым рекомендациям. Так как целью маркетинга является попытка начать диалог, на семинаре не должно присутствовать более 25 потенциальных клиентов. (Если вы хотите привлечь 200 человек, проведите 8 семинаров!) Для поддержания тесного личного общения соотношение потенциальных клиентов и сотрудников 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 (директору по маркетингу, библиотекарю, молодым специалистам и т. д.) провести тщательное обследование каждой компании. Без сомнений инвестируйте время и деньги в эту работу. Цель – получение всей публично доступной информации о каждой компании (и, возможно, о каждом посетителе). Используйте компьютерные базы данных, свяжитесь с отраслевыми ассоциациями и получите их годовые отчеты, обратитесь к инвестиционным аналитикам, изучающим эти отрасли, позвоните в отделы по связям с общественностью этих компаний, чтобы получить их рекламную литературу. Короче, получите все что доступно! Так как партнеры слишком загружены, чтобы прочитать все это, ваши аналитики должны будут подготовить восьмистраничное резюме по каждой компании.

Расположение участников на семинаре не должно быть случайным. Каждый партнер должен сесть с теми пятью перспективными клиентами, резюме которых он получил. Теперь партнер может начать беседу примерно так: «Когда мы узнали, что вы будете у нас, мы сделали свою домашнюю работу. Мы заметили, что у вас есть определенное количество судеб-

ных разбирательств, вы запустили три новых продукта, а основные показатели вашей деятельности отличаются от работы ваших конкурентов. Ситуация довольно сложная. Как вы собираетесь справляться со всем этим?»

Начиная таким образом, вы достигаете важной цели. Прямо говоря о том, что выполнили домашнюю работу, вы даете клиенту те сигналы, на основании которых сложится 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 тепло и дружелюбно.

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 спрашивает: «Есть вопросы?» Цель его предложения – 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 вопрос, который мы обсуждали, 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 – 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 шансы обсудить интересные для него специфические вопросы.

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

## Выступления

Вторая возможность найти перспективных клиентов и продемонстрировать компетентность – это выступления на отраслевых собраниях клиентов, в торговых палатах и на других форумах, где собираются потенциальные клиенты. Цель эффективного выступления – не «поразить» всю аудиторию (даже если им вообще нужны ваши услуги): это хороший PR, но он не принесет хорошего дохода. Главная цель вашего выступления – сделать так, чтобы небольшая группа потенциальных клиентов, которым уже сегодня нужны ваши услуги, *захотела* бы пообщаться с вами после выступления, чтобы узнать больше о вас и вашей фирме.

Подходит такая тактика – небольшая дискуссия за круглым столом для тех, кому это интересно, после выступления (во время перерыва или коктейля). Другая тактика – раздать копии вашего выступления не всем участникам, а только тем, кто в этом заинтересован, в обмен на визитную карточку. Третья – раздать всем небольшую анкету и объявить, что вы сможете послать результаты опроса тем, кто оставит свою визитную карточку. Все эти приемы предназначены для отсева тех, кто не является потенциальным клиентом (они не заинте-

ресованы даже в том, чтобы сделать один небольшой шаг), и для того, чтобы сфокусировать маркетинговые усилия на тех, кто выразил свой интерес («Правило малинового варенья»).

Все эти тактические приемы в качестве общего принципа основываются на правиле обольщения – создание ситуации, когда те, кто заинтересован, могут проявить свой интерес без обязательств со своей стороны или ощущения угрозы. Вы облегчаете им первый шаг: общение с вами не грозит «бомбардировкой» попытками продаж.

Не забывайте, что выступление – это возможность показать не только вашу компетентность (и все ваше великолепие), но и то, каким профессионалом вы являетесь. Специалист, читающий свое выступление по бумаге, выглядит плохим работником, не владеющим предметом вопроса. Я бы назвал такое поведение непрофессиональным. Никогда не используйте сценарий и никогда не пользуйтесь заметками. Если можно, попробуйте вовлечь аудиторию в беседу типа «вопрос – ответ» как можно раньше (цель – не просто пройти по материалу, а создать хорошее впечатление). Вы можете продемонстрировать своим выступлением, что умеете думать, легко отвечаете на неожиданные вопросы и заинтересованы в выслушивании собеседника не меньше, чем в чтении лекции. Все это клиент хочет увидеть в своем советнике, так что используйте выступление для демонстрации своих положительных черт.

## Статьи

Хотя они и не соответствуют критериям личного общения и не индивидуализированы, статьи в деловых газетах и журналах, ориентированных на ваших клиентов, являются мощным средством, демонстрирующим вашу компетентность (и возможность 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 – в тех многочисленных целях, которым они могут служить. Кроме распространения в качестве первоначальной публикации, они могут быть перепечатаны и использованы для выступлений и семинаров, 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!» Кроме того, 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 прессы, то, что началось как «какая-то» статья, может стать «той самой» статьей. Со временем статьи можно собрать в книгу, которая, даже если не будет прочитана от корки до корки, поможет создать впечатление, что фирма «написала книгу» в определенной области практики.

Получение идей для статьи редко является проблемой. Наиболее удачные статьи имеют объем от 2000 до 5000 слов и выполнены в форме «Если у вас есть некая проблема, то вот анализ “за” и “против” ее основных пунктов, вот вопросы, которые надо учесть, и вот несколько уроков касательно лучшего способа действий, которые мы предлагаем». В подтексте, но никогда в явном виде, подразумевается: «...и если вы хотите узнать больше, обратитесь ко мне». Конечно, содержание статьи должно быть достаточно важным, чтобы читатель захотел к вам обратиться.

Сила статей такова, что будет полезным установить норму для каждого профессионала – одна статья в год. На средние и большие фирмы это окажет значительное маркетинговое воздействие. Об ограничениях на выполнение этого не стоит и писать. Большинство профессионалов в течение года работы 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 нечто такое, чего нет у конкурентов, то проведение исследований на интересные для ваших клиентов темы – это действенный, хотя и забытый инструмент. Несмотря на то что исследование обсуждается здесь последним, логически оно предшествует трем главным тактическим приемам: семинары, статьи, выступления. Чтобы они были эффективными, вам надо иметь особую информацию. Если вы приводите факты, о которых нельзя узнать в другом месте, потенциальные клиенты придут на ваш семинар. Если вы можете представить только то, что есть у каждого, они вряд ли придут. (Обычно хорошей идеей является проведение платных семинаров: это гарантирует, что вы скажете что-то особенное, что в выступлении есть реальная ценность. Это также гарантирует, что посетителями будут только перспективные клиенты, желающие заплатить за право участия в дискуссии.) Если у вас есть уникальная информация, к вашим статьям и выступлениям будут прислушиваться. Проблема в том, что сегодня клиентов буквально бомбардируют статьями, выступлениями и семинарами, которые состоят из общих мест и не позволяют отличить автора или выступающего от его компетентных конкурентов.

Какого рода информацию, которой нет у конкурентов, вы можете собрать? Очевидно, она может быть технической или профессиональной, но это может быть и общий обзор. Представьте, например, что вы провели опрос всех руководителей в какой-то отрасли и попросили их расставить приоритеты в тенденциях, которые их больше всего беспокоят, перечислить тактики и приемы, которые они чаще всего используют, и т. д. Теперь вы можете сообщить, что X процентов руководителей в данной отрасли опробовали технологию Y, Z процентов рассматривают эти вопросы как наиболее угрожающие и т. д. Информация может быть не очень технической или профессиональной, но вы уже привели набор таких фактов, которые могут быть интересны потенциальным клиентам, так как каждая компания хочет знать, какова она по сравнению с другими. (Спросите себя, как часто вы слышали от клиентов: «Кто еще делает это?», «Что делают другие компании?», «Сравните нас с другими вашими клиентами».)

Многие фирмы хорошо действуют в этой области и используют такие данные с большой пользой. Некоторые, например, добиваются, чтобы отраслевые ассоциации спонсировали такие исследования (и руководят ими), извлекая сразу две выгоды: во-первых, создается впечатление «официального исследования», позиционирующего фирму как первичный источник информации для клиентов, а во-вторых, отраслевая ассоциация оплачивает часть или полную стоимость исследования. Исследование, кроме поддержки статей, семинаров и выступлений, также предоставляет материал для цитирования и PR, хотя это следует считать побочным эффектом.

## **Тактические приемы второго эшелона**

Подчеркивая важность семинаров, статей, выступлений и исследований, я вовсе не имел в виду, что другие маркетинговые приемы не работают. Они все работают в той или иной степени. Весь вопрос в эффективности и возврате инвестиций; поэтому давайте решим, какие тактические приемы должны использоваться в первую очередь. Это следует особо отметить, когда мы говорим об общественной и гражданской активности, взаимодействии с

источниками рекомендаций (банкиры и т. п.). Во многих профессиях эти приемы традиционно являются оплотом развития бизнеса. Каждая фирма имеет главного «волшебника продаж», который получает заказы во время гольфа, в совете попечителей оперы или на коктейле.

Такие действия могут принести успех, особенно в узком кругу. 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, но отнимают много времени. Эти приемы 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 показывают, 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, то всеми путями старайтесь быть вовлеченными и в общественную деятельность. Это прекрасная добавка, но плохая замена.

Также ко второму эшелону относятся информационные бюллетени. В принципе, это эффективные маркетинговые инструменты, так как они представляют собой форму демонстрации компетентности, хотя и не являются индивидуальными. Однако они теряют свою эффективность по ряду причин. Во-первых, этот прием использует так много фирм, что существующие и потенциальные клиенты получают массу очень похожих бюллетеней с одинаковой информацией (конечно, и вам следует выпускать свой бюллетень, но вряд ли он будет хорошо продавать вас сам по себе). В опросах клиентов, которые я проводил, часто были слышны жалобы: «Не присылайте мне ваши фирменные обновления последних разработок – они носят слишком общий характер! Я же хочу получить объяснение, как все это применить в моей компании».

А то, что информационные бюллетени часто публикуются по расписанию, 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 сделан хорошо. Но, как и хорошая статья, он должен иметь реальное наполнение, точку зрения, должен предлагать интерпретацию последних событий, а не просто отчет о них.

### **Тактики «хватания за соломинку»**

Пытаясь организовать свой маркетинг, многие фирмы в первую очередь думают о публичности: отсюда цитирование и описание истории фирмы в деловой прессе. Много лет я верил, что это мощный тактический прием, раз уж столько фирм тратят деньги на него. Однако со временем понял, что, хотя это и замечательно, когда тебя цитируют и о тебе рассказывают (моя мама и мамы моих клиентов очень любят так делать), вряд ли это может стать значительным источником заказов. По крайней мере доказательств тому немного. Это хорошо для моего «эго», но не столь хорошо для моего бумажника. (Один мой клиент попал на первую страницу *The Wall Street Journal* и в результате получил 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 делается тогда и только тогда, когда у вас остались время и деньги после выполнения всего вышеперечисленного.

Меня всегда удивляло, сколько внимания фирмы, оказывающие профессиональные услуги, уделяют брошюрам. Во многих фирмах они вообще рассматриваются как маркетинговый инструмент номер один. Но это не так! Они являются более «болтливым» эквивален-

том визитной карточки. Вам почти наверняка понадобится хотя бы одна, но она не сделает для вас слишком многого.

Почти все брошюры содержат грандиозные утверждения, но в них 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 нарушают и «Правило малинового варенья»: в них приведены длиннейшие перечни услуг в попытке произвести впечатление, что фирма может сделать почти все на свете. Конечно, впечатление читателя будет прямо противоположным: чем длиннее список, тем сильнее уверенность читателя, что у вашей фирмы нет особой экспертизы в его области.

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

В категорию «хватания 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. Таким путем можно увеличить «узнавание имени», и это неплохо, но вы не получите большого дохода. Если вы сделали все перечисленное выше, делайте и это. Если нет, пропустите.

Прямая рассылка тоже малоэффективный прием, хотя он может стать эффективным при одном условии. Эффективность зависит от того, что именно вы рассылаете. Если вы посылаете фирменную брошюру или другую литературу навязчивого характера, она вряд ли принесет вам пользу. Однако, если то, что вы рассылаете, может стать ценным для получателя (исследование, статья и т. д.), имеется небольшой шанс, что это будет прочитано и вы получите ответ. Хотя это настоящее «хватание за соломинку», но, если у вас есть «полезный материал», рассылка его будет относительно недорогой (например, не потребует внимания 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 провести исследование потенциального клиента перед встречей, звонок может перерасти в личное общение. Однако не вижу доказательств того, что эта тактика должна предшествовать хоть какой-то из вышеназванных.

Должны ли вы спонсировать культурные/социальные события? Надо ли давать рекламу? Конечно, если больше некуда потратить деньги. Лучше ли это, чем статьи, семинары и выступления? Нет, нет и нет!

Наконец, как насчет последней идеи – видеороликов? Я видел пару эффективных. Таковыми их сделало то, что они содержали описание реальных историй, включали интервью с клиентами (с неявными рекомендациями), рассказы о трудных случаях и о прекрасном результате, полученном клиентом. Они впечатляли, были полны деталей и показывали, как партнеры и клиенты работают вместе. Эти видеоролики рождали у зрителя надежду: «Если они могли сделать это для того клиента, возможно, они сделают это и для меня!»

К сожалению, я также видел смертельно скучные видеоролики, рассказывающие зрителю про «нашу замечательную фирму», показывающую точки на карте, где у нее есть офисы (включая все зарубежные страны, с которыми налажены корреспондентские отношения), и перечисляющие две сотни услуг, которые она оказывает. Сколько раз это нужно повторить? Хвастовство не продает.

## Заключение

Что меня всегда удивляет – так это то, что, когда я опрашиваю партнеров в отдельных фирмах, какие тактические приемы, по их мнению, реально работают, порядок приоритетов редко отличается от представленного выше. А когда я интересуюсь, какие маркетинговые ресурсы задействованы фактически, то нахожу изобилие «хватания за соломинку» и существенное недоинвестирование в тактические приемы первого ряда. И задача здесь в том, как сделать так, чтобы фирмы начали внедрять то, во что они сами, по их словам, верят.

Другая сторона вопроса – тот факт, что многие фирмы используют правильные тактические приемы, но как-то неорганизованно: семинар – для этой аудитории, выступление – для иной целевой группы, а статья нацелена на кого-то третьего. Это неэффективно 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 рождающих у клиента заинтересованность в вас и вашей фирме. Выполненный правильно комплекс маркетинговых действий, направленный на постоянную аудиторию, может сделать вас привлекательным и привести клиентов к правильному выводу: желанию работать именно с вами.

## Глава 12

# Управление маркетинговыми усилиями

2

Недавно я проводил семинар на темы маркетинга и продаж в одной из крупных фирм. Было разобрано множество вопросов, включая стратегическое позиционирование, обсуждение 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 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 продолжить обсуждение, которое привело к банальному перечислению управленческих, операционных и даже личных проблем, препятствующих выполнению маркетинговых инициатив, предложенных ранее. Действительно, все и так прекрасно знали, что они могут и должны делать, но просто не делали этого.

Эта 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 самому маркетингу. Скорее, это проблема управления: как претворить задуманное в жизнь.

## Проблема

Ключевая проблема здесь в том, что в большинстве организаций, оказывающих профессиональные услуги, оплачиваемое время жестко контролируется, а время на маркетинг считается дополнительным. Маркетинговые усилия представляют собой своего рода *инвестиции*, требующие затрат неоплачиваемого времени, с весьма неопределенным результатом, удаленным во времени, и потому лишь немногие фирмы хорошо управляют такими инвестициями. Жесткий контроль оплачиваемого времени сосуществует с плохо структурированным неоплачиваемым временем, которое представляет собой некое смешение производительного и непроизводительного, которому почти никто не уделяет должного внимания, и уж совсем мало кто понимает, как организовать это время эффективно.

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

Многие профессионалы, особенно те, кто не уверен в своих способностях в области маркетинга (даже при наличии системы вознаграждения результатов), рассматривают маркетинговую активность как расход оплачиваемого рабочего времени, имеющий более высокий риск, чем привычная работа над проектом. Вознаграждение только результатов не поощряет внедрение маркетинговых инноваций в деятельность компаний.

Открытым остается вопрос и об определении вклада каждого конкретного сотрудника в достижение результата. Если вознаграждается лишь конечный результат маркетинга (продажа), то как определить, каков размер личного вклада того, например, кто написал статью, выступил с речью или организовал публичный семинар? А ведь каждое из перечисленных

---

<sup>2</sup> Я искренне благодарю за помощь в работе над ранней версией этой главы Майка Каммингса и Барри Шнайдера из Sage Inc.



усилий сыграло свою роль в получении заказа, хотя невозможно определить конкретный вклад каждого из этих мероприятий. Как следствие такой политики, обычно находится много добровольцев, желающих участвовать в разработке конкретного предложения, результаты которого будут сразу отмечены. Но при этом есть мало желающих взять на себя ответственность за усилия, не дающие моментального результата (например, проведение исследования), но все же приводящие к возможности получить приглашение.

К тому же 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 знают о том, что существующие клиенты являются лучшим источником новых заказов, но соблазн получить вознаграждение за привлечение нового клиента направляет их усилия именно в то 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. Вследствие 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 служить знание того, как управлять именно *усилиями*, а не только их результатами. И в этом должны участвовать все исполнители высшего звена. Многие ошибочно полагают, что знаниями особенностей маркетинга и продаж обладает ограниченное число сотрудников (прирожденные продавцы). Такой взгляд игнорирует тот факт, что для развития практики организация должна распределять свои инвестиции по нескольким направлениям, каждое из которых требует различного сочетания профессиональных навыков. Так, руководству и менеджерам большинства организаций, оказывающих профессиональные услуги, следует тратить время на:

- написание статей;
- встречи 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 отраслевых конференций 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), но выполнение каждого требует различных умений.

Последний этап маркетинга – выигрыш предложения – 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, публикация которой в журнале, интересующем клиентов, вызовет повышенный интерес к фирме. Кто-то отлично умеет организовывать открытые семинары, а еще кто-то прекрасно сможет проводить их.

Главное здесь 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 старанию в этом направлении. Партнерам не говорится, *что именно* они должны делать. Они вольны выбирать возможные пути направления собственных усилий. Но каждый должен что-то сделать.

Большинству организаций, оказывающих профессиональные услуги, 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 пока 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.

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 учить своих сотрудников выращивать отношения с клиентами, а не развивать у них навыки продаж, хотя эти навыки очень похожи. Те специалисты, которые успешно консультируют, часто являются и лучшими продавцами. Эти направления требуют одного и того же набора умений: понимания особенностей работы клиента, умения 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, причем не только успешные. Начальные этапы приобретения навыков могут привести и к ошибкам. Поэтому фирма должна поощрять успехи на промежуточных этапах так же, как и конечные результаты. 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 группах.

Наличие множества небольших групп 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 общую маркетинговую программу. Создание групп, специализирующихся на конкретных маркетинговых задачах, повысит вероятность более продуктивного использования времени.

Собрав воедино общее время, выделенное на маркетинг, можно создать своеобразный инвестиционный бюджет, который будет достаточен для реализации любых маркетинговых задач, 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 действий, запланированных самими (а не руководством). Кроме того, внутри этих групп происходит взаимообмен накопленным опытом. Новички в маркетинге работают вместе 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, не разрушающего внутренней структуры фирмы. Например, просто обсуждая или регулярно (например, ежеквартально) публикуя факты 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 в своих действиях на встречах партнеров, то команды будут следить за действиями друг друга, работая как «совесть для тех парней».

Организуя команды, следует обращать внимание на возможность совместной работы партнеров, имеющих общие интересы в конкретной отрасли или услуге. Именно по этой причине лучше всего давать людям возможность самим решать, к какой группе они хотят присоединиться. В отношении 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, но не почувствуют реальной пользы от своих действий.

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

Не менее важным является и вопрос управления группами. Каждая группа должна разрабатывать план конкретных действий, из которого ясно следует, что должен делать каждый ее член. Затем эти планы 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, а не конкретных действий, результаты выполнения которых можно отследить.

План должен отражать бюджет времени, нужного для осуществления всех намеченных мероприятий. Необходимо следить и за тем, чтобы этапы плана были осуществимы. Здесь нужно учесть два момента. Первый: для выполнения каждого этапа требуется определенное время. Это может показаться тривиальным, но я видел множество маркетинговых планов, на выполнение которых не хватило бы и жизни. Вполне естественно, что настроение команды, провалившей выполнение одного из этапов из-за очевидной нехватки времени, далеко не радостное, а это может поставить под сомнение возможность достижения конечного результата. Поэтому одной из приоритетных задач руководителей групп должен стать контроль бюджета времени, необходимого для выполнения намеченных действий, т. е. за тем, чтобы цели были поставлены сложные, но достижимые.

Второй – контроль распределения времени: это сравнение общего бюджета времени со временем, запланированным на маркетинговые мероприятия. Было бы неразумно заранее распланировать все время, выделенное на маркетинг, поскольку всегда могут появиться как новые предложения членов команд, так и непредвиденные запросы клиентов. Очевидно, что все без исключения этапы маркетинговой программы предусмотреть практически невозможно. И, как я впоследствии заметил, наиболее предусмотрительным было бы распланировать только две трети всего времени, отведенного на выполнение маркетинговой программы, оставляя одну треть на непредвиденные обстоятельства. Поскольку ситуация может быстро меняться, полагаю, что наиболее разумно планировать на три месяца вперед. Такой подход потребует подведения итогов работы (и, возможно, смену приоритетов) четыре раза в год. Эти интервалы достаточно коротки, чтобы исправлять ошибки, и достаточно велики, чтобы реализовать 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 потенциальных клиентов? Следует ли команде сконцентрироваться на небольшом количестве участков работы 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 действительно осуществляются инвестиции организации в маркетинг.

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, чтобы выполнение каждой части маркетингового плана было закреплено за конкретным членом команды. Общая ответственность – это ничья ответственность. Следует сделать так, чтобы каждый член группы сам наметил то, за что он будет отвечать, и определить, 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, конечно же, пригодится 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) должны стремиться к достижению небольших усовершенствований в работе групп, а также создавать общий настрой на успех. Участие в маркетинге – это новый опыт для многих профессионалов, часто требующий от них болезненных усилий. Это деятельность, полная ошибок и разочарований. Преодоление этих ошибок является довольно трудным испытанием для многих. 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 менеджером, в задачи которого входит внешний контроль выполнения планов и оценка конечных результатов. Отчеты о проделанной работе слишком просто поставить в папку и забыть как о них самих, так и о том, что было сделано, что реально удалось и что не удалось. Необходимо использовать групповые встречи и беседы один на один для анализа результатов и формулировки новых целей. Только так можно поддержать групповой

настрой, демонстрируя, что фирма по-настоящему замечает, заботится и ценит то, что делается ее сотрудниками.

## **Заключение**

Если маркетинг является инвестиционной деятельностью, то и управляться эта деятельность должна соответствующим образом. Мой личный опыт показывает, что большинство маркетинговых проблем организаций, оказывающих профессиональные услуги, заключается не в том, что они уделяют маркетингу 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 непредсказуемости конечных результатов.

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. И все это при контроле выполнения намеченного плана. Но как бы просто ни казалось, многие организации не способны осуществить даже эту малую часть общей маркетинговой политики. А если они все же решатся на ее осуществление, то у них появится 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 по-своему.

Описанные шаги просты, а отдача существенна.

## Часть третья Персонал

### Глава 13 Что у вас в активе?

Проработав на рынке консультационных услуг один год, в возрасте 39 лет я решил проанализировать итоги своей деятельности. 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 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 выполнении которой я уже завоевал репутацию.

Я был не только очень занят (и, следовательно, мой труд высоко оплачивался), но и, выполняя задания, не имел 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 были 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? Существуют 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 проект, но мы продаем не время как таковое, а знания и опыт. Вторую (потенциальную) группу активов составляют отношения с клиентами. 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 для своих клиентов практически одну и ту же работу. Я не расширил свои возможности. Но что было действительно шокирующим (и довлеющим), так это то, что я не только не увеличил свои активы, но и 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 хорошие гонорары за свои выступления. Однако с каждым месяцем (и, как я мог предвидеть, с каждым годом) рыночная цена моих идей (и соответствующих им опыта и знаний) 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 неактуальными.

Тут как раз подоспели друзья с предупреждением о приближающейся опасности. Один из моих друзей-клиентов сказал, что на самом деле говорят обо мне люди: «Да, у меня рабо-

тал Майстер, и я слышал о его подвигах. А чем еще он может похвастать?» И даже существующие клиенты (таких было несколько) не ценили так высоко, как в первый раз, то, что я продолжал делать для них. Определенно, ценность моих активов снижалась.

Возникла проблема и со второй группой моих активов: репутация и отношения 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 бы только в том случае, если каждый раз, когда у клиента возникает проблема, высока вероятность его обращения именно ко мне. Тогда они чего-то стоят. Но, по правде, положение вещей было несколько иным. Я осознал, что, выполняя одну и ту же работу (или решая ограниченный круг задач) для большого круга клиентов, в сущности, не развиваю клиентских отношений, хотя это 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 осознал, что мне было бы лучше работать с небольшой группой клиентов, но выполнять задания различной сложности, чтобы использовать все свои навыки. Тогда клиент смог бы воочию убедиться в моих возможностях, привык бы ко мне, возросло бы доверие и был бы высок шанс, что меня пригласят и 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. Я обнаружил, что гораздо проще было продавать то, что я уже знал, для чего имел выработанные подходы, написанные статьи, благодаря чему уже приобрел репутацию, чем заниматься проблемами увеличения стоимости своих активов. Если бы я пошел по пути наименьшего сопротивления в развитии моей практической деятельности (продавал бы то, что легче всего было продать), то шансы извлечь выгоду из своих активов в будущем были бы невелики.

Конечно, 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 совсем 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 нужны сознательные усилия.

Но были и две хорошие новости. Я обнаружил, что если бы продолжал работать по-прежнему, то не нашел бы компромисса между своим балансом и отчетом о прибылях и убытках. Если бы я был хоть немного старательнее и умнее в развитии направлений практики, то вопросам увеличения стоимости активов 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 нужно было только 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 суще-

ствующие, доверие которых я уже завоевал, вполне могли бы это сделать. Я понял, что лучше развивать свой актив, работая на существующих клиентов, стараясь расширить направления своей практики, чем тратить время на поиск потенциальных клиентов. Второй (или третий) проект, на который меня мог бы пригласить один из старых 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 пришлось бы работать впервые.

Вот что я смог понять в первый год работы консультантом. И 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 нужно было стараться, чтобы не стоять на одном месте, оставляя без внимания свои активы.

Наблюдая работу многих профессионалов уровня партнера в разных отраслях и разных странах, я пришел к выводу, что полученные мной уроки (приведенные в *табл. 13–1*) могут быть использованы профессионалом 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. С той минуты, когда вы начинаете думать, что «знаете, как все это работает», – вы покойник.

### *Урок второй*

Ваша карьера зависит не от количества выполняемой вами работы, а от ее качества и 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 развитие ваших практических навыков (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, то 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, продолжают строить вашу карьеру.



#### *Урок четвертый*

Поскольку построение ваших активов – это построение 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 позаботиться об этом самому.

#### *Урок пятый*

Увы, 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 также должны знать, что важно для вашего развития.

#### *Урок шестой*

Одна из самых больших ошибок, которые может допустить профессионал, – недостаточное инвестирование времени в существующих клиентов. Существующие клиенты могут с большей вероятностью принести вам новые заказы. Кроме того, такие заказы улучшат обе статьи вашего актива – навыки и взаимоотношения.

## **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 по 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 работе. Я человек широких взглядов и люблю узнавать что-то новое. Тем не менее в процессе наблюдения за собой и другими профессионалами я понял, что если вы хотите создать действительно стоящий актив, то 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, то должны выяснить, что ценят наши клиенты.

С каждым годом я все больше понимал важность ориентации на нужды клиентов, ценящих специализацию на «их типе бизнеса» (т. е. специализацию как на их отрасли, так и на «типе клиентов», будь то семейный бизнес, правительственные агентства, частные компании, фирмы, входящие в Fortune 100, или крупные международные организации). Но это вовсе не означает, что вы, ориентируясь на нужды клиентов, должны работать в конкретной отрасли все свое время. Это значит, что вы должны знать специфику отрасли и следить за нововведениями в этой области, чтобы при необходимости дать клиенту нужный совет, при-

чем так, чтобы у него не возникало желания «интерпретировать» вашу терминологию или общие места применительно к своему случаю.

Так, я заметил, что регулярное чтение отраслевых журналов, информационных бюллетеней, аналитических отчетов торговых ассоциаций подняло мой престиж в глазах клиентов. По их мнению, это сделало меня существенно ценнее для них. Не всегда изучение материалов и посещение отраслевых собраний похоже на «профессиональное повышение квалификации» в чистом виде, но я должен напомнить, что в глазах клиентов ценность моего актива определяется не только наличием каких-то сугубо технических навыков. Для них ценно, если я не только обладаю техническими навыками, *но и* могу их применить в 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, с разными профессиями), и я изучал общие проблемы. Как же мне все-таки удалось сделать конечный выбор в пользу и *широты* (круг клиентов, с которыми мне приятно работать), и *глубины* (углубленное знание отрасли, которое ценят клиенты)?

Анализируя как свою работу, так и работу других профессионалов, я пришел к выводу, что приоритет следует отдавать глубине, а затем уже широте. Фокусируясь на клиентах отдельной отрасли, вы сможете накопить знания и навыки, получить новые (создающие ваш актив) проекты и быстрее укрепить отношения с клиентами. И только после этого желательно расширить 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, а это нельзя назвать лучшей стратегией для быстрого приобретения навыков.

Важно также понять различие между понятиями *знание* и *навык*. Знания можно накопить довольно быстро, но они и обесцениваются столь же быстро. Навык приобрести труднее, но и обесценивается он медленнее. Более того, я 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, нельзя не признать, что лишь небольшая часть из них смогла сделать карьеру только за счет технических навыков. Эта небольшая часть – настоящие гуру, «разработчики ракет», «нейрохирурги» своей профессии. Им каким-то образом удается склонить рынок к мнению, что они лучше своих конкурентов, что они достигли вершин в своей области.

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

Профессионалы ценнее для клиента, если 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, свежего взгляда на проблему, объяснения клиенту всех возможных вариантов разрешения задачи. Звучит просто, но на самом деле это – навык, и на его приобретение нужно время. По собственным наблюдениям знаю, что есть несколько непревзойденных профессионалов, другим же (включая меня самого) требуется тренировка. Но не вызывает сомнений, что клиенты ценят эффективность в этой области, и это открывает новые карьерные перспективы.

Другие навыки консультанта тоже попадают в эту категорию. Так, многие профессионалы одновременно работают с несколькими людьми, занимающими руководящие посты

в компаниях-клиентах. Соответственно, клиенты будут выше ценить способность профессионала работать с группами, помогать организации находить компромиссы, дипломатично разрешать и смягчать конфликты внутри своей компании. Повторюсь, эти навыки необходимы 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 интересных, требующих напряжения сил проектах. Не так давно я устроил себе такой вот тест.

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

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

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

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

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

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

Идея, заложенная здесь, как и результат моего диалога с собственным отражением в зеркале, заключается в том, что персональное развитие требует оценки того, что вы сделали в прошлом, и извлечения уроков из этого.

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

- а) самостоятельно;
- б) с командой (при условии того, что участвуют все, включая исполнителей младшего звена);
- в) с клиентом;
- г) с коллегами.

Разбор полетов с самим собой. 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 мне в следующий раз. Не менее полезно вести блокнот и записывать все выводы, чтобы легче было их вспоминать.

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

Положительный эффект от регулярных встреч с клиентами огромен. Я заметил, что, скорее всего, 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 любые возможности для обсуждения работы с коллегами, вы увеличиваете шанс обдуманного ответа на такие вопросы, как: «Почему ты сделал именно так? А что бы произошло, если бы ты сделал это иначе?»

Есть и другие способы построения активов. Многие 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 уметь это сказать – совсем другое.

То же самое относится и к навыкам консультирования. Как, например, вы скажете клиенту, что тот неправ, 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 своей карьеры. Ответ, конечно, заключается в опыте. Но это опыт, в котором есть место поражению, наблюдению за собой, попыткам применить другие подходы. Он требует работы над своей ролью. Некоторым из нас удается 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 новому, если примете участие в совместном проекте с другими профессионалами. Такое обучение нельзя заменить никаким чтением или беседами с коллегами. 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, всегда необходимо думать о том, в каком направлении движется ваша карьера. Вот несколько вопросов для размышления:

- 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 навыки вы планируете приобрести или улучшить в следующем году?

- Каков стратегический план развития вашей собственной карьеры в следующие три года?
- Что вы можете предпринять для вашей дальнейшей специализации на рынке в ближайшем будущем?
- В чем вы хотите прославиться?

## Глава 14

### Как создать человеческий капитал

Менеджеры организаций, оказывающих профессиональные услуги, тратят уйму времени на маркетинг и продажи. Но лишь немногие из них думают о развитии «продукта», качество которого заставляет клиентов покупать услуги: о знаниях и профессиональных навыках сотрудников фирмы.

Повсеместно изобилуют попытки быстрого решения всех проблем в этой области. Предположим, фирме нужно войти в новую нишу на рынке. Для этого нанимают новых сотрудников, а если необходимо укрепить позицию партнеров в какой-либо области, то их посылают на курсы повышения квалификации. Если нужно научить младших сотрудников чему-то новому, готовят инструкции и обязывают их посещать воскресные семинары.

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

Трудно дать точное определение понятию *профессиональный навык*. Настоящая ценность профессионала оценивается не столько тем, что он *знает*, сколько тем, что он реально *может делать*: интервьюировать клиента, завоевать его доверие и расположение, узнать о его потребностях и предложить ему варианты решения той или иной проблемы. Если профессиональные *знания* можно легко систематизировать и передать другим, то профессиональные *навыки* можно обрести только в процессе работы.

Как и любое другое искусство, профессиональное мастерство можно приобрести в процессе обучения, и потому в интересах организации заботиться об эффективности 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 игнорируют многие организации, оказывающие профессиональные услуги?

### Распределение работы

Обсудим, например, систему распределения сотрудников на проекты. Многие фирмы признают, что характер 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 с приобретением опыта, а опыт создается грамотным распределением обязанностей.

Однако, несмотря на все это, часто используется бессистемный подход к распределению сотрудников на проекты. Хотя и существуют специальные отделы, отвечающие за распределение сотрудников, их права очень ограничены. Исполнители низшего звена привлекаются к выполнению проекта, если он представляется не слишком сложным, или отдаются во власть более опытному сотруднику, если тот твердит о необходимости привлечения таких работников. На многочисленных конференциях обсуждаются пути долгосрочного развития организации, а на практике кадровый состав продолжает распределяться согласно принципам краткосрочного развития.

Чтобы выжить в существующих условиях распределения работников, младшие сотрудники должны проявлять инициативу. Они должны различать явно рутинные и желаемые проекты. Нужно искусно лавировать, чтобы получить искомую работу: завоевывать расположение одних партнеров и тактично уклоняться от работы с другими. Необходимо знать,

когда стоит выкладываться на скучной работе, чтобы в конце концов получить возможность работать на действительно стоящем проекте. 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.

В такой дарвинистской системе выживают сильнейшие. Перспективным работникам легче получить серьезный проект: такие исполнители младшего звена быстрее поднимаются вверх. «Слабых», бесперспективных работников чаще привлекают к выполнению рутинных проектов, где возможности приобретения новых знаний ограничены: они спускаются вниз. Все это, конечно, теория, но иногда она подтверждается.

Это обычная ситуация в организациях с высоким соотношением исполнителей низшего звена и специалистов высшего звена из-за ограниченных возможностей роста и высокой текучести кадров. При таком раскладе инвестиции в развитие навыков исполнителей низшего звена могут оказаться напрасными. Обучение в этом случае проводится на условиях жесткого отбора, на избирательной основе. Только «звездам» партнеры уделяют внимание и предоставляют возможности для развития навыков.

Не все организации могут использовать столь ошибочную и убыточную систему. В большинстве случаев развитие навыков у максимального количества молодых сотрудников просто необходимо; только так фирма может аккумулировать и поддерживать знания и навыки, которые она продает. 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, принимая во внимание скорость работы и предпочтения работников организации.

Управлять системой распределения сотрудников на проекты непросто: несмотря на то что в состав распределительных комитетов входят специалисты высокого класса, бывает сложно распределить людей по проектам, действуя привычными способами. Более того, приоритеты быстрого получения прибыли могут возобладать над долгосрочными целями. Для того чтобы заставить систему работать, организация должна признать необходимость ее существования и настроиться на ее успешное функционирование. В большинстве фирм работа такого комитета должна находиться под личной ответственностью руководителя.

## **Наставничество**

Распределение работников на проекты – только часть истории. Молодой профессионал может приобрести обширный опыт, который отнюдь не гарантирует получения нужных навыков. К сожалению, ему трудно отличить нужные навыки от ненужных. Поэтому необходимо направить его усилия на приобретение знаний и навыков, т. е. организовать хорошее наставничество.

Один работник из числа исполнителей высшего звена сказал мне об этом: «Если я хочу, чтобы мои сотрудники приобрели новые знания и опыт, то включаю их в процесс планирования работы и делаю все для того, чтобы они осознали свою роль в общем деле, а по завершении проекта объясняю новое. Их присутствие на встречах с клиентами не принесет пользы, если не объяснить им, почему я вел себя именно так, а не иначе. Они пока не могут определить и понять влияние контекстно-зависимых факторов на принимаемые мною решения. Я не пытаюсь натаскать их в каких-то вопросах – я пытаюсь учить их рассуждать так же, как я».

Быть хорошим наставником непросто. Требуется неподдельное стремление помогать молодым сотрудникам, а не желание просто оценивать результаты их работы. Наставник

должен убедиться, что кадровые назначения позволяют выполнить напряженные, но осуществимые задания и что по окончании проекта сотрудником будет получена обратная связь, в которой будет оценено и то, что хорошо, и то, что требует проработки.

Упомянутый выше специалист серьезно относится к обязанности обучения своих работников. Но так делают не все. Нередко 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, отнимающие большую часть их драгоценного времени.

Определенно, наставничество – это большие инвестиции времени в долгосрочное развитие организации, в ее «здоровье». Тем не менее структура многих организаций, методы оценки производительности и внутренняя культура препятствуют передаче навыков. Такие обязанности, как обслуживание клиентов и получение новых заказов, замечаются быстрее и оплачиваются лучше. Так, если система компенсации работы партнеров направлена на краткосрочное получение прибыли и поощрение высоких ставок, то на работу с исполнителями младшего звена не остается времени и сил.

Компании, оказывающие профессиональные услуги, так же, как и индустриальные компании, жертвуют возможностью построения долгосрочной прибыли в угоду текущим потребностям. Тренинги не поощряются, а процесс обучения пускается на самотек. Рассуждают так: «Это удел тех, кто получает от этого удовольствие, или тех, кто больше заботится о развитии организации, чем о себе».

Но наставничество может принести пользу довольно быстро. В мире профессионалов, чувствительном к изменению ставок оплаты труда, организации не могут позволить себе тратить время профессионалов на завершение той части работы, которую не могут выполнить плохо подготовленные исполнители младшего звена. Клиенты всегда готовы переплатить, лишь бы работа выполнялась лучшими профессионалами. Чего они действительно не хотят, так это финансировать некачественно проведенное обучение исполнителей низшего звена. Времена, когда исполнители низшего звена получали навыки, на равных присутствуя на встречах с клиентами (что соответствующе оплачивалось), давно прошли. Но такая практика остается прекрасной возможностью для приобретения опыта (с последующим разбором полетов), и организации должны рассматривать это как инвестиции в развитие своих сотрудников.

Наставничество для многих организаций уже не является альтернативой, а становится обязательным атрибутом. Для быстрорастущей организации необходимость его очевидна. Но даже в организации с низкими темпами роста и большой текучестью кадров трудно переоценить важность проведения тренингов: как иначе поддерживать привлекательность организации в кругу потенциальных работников, что еще можно сделать, чтобы у них не пропало желание работать в организации, несмотря на ограниченные возможности роста. Тренинги становятся одним из самых лучших решений: они оставляют шанс на то, что сотрудники останутся работать в организации, даже если она не предоставит им возможности подняться до партнерского уровня.

## **Обучение партнеров**

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

Отсутствие системы передачи навыков от старших партнеров к младшим особенно заметно в фирмах, основатели которых являются и основными продавцами, а младшие партнеры занимаются в основном исполнением заказов, а не их поиском. Но проходит время, и основатели фирмы отходят от дел, что немедленно сказывается на результатах ее работы.



Появляются большие проблемы с маркетингом и сбытом, а партнерам приходится самостоятельно осваивать недостающие навыки.

Порой отсутствие программ развития приводит к ситуации, когда весь опыт конкретного направления деятельности организации сосредоточен в голове одного-единственного партнера (или небольшой группы сотрудников). При роспуске этой команды специалистов (по любым причинам) организация становится практически неспособной обслуживать свой сегмент рынка.

## К вопросу о базе знаний

Остановимся теперь на уже имеющихся у компании навыках. Наиболее важный вопрос накопления трудового капитала организации – это *приобретение* новых навыков и знаний. Организация должна постоянно искать пути лучшего понимания бизнеса клиентов, улучшения качества оказания услуг и совершенствования технических возможностей. 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: лучше обслуживать клиентов, управлять проектами или применять известные вещи новым способом. В большинстве случаев это был для них сложный вопрос. Оказывается, им не хватало времени между проектами на то, чтобы остановиться и задуматься о пользе полученного опыта. Они говорят, что научились чему-то, но не могут определенно сказать, чему именно. Это не означает, что они не научились ничему, – это значит, что полученный ими опыт не превратился в знания, которые можно передать другим.

Вот механизм, который применяет одна известная консалтинговая фирма: каждый понедельник, утром, все сотрудники собираются на часовую встречу. Один из них демонстрирует работу, которую выполнил, описывает, как он ее выполнял, какие новые подходы сумел применить, насколько успешно решил клиентские проблемы и т. д. Вкратце он рассказывает о том, чему научился в ходе работы на последнем проекте, после чего начинается общее обсуждение: какую пользу могут принести всей организации накопленные им знания. Такой доклад должен сделать представитель каждой группы. Если специалист будет знать, что ему придется выступить и рассказать о своей работе, он будет быстрее накапливать те знания, которые могут быть полезны не только ему, но и всей организации.

Встречи подобного рода дают возможность старшим партнерам, задавая вопросы, обсуждать процесс диагностики – составную часть их профессиональных навыков («Вы пытались...», «Как отреагировал клиент на...», «Что бы было, если бы произошло...»). Не менее полезно и общение между сотрудниками, обслуживающими разных клиентов. В этом случае каждый знает, какие задачи стоят перед организацией.

В небольших организациях обмен знаниями происходит за обедом и в «узких коридорчиках» – это неформальный процесс, поэтому каждый знает, к кому и в каком случае можно обратиться за советом. В крупных организациях (со множеством департаментов и различных офисов) обмен знаниями затруднен. 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 полагается на производительность каждого сотрудника (или департамента), что мешает усилиям самой организации. Но если эти усилия будут приняты в расчет при определении размера конечного вознаграждения, они не будут иметь такого же статуса, как работа в проектах.

Наличие большого количества департаментов может сильно затруднить обмен знаниями и опытом. Профессионалы, работающие вместе, накапливают опыт и обмениваются

знаниями в пределах группы. Но такой подход затрудняет обмен знаниями между профессионалами, работающими в разных областях. В этом случае наиболее приемлемым решением будет организация малых групп, специализирующихся или на конкретной отрасли, или на конкретной группе клиентов. Возможно и создание междисциплинарных (межофисных) комитетов, что обеспечивает возможность общения профессионалов, территориально изолированных друг от друга.

## **Управление потоком проектов**

Возможно, что самые важные решения относительно развития человеческих ресурсов – это решения, определяющие выбор проектов, выполняемых организацией, оказывающей профессиональные услуги. Если потенциальные навыки и опыт накапливаются с годами, то, очевидно, самыми лучшими проектами будут те, в которых не только используются имеющиеся знания и опыт, но и приобретаются новые.

Этой цели достичь труднее, чем может показаться на первый взгляд, потому что проекты, требующие новых навыков, могут оказаться малоприбыльными. Они потребуют больше времени партнеров, чем исполнителей низшего звена. К тому же организации придется тратить много времени на подготовку к выполнению новой работы. И напротив, выполняя проекты, требующие имеющихся знаний и навыков, исполнители низшего звена будут использовать время более эффективно (и более прибыльно для организации).

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 будут стремиться выполнять более прибыльную для себя работу в ущерб работе, развивающей знания и навыки младших сотрудников. Более того, инвестиции организации в свое собственное будущее должны стать частью общего стратегического плана. И, как указано в начале главы, стратегическое планирование может оказаться бесцельной суетой: не важно, на каких рынках вы будете работать или в каких проектах участвовать, если не развивать новые навыки и не приобретать новые знания, являющиеся основой будущего успеха организации.

## Глава 15

### Кризис в вопросах мотивации

Мотивировать молодых профессионалов сегодня труднее, чем прежде, хотя это является важным элементом успеха организации, оказывающей профессиональные услуги. В прошлом партнерская структура типа «вверх или в сторону» обеспечивала требуемый уровень мотивации. Молодые профессионалы знали, что, если хорошо работать и упорно трудиться, у них появится шанс «доплыть до буя»: получить награду (финансовую и пр.) в виде пребывания на партнерской должности. Поэтому не было необходимости уделять особое внимание мотивации исполнителей низшего звена. Система с работающими в ней молодыми амбициозными профессионалами самостоятельно решала эту задачу.

Со временем в функционировании этой «автоматической» мотивационной системы произошли изменения. Сегодняшний молодой профессионал видит, что в большинстве организаций, оказывающих профессиональные услуги, 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. Такое положение дел не вдохновляет исполнителей младшего звена стремиться занять партнерскую должность. Теперь они все чаще и чаще спрашивают себя: «А стоит ли игра свеч?»

Такое поведение укрепляется как экономическими, так и культурными тенденциями. Принимая во внимание конкуренцию в сегодняшнем профессиональном мире, экономическое и психологическое удовлетворение от пребывания в должности партнера во многих (если не в большинстве) организациях не так уж велико, как это было раньше. В частных беседах нередко приходится слышать: «Занятия юриспруденцией (бухгалтерским учетом, медициной или консультационным бизнесом) больше не приносят радости. Сегодняшние клиенты требовательны, циничны, их не радуют те выгоды, которые они получают. Они обращаются с тобой не как с профессионалом, а как с простым продавцом. Темп, интенсивность и объем работы сильно увеличились, в рабочей обстановке царит соревновательность, а не поддержка и коллегиальность. Заботясь лишь о прибыли, нас просят работать упорнее, но платят за это меньше».

Такие же слова я часто слышал, общаясь с исполнителями среднего звена бухгалтерских, консультационных, юридических и других фирм: «Чем ближе я 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 и времени, которое я могу посвятить семье и самому себе, и я уже не уверен, что преимущества партнерской должности перевесят необходимость таких жертв».

На уровень мотивации влияет количество возможностей, открывающихся перед молодыми профессионалами. Уже не кажется неэтичным или необычным, если молодые специалисты меняют работу как перчатки, стремясь удовлетворить свои карьерные амбиции. Во всех профессиях все чаще люди переходят на работу в организации другого профиля. Устраиваемая и часто требующая меньшего напряжения профессиональная карьера может сложиться внутри корпорации и при большем заработке, чем может предложить организация, оказывающая профессиональные услуги. Тем более что профессионалы, работающие внутри корпорации, больше не воспринимаются как представители второго класса. Они набирают силу и начинают работать с тем, что исторически считалось прерогативой внешних поставщиков профессиональных услуг.

Наконец, надо отметить, что идет борьба не только за клиентов, но и за таланты. Поколение, рожденное в период бума рождаемости, уже прошло период ученичества. Сегодня

25– и 35-летние работники встречаются реже, чем их старшие коллеги, и поэтому прием на работу специалистов такого возраста, мотивация и удержание талантов становятся все более сложной задачей.

## **Важность мотивации в профессиональной работе**

Даже небольшое уменьшение мотивации ослабит конкурентное преимущество любой компании. А организация, оказывающая профессиональные услуги, вообще может пригласить оркестр и начинать играть похоронный марш. Лишь у немногих фирм есть реальная возможность достичь должного уровня производительности и качества при помощи систем, процедур и технологий, которые используют промышленные компании для контроля темпа работы и качества выпускаемой продукции. В нашем случае продуктивность и качество работы теснейшим образом связаны со степенью заинтересованности работника в выполняемых им задачах.

Все профессионалы, как правило, имеют опыт работы, к которой не чувствуют ни малейшего интереса. И дело не в том, что работа слишком сложная, или, наоборот, слишком легкая, или неинтересная по сути, – просто нет искорки. Тем не менее, оставаясь верными долгу, люди сидят за рабочим столом и пытаются совладать с ней, трудясь не в полную силу.

А на следующее утро по какой-то необъяснимой причине вдруг видят работу в новом свете. Открывается новый подход и появляется возможность проанализировать проблему еще раз. Мало-помалу к тому, что казалось обыденным, рождается интерес, который перерастает в любопытство, и уже ясна притягательность работы, уже создается основа для творческого и продуктивного труда. 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 (*рис. 15–1*). Элементы спирали таковы: высокий уровень мотивации ведет к высокой производительности и качеству, что, в свою очередь, ведет к успеху на рынке. В этом корни финансового успеха организации, позволяющего ей предлагать хорошее вознаграждение своим работникам, в частности большие компенсации, хорошие возможности для карьерного роста и многообещающую работу. Атмосфера щедрых вознаграждений порождает высокую мораль, которая перерастает в высокий уровень мотивации, – и цикл начинается снова.

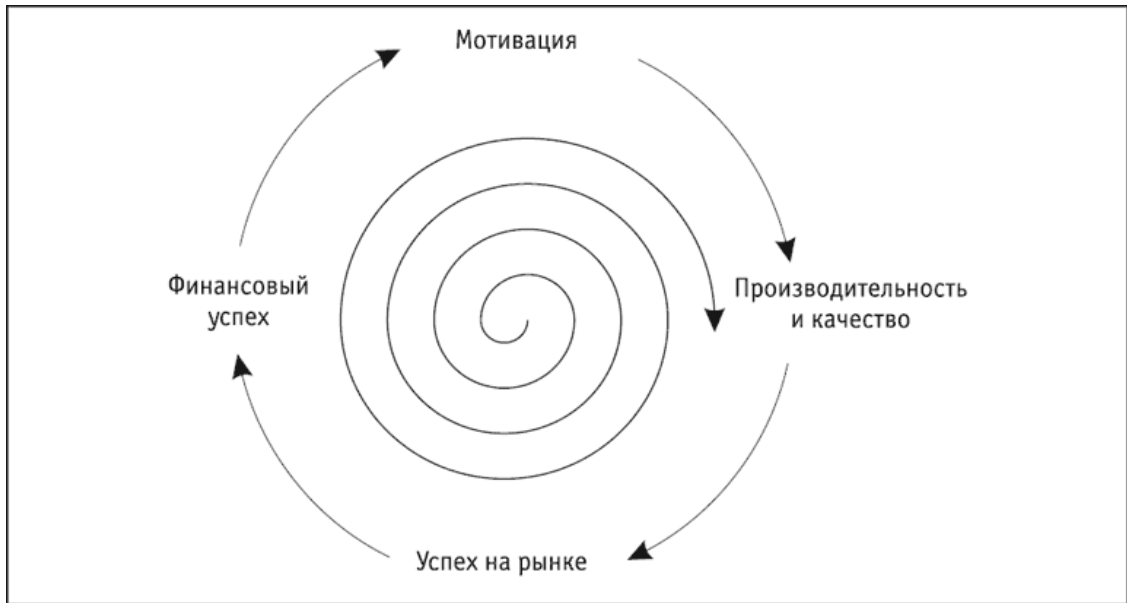


Рис. 15–1. Спираль мотивации

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 при низком уровне вознаграждения мораль и, как следствие, мотивация весьма низкие.

Все это неизбежно приводит к снижению 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 трудно. Если организация, оказывающая профессиональные услуги, позволит ей развиваться, мотивационный кризис может стать очень сложной задачей.

Решение проблемы ослабленной мотивации требует тщательного изучения всех управленческих систем и практики, начиная от первичного набора персонала и заканчивая назначениями на проекты, оценкой результатов работы, повышением по службе и последующим трудоустройством уволенных работников. Но ответственность за достижение высокого мотивационного уровня лежит не только на менеджерах: изменение этих систем – лишь часть решения проблемы. Воспитание должного мотивационного настроения у младших исполнителей посредством развития определенных навыков должно стать ответственностью каждого партнера.

## Мотивация и процесс набора персонала

Как нужно вести себя, если мотивационный уровень внутри организации хромает? Существует теория, согласно которой привить мотивацию тому, у кого отсутствуют внутренние амбиции, рвение и энергия, сложно, если не невозможно. Согласно данной точке зрения, лучшее, что можно сделать в этом плане, – это, во-первых, избегать демотивации амбициозных личностей (результат, к которому чаще всего приходят медленно растущие организации или организации с бюрократической структурой); а 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 выявлять рве-

ние, энергию и амбиции с таким же успехом, с каким выявляет интеллектуальные способности и технические навыки.

Трейси Киддэр в своей получившей Пулитцеровскую премию книге «*Душа новой машины*»<sup>3</sup> описывает процесс найма на работу, использовавшийся Томом Уэстом, руководителем группы молодых компьютерных инженеров. Вместо того чтобы давать невыполнимые обещания, преуменьшая, например, сложность проекта или представляя его как оставляющий время для личной жизни, Том Уэст применил обратный подход. Он аккуратно описал требования, которые необходимы для работы, и представил проекты таким образом, что якобы только «лучшие и подающие надежды» специалисты, с неподдельным рвением стремящиеся к успеху, подойдут для их выполнения. И неудивительно, что он с самого начала отсекал тех, кто не сможет успевать за темпом работы, – людей без энтузиазма и должных амбиций.

Стремясь привлечь молодых специалистов для выполнения проектов, многие фирмы, как я заметил, пренебрегают 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 консультаций и о других важных для молодых профессионалов вопросах) могут привести к найму незаинтересованных сотрудников, что быстро обернется против самой организации, когда новые сотрудники осознают реалии профессиональной работы и начнется процесс демотивации.

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

Применение такого подхода может сократить число желающих работать в организации, оказывающей профессиональные услуги (потенциально хорошие кандидаты «испугаются»), но это будет менее серьезной ошибкой, чем прямо противоположный результат – наем на работу людей, которые просто не готовы принять действительность профессиональной жизни. Более того, у организации, оказывающей профессиональные услуги, всегда должно быть немного больше работы, чем она может выполнить, даже если все ее сотрудники будут работать с полной загрузкой. Профессионалы преуспевают в атмосфере напряженной работы. Недовольные разговоры, жалобы на организацию и низкий моральный уровень сотрудников чаще возникают при отсутствии работы. Я знаю много организаций, которые столкнулись с неприятностями, набрав слишком много сотрудников.

## Дух профессионализма

Отличаются ли те, кто работает в фирмах, оказывающих профессиональные услуги, от других типов работников? Нужно ли управлять и мотивировать их как-то по-особому? Хотя трудно аргументированно доказать их отличие от иных работников, я считаю, что профессионал *действительно* отличается от типичного работника из других областей, когда речь заходит о мотивации: различие, я полагаю, даже не в таких вещах, как, например, уровень образования, а в психологических характеристиках человека, избравшего для себя подобную карьеру.

---

<sup>3</sup> Tracy Kidder. *The Soul of a New Machine*. – Boston: Little, Brown, 1981.

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

Профессионалы, по крайней мере лучшие из них, ведóмы поиском нового, незнакомого и сложного. Ключевым здесь является слово *ведóмы*. Это люди, чувствующие почти 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, чтобы доказать (главным образом самим себе), что 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 не такой, каким прикидывался все эти годы».

Поэтому профессионалы имеют общие черты поведения. 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 понятия *хорошая работа* в профессиональном контексте им нужна быстрая 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 (*табл. 15–1*). Они хотят достичь ясных, недвусмысленных целей. Из желания достичь 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 особо ценятся 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 иному мнению.
10. Обеспечение разнообразия в работе.
11. Процесс 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 сотрудников. Вы должны:

- обеспечить четкую постановку целей;
- дать быструю оценку и вознаграждение результатов работы;
- обращаться с ними как с лучшими работниками, вовлекая в процесс принятия решений и интересуясь их мнением;
- предоставить им автономию, но в то же время не ослаблять их ответственность;
- быть терпимым к их мнению и обеспечивать разнообразие в работе, каждый раз ставя перед ними новые цели.

Эти принципы могут показаться довольно простыми, но во многих организациях, оказывающих профессиональные услуги, ими пренебрегают. К сожалению, присутствуют демотивирующие силы, такие как неясные цели, недостаток разнообразия в работе, отсутствие оценки результатов и затягивающееся вознаграждение.

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

Хороший пример успешного применения этого управленческого подхода изложен в книге «*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 дизайнера это короткий срок.) Но вместо слов «Прекрасно! Непременно получишь премию!» он услышал: «Да ла-а-а-одно тебе», после чего молодой профессионал сказал: «Ну, тогда через шесть месяцев», связывая себя (что очень важно) с исполнением возложенной цели.

Фраза «Ручаюсь, что ты на это неспособен» является отличным мотиватором профессионалов. Просто быть «хорошим парнем» и уменьшать напряжение недостаточно для мотивации профессионала: нужно помочь человеку воспринимать нажим со стороны начальства как испытание его профессиональной гордости.

Мотивировать профессионалов – все равно что быть тренером команды спортсменов: обе роли требуют достижения лучших результатов от талантливых людей. Техника достижения этих целей одинакова. Хороший тренер является одновременно и лучшим другом, 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.)

Тренерские навыки требуют пристального внимания к деятельности человека, поэтому только хороший тренер может дать конкретный конструктивный совет о возможностях улучшения результатов. Хорошие тренеры редко балуют тех, за кого они ответственны (лучшие тренеры склонны к грубости, требовательности, порой их именуют «сукиными детьми»), но



недвусмысленно демонстрируют стремление помочь своим подопечным: стремление, которое вознаграждается высокой мотивацией и результатами последних.

## Важность смысла

В исследовании на тему управления профессионалами («*Лидерство и профессионалы*»<sup>4</sup>) Морган Макколл замечает, что успешные лидеры тратят больше времени на объяснение своим подчиненным (профессионалам) того, что они делают, чем того, зачем это нужно делать. Это заключение совпадает с моими наблюдениями и опытом. Как было замечено, профессиональная работа может казаться как чрезвычайно побудительной, вдохновляющей, так и бессмысленной, повторяющейся и глупой: все зависит от того, видим ли мы напряжение в работе или нет, чувствуем ли, что в этой работе можно применить наши способности, или нет.

Выводом из всего этого может стать придание важности роли «тренера» профессионалов, призванного создать условия для высвобождения творческих и созидательных сил. «Тренер» должен помочь найти смысл выполняемой работы. Управляя работой других, при любых обстоятельствах нужно сосредоточить внимание на том, *что и как* должно быть сделано, а также на том, *зачем* это должно быть сделано (цель и смысл). «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 гораздо 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: разработкой макета соглашения об оказании услуг, работой с цифрами, документированием хода работы и т. д. На этом этапе менеджер должен помочь своим сотрудникам найти место этой работы в контексте всей деятельности фирмы, увидеть ее важность, рассматривая это задание как заслуживающее внимания и профессиональных усилий.

Молодые профессионалы не дураки: они знают, что в проекте будет достаточно рутинной работы. Однако уровень мотивации чрезвычайно сильно снижается, когда работа представляется словами: «Да, я согласен, что это скучная и дурацкая работа, но ее тоже нужно сделать, и ты выбран для ее выполнения». Хороший руководитель должен создать атмосферу, в которой «нет такой работы, которую не нужно было делать: возможности для выполнения и хорошей, и плохой работы одинаковы для всех участников проекта. И каждая работа важна». Это правда. Но отвращение к «земной» работе слишком многим профессионалам не дает возможности донести смысл важности ее выполнения до других.

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 *бессмысленной* работы. А поскольку профессиональная организация в большинстве случаев не выполняет бессмысленной работы (клиенты это ценят или должны ценить), то ее появление показывает слабые места в управлении персоналом организации.

---

<sup>4</sup> Morgan W. McCall, Jr. Leadership and the Professional // In: T. Connolly, ed. *Scientists, Engineers, and Organizations*. – Monterey, Calif.: Brooks/Cole Engineering Division, 1983.

## Мотивация и карьера

На мотивацию профессионалов в большей степени влияют личностные отношения с партнерами, управляющими ими. Однако, как мы уже видели, при подборе персонала системы и структура организации также играют важную роль. Система назначений на проекты (распределение работников), безусловно, играет решающую роль, поскольку именно она определяет уровень важности работы, выполняемой сотрудником, а оба этих обстоятельства являются определяющими факторами мотивации. В некоторых случаях назначения на проекты могут быть использованы как замена снижению перспектив продвижения по службе.

Такие подходы, однако, не могут заменить перспективы развития карьеры как внутри, так и вне компании. Профессионалы, которых компания хочет удержать, как правило, претенциозны. Любая ситуация, подрывающая развитие карьеры, почти всегда снижает мотивацию. И какие бы ни 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 избежать снижения уровня мотивации сильных сотрудников, так как демонстрирует нетерпимость к плохой работе.

В сегодняшней среде последняя мысль приобретает особое значение. Профессиональная организация, в которой шансы достичь партнерского уровня невелики, а критерии достижения постоянно меняются (как в большинстве профессиональных организаций), чувство неопределенности у работников среднего и высшего рангов непартнерского звена значительно растет. В такой ситуации совершенно очевидно, что многие работники непартнерского звена начнут интересоваться возможностями повышения по службе и спрашивать себя, не перейти ли им в другую фирму.

Если рабочая атмосфера в самом деле неопределенна и все работники непартнерского звена в равной степени мечтают в темноте, то более чем вероятно, что самые ценные молодые профессионалы уйдут из организации в поисках «зеленых пастбищ», оставляя работать в ней менее квалифицированных сотрудников. Понятно, что профессиональные организации должны определить наиболее лучших и компетентных работников на ранних стадиях и, выделяя их, удостовериться, что они знают о своей ценности для организации. Только в этом случае слабые работники быстро поймут, что им не удержаться в организации и рано или поздно придется уйти. Пытаясь удержать как можно больше работников непартнерского звена, в организациях подчеркивается сложность, а то и невозможность получения ими партнерского статуса, что неблагоприятно воздействует на общий уровень напряжения и мотивацию исполнителей низшего звена.

К сожалению, сегодня ни одна организация, оказывающая профессиональные услуги, не сможет обеспечить непрерывное развитие карьеры каждого исполнителя младшего звена. Однако стремление к развитию карьеры – одна из определяющих характеристик профессионала. К счастью, существует очень простой способ разрешения этой дилеммы: трудоустройство уволенных. Организация, действительно стремящаяся (и работающая в этом направлении) трудоустроить своих не сумевших дойти до партнерской черты кандидатов на хорошие должности, удовлетворяющие карьерным устремлениям исполнителей низшего звена, может рассчитывать на высокий уровень мотивации. Наблюдая за сектором рынка профессиональных услуг, могу с уверенностью сказать, что все больше и больше организаций рассматривают трудоустройство уволенных сотрудников не просто как акт гуманизма, а как ключевой элемент управленческой системы организации.

## Заключение

Адекватная реакция на кризис мотивации в какой бы то ни было профессии не просто попытка создания менее напряженной атмосферы. Экономика фирмы не допускает таких вариантов. Успех приходит только к тем, кто желает потуже затянуть пояса и удовлетворять реалиям сегодняшней практики. И если сегодня уровень мотивации молодых профессионалов ниже, чем вчера, то это не из-за того, что их невозможно заинтересовать.

Просто прежние источники мотивации и механизмы, посредством которых мотивация приводилась в движение, уже не столь действенны, как раньше.

Но если уделять больше внимания навыкам персонального контроля, пересмотру процесса набора персонала организации и процедуре назначений на проекты, оценке результатов и трудоустройству уволенных сотрудников, работа в организации, оказывающей профессиональные услуги, может стать столь же привлекательной, какой была еще вчера.

## Глава 16

### О важности планирования

Планирование участия сотрудников в проектах – важнейший аспект управленческой деятельности. Именно тот, кто принимает решение о распределении работников на проект, является лицом, действительно управляющим деятельностью организации, оказывающей профессиональные услуги.

И хотя отдельное решение о распределении работников на проект может не иметь такого воздействия, как глобальная политика рекрутинга или маркетинга, но частота таких решений выдвигает проблему существования «хорошей» системы распределения на первый план. Многие организации рассматривают этот процесс как рутинную административную задачу. Это отнюдь не так. Результаты этой управленческой процедуры влияют и на направление движения, и на конечный успех организации.

Распределение ресурсов на различные проекты сказывается на общей *стоимости работ, качестве и своевременности* оказания услуг. Распределение сотрудников имеет и долгосрочные последствия. Характер назначений определяет профессиональные успехи сотрудников, показывает их ценность для организации и клиентов, их *удовлетворение* работой и, естественно, формирует уровень их *мотивации и производительности*. Как взаимосвязанный набор решений назначения на проект играют большую роль в *развитии навыков* сотрудников. Именно таким путем опыт и знания работников воплощаются 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, приоритетность того или иного клиента, уровень морали и развитие сотрудников.

### Что составляет «хорошую» систему распределения?

#### Соображения о прибыльности

Поскольку оплата труда в организации фиксирована, то, как правило, появляется соблазн включить в работу над проектом как можно больше работников организации. И многие такое положение дел считают «хорошей» системой распределения ресурсов. Она и на самом деле доминирует. Иными словами, в большинстве организаций в распределении используют подход по типу «Попался!», т. е., как только появляется новое задание, ищут незадействованного сотрудника и, если находят, тут же включают его в работу со словами: «Попался! Будешь работать вот на этом проекте». В таких организациях процесс распределения является преимущественно административным, его задача состоит в том, чтобы занять всех и каждого. На самом деле факт высокой степени участия персонала должен быть (и, вероятно, *является*) объективным для любой системы распределения работников на проект. Однако это далеко не все.

#### 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 разных областях, знание которых, например, может быть необходимо при выполне-

нии двух различных (и конкурирующих) проектов. Решение о назначении этого сотрудника на один из проектов, как ни 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 при работе с клиентом 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, а в различии предпочтений самих клиентов. Выбор подходящей команды, способной соответствовать личности клиента, будет влиять на успех проекта и является вопросом стратегической важности. Принятие грамотных решений о распределении работников на проекты может повлиять и на шанс получения последующих заданий от клиента, и на характер и число положительных рекомендаций с его стороны.

## Построение навыков

Профессиональное развитие не менее важно, чем прибыльность и обслуживание клиентов. В организации, оказывающей профессиональные услуги, навыки приобретаются сотрудниками в результате назначения на проект, за счет принятия новых обязательств и прохождения новых испытаний. Таким образом, система влияет на количество получаемых навыков за конкретный период времени (и может даже определять его).

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 каждый раз выполняет одни и те же функциональные обязанности – 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, приходится 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. Сотрудник может с успехом пройти обучение, и интересы организации будут лучше учитываться. Назначьте на проект кого-то другого и начните развивать опыт организации в глубину. Однако система может заниматься и развитием отдельных сотрудников. В большинстве организаций, оказывающих профессиональные услуги, перспектива повышения остается главной движущей силой для младших сотрудников. Соответственно, система распределения работников на проект должна обеспечивать им возможность приобретения опыта и развития требуемых навыков.

Вопрос профессионального развития предполагает не только 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. А во-вторых, исполнитель низшего звена, работая на протяжении долгого времени с одним и тем же специалистом, слабее развивает свои таланты и получает меньше знаний, чем необходимо. Даже если у руководителя исключительно широкий кругозор или есть неподдельное желание помочь исполнителю низшего звена, он все равно не способен удовлетворить всем потребностям развития младшего сотрудника.

Есть и еще одно доказательство этого тезиса: в большинстве организаций, оказывающих профессиональные услуги, решение о продвижении по службе базируется на впечатлении, которое сложилось у исполнителя высшего звена, работавшего с сотрудником, кандидатура которого рассматривается. А с чем большим числом исполнителей высшего звена работал сотрудник, тем меньше вероятность принятия неправильного решения.

## **Мотивация и мораль**

Есть еще один не менее важный фактор, который желательно рассмотреть, – это уровень удовлетворенности и морали сотрудников. Как известно, фактор самореализации рабочей силы важен для любой компании, но для организаций, оказывающих профессиональные услуги, он важен особенно. Эти организации конкурируют не только в сфере оказания услуг клиентам, но и на рынке профессиональной рабочей силы. Мотивация профессионалов базируется на возможностях роста не только в рамках организации («Меня повысят?»), но и в профессиональном плане. Они ищут серьезную работу, 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: расположение («Я делал проекты далеко от дома уже три раза. И заслужил сделать хотя бы один в своем городе»), срочность («Каждый проект, на котором я работал, был кризисным. Я *знаю*, что не все проекты таковы»), коллеги («Не надо мне давать опять Джули и Тода; они, конечно, компетентные специалисты, но мы не можем сработаться») и масса других сугубо личных вещей.

Последний из перечисленных вопросов особенно важен. В ходе большинства проектов продуктивность усилий, затраченных на их выполнение, определяется фактором согласованности в работе команды. В процедуры назначения работников на проекты включается критерий подбора слаженно работающей команды. Но даже без учета этого фактора организации, оказывающие профессиональные услуги, 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 планирование процесса распределения требует дальнейших разъяснений, стоит рассмотреть этот процесс в контексте управления людскими ресурсами фирмы. Эти связи показаны на *рис. 16–1*.

Очень важна связь между планированием распределения работников (назначением 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, в различных функциональных областях? Как сильно будет ограничена моя свобода в выборе работы?» Это наиболее часто встречающиеся вопросы.

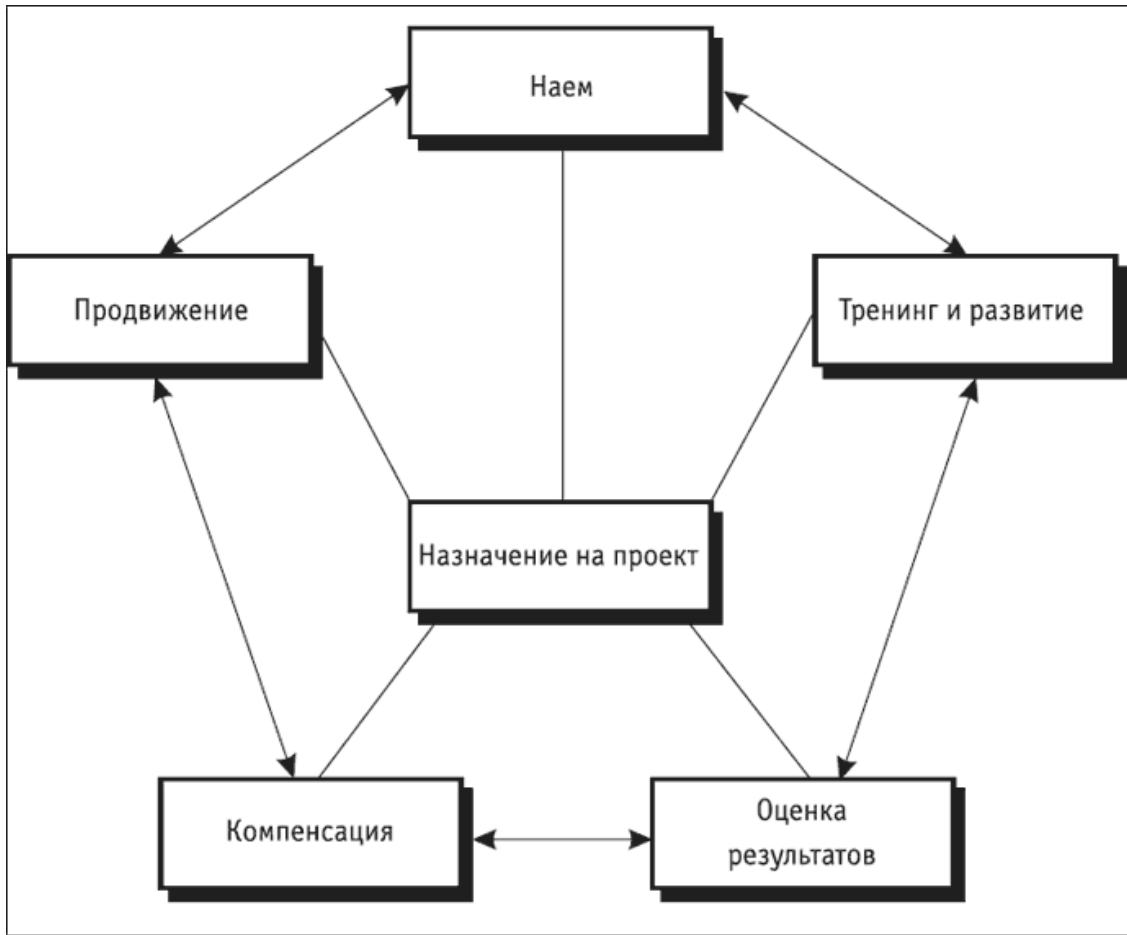


Рис. 16–1. Связь между основными системами работы с персоналом в фирмах, оказывающих профессиональные услуги

Поскольку большая часть долгосрочного успеха организации, оказывающей профессиональные услуги, определяется ее способностью привлекать профессионалов высшей квалификации, не надо недооценивать роль системы назначения на проект для молодых специалистов. В этом свете просматривается еще одна связь между процессом подбора персонала и процессом планирования назначения работников на проект. Если система планирования требует от работника проявления инициативы и настойчивости, то для фирмы не имеет смысла нанимать тех, кто ищет покровительства и указаний. И наоборот, централизованная, административная система планирования распределения работников на проекты определяет характерные черты организации и, следовательно, тип набираемых сотрудников. (Нет ничего необычного в том, что в процессе подбора персонала обращается внимание на соответствие потенциального работника «тому, чем здесь занимаются».)

У многих организаций нет формальной программы тренингов и профессионального развития. Часто модель назначений на работу является де-факто заменителем этой программы: нет иных формальных административных процедур влияния на профессиональное развитие. 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 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, т. е. они могут просить, выбирать, лоббировать назначение на отдельные

проекты, то в этом случае важной задачей становятся консультации по развитию карьеры исполнителей низшего звена. Они исходят из понятия полезности работы, а также наличия тех партнеров, с которыми стоит работать, критериев и ожиданий самой организации.

Разумеется, есть также взаимосвязь между назначением 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 решение конкретного работника взять на себя ответственность за выполнение нежелательного для него проекта будет влиять оценка последовательности выполнения проектов. Если механизма учета этого фактора не существует, 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 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 компенсаций должна быть разработана с учетом особенностей системы назначения на проекты, и 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 его производительности. Это двусторонняя взаимосвязь. Если фактор повышения по службе замыкается на достижении каких-либо показателей (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 некоего «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 необходимых для выполнения этих задач навыков. Здесь должно быть отражено начало выполнения каждого этапа проекта, а также временные рамки и возможности лавирования. Далее ему надо знать уровень навыков сотрудников и наличие необходимых специалистов, 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 работы каждого из них, учитывая их производительность и качество.

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 ясны, следует посмотреть предыдущие назначения этого работника: в каких отраслях он работал, какие задания выполнял, какую



роль играл и какие обязанности принимал на себя в процессе совместной групповой работы, в каких географических регионах ему пришлось работать и с какими партнерами.

Помимо объективных потребностей 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 работать в этом месяце далеко от дома? Будет ли этот сотрудник работать согласованно с менеджером или партнером? Эти рассуждения могут и не приниматься в расчет при принятии решений о назначениях на проекты, но, если это имеет значение при принятии окончательного решения, всю эту информацию нужно собрать и передать тому, кто будет планировать назначения.

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 и ценность клиента для организации. Если проект или клиент важен, то следует отрядить на эту работу лучших сотрудников. Отсутствие внимания к данному аспекту может привести к ненужным компромиссам в обслуживании клиентов и плохой реакции клиента.

Мы уже создали для нашего гениального планировщика проблему определенной сложности (рис. 16–2): это обширный банк данных, фактов, суждений и их интерпретации, касающийся сотрудников и проектов. В попытке приведения в соответствие множества сотрудников множеству проектов необходимо добиться «оптимального» прохождения графика, который является функцией от четырех переменных: прибыльности, удовлетворения клиента, морального уровня сотрудников и профессионального развития.

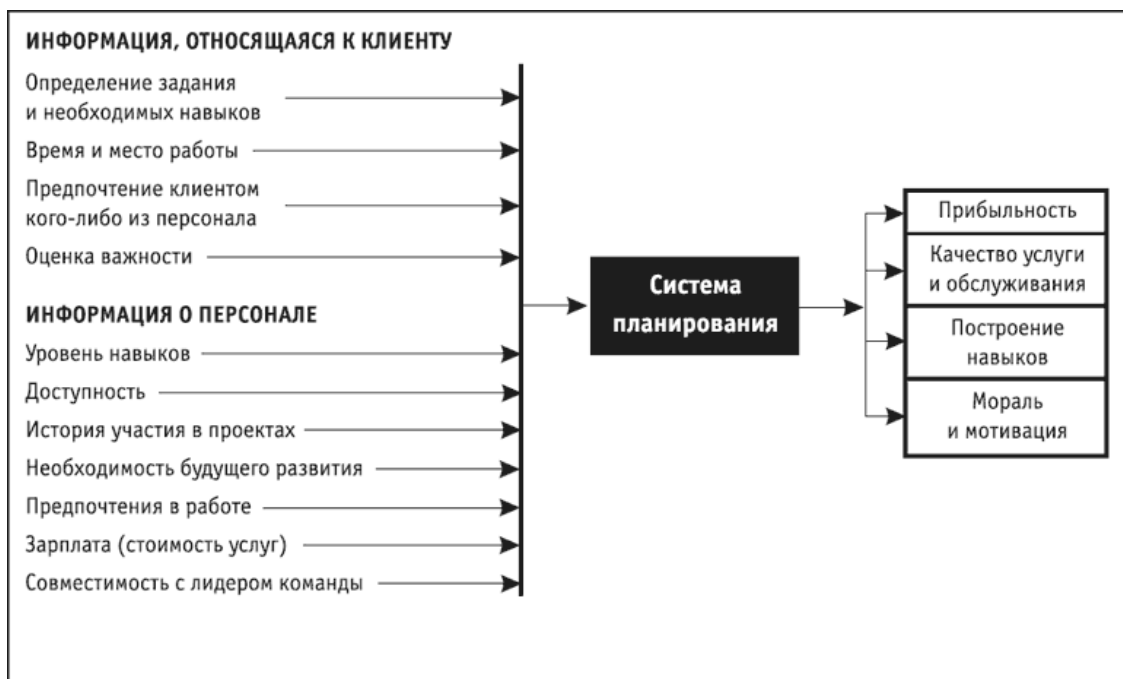


Рис. 16–2. Структура системы назначения на проекты

Система распределения работников на проект является также средством сбора и обработки большого количества информации для *стратегического* (неадминистративного) выбора, основанного на совокупности этих фактов, суждений и предположений. Наш пла-

нировщик нуждается в процедурах, позволяющих удостовериться в оценке четырех переменных, а также в источнике точной, достоверной информации о *реальных* навыках, необходимых тем, кто будет выполнять проект, *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.

Эти рассуждения приводят к заключению, что решения об участии работников в проектах должны приниматься с помощью управленческих технологий. Этим процессом должен управлять человек, занимающий определенную позицию, в число обязанностей которого включается достижение стратегических компромиссов. Эта задача не может быть делегирована тому, кто находится вдали от руководства практической деятельностью (или управляющего партнера). Только люди, обладающие соответствующими знаниями, могут грамотно распределить работников на проекты.

Например, иногда планировщик должен ставить под сомнение запросы партнеров о выделении только лучших работников на его проект. Только там, где должность такого планировщика занимает влиятельный партнер или 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 (как это чаще всего бывает) в условиях разворачивающегося процесса «политического торга, лоббирования, махинаций», где каждый исполнитель высшего звена ведет тайные переговоры с другими на предмет получения 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 «своих» проектов: на самом деле они и *должны* так действовать. Но кто-то все же должен оставаться в стороне от этой борьбы, думая о фирме 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? Ведь, работая с ними, ты снизишь стоимость выполнения проекта и накопишь навыки, необходимые нашей организации». В результате таких переговоров у руководителя практики появляется шанс реально контролировать достижение компромиссов между прибылью, качеством, развитием навыков и мотивацией. И если этого не делает руководитель практики, то, видимо, не он, а кто-то другой (или что-то другое) *реально* управляет фирмой.

## Глава 17

### О значении партнерства

Главная отличительная характеристика организации, оказывающей профессиональные услуги, с точки зрения организационного типа – это потребность в найме тех профессионалов, которые с течением времени и развитием навыков могут стать совладельцами или партнерами. Профессионалы жаждут карьеры, а не работы.

Организации обычно используют эффективную систему развития «вверх или в сторону», цель которой заключается в необходимости постоянного совершенствования профессиональных качеств своих сотрудников. Если же они не придерживаются такой политики, карьерные амбиции отдельных работников заставят их искать другое место для продолжения карьеры, так как на каком-то этапе развитие их карьеры останавливается. Обычное стремление фирмы представить себя элитной организацией заключается в желании ужесточить эту систему. Обычно организации, оказывающие профессиональные услуги, преподносят себя так, словно могут позволить себе иметь дело только с элитой, т. е. партнерами. В таких организациях нет места тем, кто не преуспел вобретении всего спектра «партнерских навыков».

Но все чаще и чаще организации начинают сомневаться в адекватности такого 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 представляют реальный интерес и выгоду для организации. Они не хотят терять таких людей и все чаще и чаще задаются вопросом: «Как удержать этих людей, не делая их партнерами? Может быть, стоит ввести новые позиции или должности, например “принципал”, для подобных ситуаций?»

Эта проблема поднимает еще один важный вопрос – о значении партнерства. Что оно символизирует? Каковы неотъемлемые составляющие партнерства?

Обычно партнерство в организации, оказывающей профессиональные услуги, приводит к получению множества привилегий:

- *Участие в бизнесе.* 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.

- *Гарантия продолжительного пребывания в должности.* В большинстве случаев партнеры не могут быть смещены с занимаемых должностей, за исключением экстраординарных случаев голосования всех партнеров.

- *Автономность.* Как правило, у партнеров есть значительная степень свободы в определении того, как и где им 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 организации.* Как равный участник организации партнер имеет голос в том, что касается вопросов политики организации и управления этой политикой.

- *Доход.* Хотя и не всегда, но довольно часто партнеры зарабатывают гораздо больше, чем непартнеры. Для некоторых главным преимуществом партнерства является не автономия, не право равноценного участия в сделках и продолжительного пребывания в должности, а возможность получения финансовой выгоды в качестве компенсации за годы напряженного труда в ранний период своей работы.

- *Внутренний статус и признание.* Партнерство желанно еще и потому, что оно олицетворяет признание и помогает обрести внутренний статус. Профессионалы, возможно, как никакие другие работники, ищут похвалы своих коллег и стараются добиться при-

знания своей работы. Культура большинства организаций, оказывающих профессиональные услуги, такова, что это признание приобретается посредством достижения партнерской должности. Получение статуса партнера означает признание высшей степени профессионализма. Отказ от продвижения на партнерские позиции олицетворяет второстепенный статус кандидата.

• *Внешний статус и признание.* Профессионалы стараются добиться признания не только внутри организации, но и вне ее. Один профессионал так рассказывал о своем восприятии статуса: «Сам бы я согласился работать на непартнерской должности в нашей организации. Я понимаю внутренние обстоятельства. Но когда мои друзья и соседи говорят: “Что? Они тебя еще не повысили до партнерского уровня?” – мне нелегко в такие минуты». В этих ситуациях важна сама должность партнера, а не ее сущность.

Примечательно, что этот список отдельных (или, по крайней мере, отделяемых) преимуществ связан с одним-единственным решением. Если вы стали партнером, в большинстве организаций вы получите все эти привилегии. Если вас сместили с этой должности, вы потеряете тоже все. На мой взгляд, это похоже на тупой инструмент, который используют для распределения премиальных: 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 разделения этих привилегий, не рассматривая их как одно решение. Это вполне выполнимо. Не существует причин, по которым равноценное участие в сделках должно называться партнерством. На самом деле существует множество организаций, внедривших (посредством использования принципов партнерства) практику равноценного участия в делах для специалистов, статус которых ниже партнерского, увеличивая тем самым количество участвующих в достижении успеха организации людей. Даже уровень дохода может быть отделен от партнерства. В некоторых организациях продуктивно работающий сотрудник может зарабатывать больше, чем не очень продуктивно работающий партнер. Эта схема может быть использована и другими фирмами.

Таким же образом можно отделить факт продолжительного пребывания в должности от партнерства как такового. Специалист может быть принят на работу без гарантии получения статуса партнера, да и партнерство во многих организациях уже не является следствием продолжительного пребывания в должности. Кроме того, если партнер перестает соответствовать профессиональным стандартам, то его, подобно старшему сотруднику любой крупной корпорации, могут вежливо попросить написать заявление об увольнении.

Возможность участия в разработке политики организации также может быть отделена 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 консультируются с номинальными партнерами, 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 оптимальный 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 фирмах партнеры полностью автономны при условии участия в общефирменной системе деления прибыли. В других организациях младшие партнеры продолжают действовать под управлением руководителей отделов и старших партнеров. Уровень предоставляемой партнерам (и ожидаемой ими) автономии – это функция внутренней *культуры* организации и ее *выбор*. Этот уровень не предопределен изначально.

Наконец, статус: внутренний и внешний. Важность партнерства как знака *внутреннего* статуса в значительной степени относительна, что во многом зависит от самосознания орга-

низации. В организациях с хорошо развитым классовым сознанием различию статусов партнера и непартнера придается огромное значение. Здесь 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 организациях сотрудники непартнерского звена работают в составе влиятельных комитетов, принимают на себя значительную ответственность и в условиях внутренней культуры организации пользуются таким же уважением, как и 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. Многие перестали проводить различия между своими сотрудниками вне организации в зависимости от занимаемой ими должности. Так, один из профессионалов, которого я хорошо знаю, называет всех «коллегами», независимо от продолжительности времени работы в 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 зависит 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 организации, оказывающие профессиональные услуги, обладают большими возможностями в распределении привилегий, действуя «жестче» или «мягче». У них есть возможности для оценки результатов 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

Организации, оказывающие профессиональные услуги, конкурируют на двух рынках: на рынке клиентов и на рынке труда. Но большинство стратегических устремлений таких организаций обращено к рынку клиентов. Для многих из них стратегия – это просто другое название маркетинга. Вопросы развития и сохранения человеческого капитала, такие как подбор персонала, тренинги и профессиональное совершенство, рассматриваются просто как административные детали, а не как конкурентная стратегия. Все это, однако, следует изменить.

В ближайшие десятилетия способность привлекать, развивать, удерживать и использовать персонал станет единственным фактором, определяющим успех организации, оказывающей профессиональные услуги.

Откуда это известно? Обычная демография. С середины шестидесятых шел постоянный прирост рабочей силы в развитых странах, что было результатом повышенной рождаемости после войны. Например, в США число работающих людей в возрасте от 25 до 34 лет выросло за 1965–1985 гг. с 17 до 23 % населения. Похожий рост наблюдался в любой экономически развитой стране.

Увеличение населения не было единственной тенденцией роста профессиональной рабочей силы. В этот же период в большинстве стран выросло число работающих женщин. К тому же в этом поколении было больше людей с университетским образованием, чем во всех предыдущих, и это также благоприятствовало работе рекрутинговых организаций.

В такой ситуации пренебрежение вопросами рынка труда было понятным: зачем беспокоиться о том, чего и так в избытке. Однако ситуация начала меняться. Во всех экономически развитых странах начиная с 1985 г. уменьшается число людей в возрасте от 25 до 34 лет, и этот процесс еще не прекратился. В ближайшие 15 лет в США их число снизится с 23 до 17 % от общей численности населения.

Картина меняющегося *предложения* должна рассматриваться с учетом того, что происходит со *спросом* на работников этой сферы. 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 них есть больше возможностей для построения карьеры, чем у людей, выросших в период повышенной рождаемости.

Чтобы понять последствия снижения спроса, задумайтесь над следующими данными: «нефтяной шок» в начале 70-х годов был вызван 5 %-ным уменьшением мировых поставок нефти. А организации, оказывающие профессиональные услуги, столкнулись с 25 %-ным уменьшением рынка непартнерской рабочей силы. Это приведет к *катастрофической* нехватке людей, что скажется и на рынке.

Как доказательство меняющегося дисбаланса спроса и предложения можно было рассматривать рост начального уровня заработной платы в организациях, занимающихся бухгалтерским учетом, юриспруденцией и консультационным бизнесом, с конца 80-х годов в США. Эти тенденции были завуалированы спадом начала 90-х годов, когда еще казалось, что существует избыток потенциальных работников. Однако изучение статистических данных ясно показывает наличие дисбаланса спроса и предложения, что в полной мере проявится с окончанием спада.

## От ресурса богатого к ресурсу ограниченному

Чтобы ясно представить последствия изменения дисбаланса спроса и предложения или трудовых ресурсов, вообразите себе такую картину: вы добываете золото и делаете из него украшения, причем в ситуации, когда золото стоит дешево и его очень много.

Как бы вы стали разрабатывать рудник в этом случае? Стали бы вы скрупулезно отыскивать каждую золотинку или удовлетворились бы самородками, которые легко добыть, а все остальное просто выбросили (система «вверх или в сторону»)? Когда золота в избытке и оно дешево, не стоит затрачивать усилия на переработку руды среднего качества для получения конечного продукта: будет быстрее и дешевле разрабатывать лишь крупную жилу. Также идут процессы и на рынке труда. При избытке предложения текучесть кадров в организациях, оказывающих профессиональные услуги, была высока, поскольку на работу стремились брать тех работников, которые старались пройти все ступени и стать владельцами или первоклассными специалистами, и мало внимания уделялось вопросам превращения обычных сотрудников в профессионалов. В большинстве организаций люди стремились получать знания сами или не делали этого вовсе. И это была самая подходящая политика работы для богатой кадровыми ресурсами среды.

Когда золото дешево и находится в избытке, заботитесь ли вы об изыскании возможностей повышения эффективности его использования? В принципе, эффективность – вещь хорошая, но на практике никто не заботится об эффективности при наличии дешевых и избыточных ресурсов. В 80-е годы редкие организации, оказывающие профессиональные услуги, тратили время и силы на поиск возможностей по снижению стоимости оказания услуг. Поэтому лишь отдельные специалисты были приобщены к практике «полного и всестороннего использования». А решения о распределении ресурсов (такие, как планирование распределения работников на проекты) диктовались, например, принципом «чтобы все были заняты», а не принципами продуктивности, эффективности и лучшего использования ресурсов.

Когда золото дешево и в избытке, сильно ли вы заботитесь о разнице в прибыли при разных вариантах его использования? Прибыльность производства – «прекрасная идея», но на практике, когда ресурс дешев, прибыльность обеспечивает любое производство: просто производи все, что только можешь продать! Так же обстоит вопрос и с политикой роста. В условиях дешевизны ресурсов компания растет так, как вам самим этого хочется. Если вам удастся продавать, вы зарабатываете.

Что показывают эти рассуждения? Организации, оказывающие профессиональные услуги, придерживаются следующих правил в управленческой политике:

- выживание сильнейших в условиях системы «вверх или в сторону»;
- больше наставлений, чем тренингов;
- гибкая политика распределения ресурсов;
- недостаток анализа себестоимости услуг;
- недостаток анализа прибыльности проектов;
- деятельность по развитию бизнеса, игнорирующая или преуменьшающая значение прибыльности различных видов работы.

Вся эта деятельность и сопутствующая ей политика поведения хороши 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 из «руды среднего качества». Появляется смысл уделять больше внимания эффективности использования

ресурсов, планированию их расходования, изысканию путей повышения продуктивности (а не просто производства). Становится *необходимым* создание хорошей системы «исчисления стоимости работы», чтобы руководство 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, самые мелкие проблемы из всех, что нас ждут. Практика управления, признанная вполне адекватной в последние двадцать лет, может привести к упадку в ближайшие двадцать лет, если ее не изменить. Ключом к разрешению этой проблемы может послужить пересмотр политики организации. 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* (отсутствие возможности принять на работу достаточное количество людей), *высокая стоимость* (растет заработная плата сотрудников) и недостаточная *способность удерживать* (организациям труднее удерживать сотрудников среднего звена, которые привлекаются не только конкурентами, но и другими организациями).

В свете этих аспектов нехватка работников младшего звена является самой незначительной проблемой. Большинство организаций предоставляют прекрасные *начальные* возможности для 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 – стремиться к приобретению опыта работы в консультационных организациях и инвестиционных банках.

Результат кризиса можно будет почувствовать только тогда, когда возникнет необходимость в больших расходах, и это естественный результат конкурентной борьбы за молодых образованных работников. Высокая начальная заработная плата – необходимый элемент сохранения привлекательности карьеры в организации в ситуации, когда даже к работникам среднего звена постоянно обращаются с предложениями о работе.

Чтобы подготовиться к таким изменениям, требуются больше чем полумеры. Одним махом проблему не решить: нужна единая стратегия, базирующаяся на множестве средств противостояния. В числе этих средств мы можем отметить несколько подходов, над которыми стоит подумать (*табл. 18–1*):

- а) поиск способов увеличения *производительности* дорогостоящих ресурсов;
- б) поиск 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
- Вознаграждать партнеров за готовность учить других



- Изменить характер распределения сотрудников при выполнении проекта, чтобы все и каждый «работали в полную силу»
  - Использовать возможности новых технологий для увеличения возможностей персонала
  - Увеличить число оплачиваемых часов работы
  - Изменить схему оплаты труда, чтобы премировать тех, чья производительность выше
- СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ**
- Отказаться от оказания нерентабельных 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 вместо объема гонораров
- СТРАТЕГИИ ЗАМЕНЫ**
- Больше использовать работу молодых специалистов
  - 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 или по гибкому графику

## Стратегии производительности

Даже если организации, оказывающие профессиональные услуги, решат проблему нехватки персонала (привлекут нужное количество людей), то все равно столкнутся с тем обстоятельством, что большая часть их работников будет работать по завышенным ставкам. Соответственно, возникнет необходимость поиска ресурсов для компенсации высоких затрат на заработную плату посредством увеличения ценности конечного продукта.

И это будет самым эффективным средством воздействия при решении проблемы рынка труда. В борьбе за сложные дорогостоящие заказы те организации, которые смогут лучше использовать труд высокооплачиваемых работников, будут эффективнее своих конкурентов, а потому смогут платить более высокие оклады. Повышение производительности станет главным стратегическим вопросом наступающего десятилетия.

## Работать больше

Наиболее очевидный способ увеличить отдачу от использования продуктивного ресурса – это заставить его больше работать. Такие мысли приходили в голову руководителям многих фирм, которые пытались получить «услугу за услугу», требуя от каждого высокооплачиваемого сотрудника больше работы.

Трудно представить, что такая стратегия решения кадровой проблемы будет жизнеспособной. Увеличение часов работы (на 5–10 %) не означает роста заработной платы и может снизить привлекательность организации. Главным фактором увеличения уровня заработной платы с конца 80-х годов стала нехватка кадров, и, следовательно, у организаций появилась потребность быть *более* привлекательными на рынке. Увеличение нагрузки вряд ли станет преимуществом в этом плане. В лучшем случае это просто замена действий, о которых речь пойдет ниже.

## Изменить методы выполнения заданий

Если бы компания реального сектора столкнулась с удвоением стоимости ключевого оборудования, она бы пересмотрела способ использования этого оборудования, чтобы оно работало на полную мощность. Таким же образом профессиональной организации необходимо изучить, как используются *ее* производственные ресурсы – на сто процентов или нет.

Моя работа и исследования по консалтингу показывают, что у организаций, оказывающих профессиональные услуги, есть много возможностей для улучшений в этом направлении. По понятным причинам (их основная задача – забота о качестве и эффективности) лишь немногие из них уделяют достаточное внимание *эффективности* своей деятельности. В большинстве организаций, даже самых лучших, существует проблема «систематического недоделегирования», т. е. работа выполняется высокооплачиваемыми сотрудниками, в то время как может быть выполнена исполнителями низшего звена с неменьшим успехом (и более дешево). (Подробнее об этом сказано в *гл. 4.*)

В большинстве организаций, оказывающих профессиональные услуги, иногда до 50 % всех производственных возможностей попадает в эту категорию. В ситуации, когда цена на рабочие ресурсы возрастает, такое положение дел становится недопустимым. Потребуется разработать управленческие подходы, при помощи которых можно будет удостовериться, что малоценная работа не выполняется высокооплачиваемыми сотрудниками, за исключением случаев крайней необходимости.

Для того чтобы удостовериться в том, что высокооплачиваемый персонал работает производительнее, необходимо уделять особое внимание распределению 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 как чисто административная функция. В мире, где требуется достичь производительности, где каждый ресурс должен использоваться на полную катушку, процесс планирования распределения ресурсов становится важной управленческой задачей.

Более эффективное распределение кадров потребует затрат на разработку методологий (чтобы исполнители младшего звена *могли* выполнять сложную работу с лучшими результатами). В условиях каждодневного аврала нередко кажется, что легче поручить выполнение задания высокооплачиваемому специалисту высшего звена, чем научить исполнителя младшего звена. Так происходит и в том случае, когда системы оценки результатов труда в организации основаны на оценке оплачиваемых часов конкретного исполнителя. В такой ситуации исполнителю высшего звена просто невыгодно тратить время на распространение накопленных им знаний. Соответственно, возможные методологии не разрабатываются.

## Улучшить процесс обучения

Производительность – это не просто выполнение одних и тех же задач с наименьшими затратами, это возмещение высокой стоимости использования персонала за счет увеличения его ценности в глазах клиентов (что, следовательно, позволит устанавливать высокие ставки на выполняемые работы). У организации, оказывающей профессиональные услуги, 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, чтобы эта работа не выполнялась только теми, кто хорошо ее знает.

Вторым средством обучения может стать проведение тренингов по ключевым знаниям и навыкам. Тренинги, несомненно, играют важную роль в распространении знаний,

но с их помощью трудно получить практические навыки. Для того чтобы ускорить процесс обучения, организации должны рассмотреть третью возможность: проведение тренингов «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 заинтересовали бы профессионала высшего звена в участии в процессе обучения (см. гл. 4).

Достижение высокой производительности требует пересмотра системы компенсаций и на низших уровнях. Большинство организаций, оказывающих профессиональные услуги, при решении вопроса о вознаграждении уделяют мало внимания различию в производительности среди исполнителей младшего звена. Но с ростом стоимости использования персонала жизненно необходимо провести различия между хорошо и плохо работающими сотрудниками.

### **Увеличение ценности сотрудников**

Дополнительным средством, которое помогает компенсировать высокую стоимость использования персонала, может стать увеличение ценности сотрудника в глазах клиента, т. е. «вооружение» сотрудника инструментами, методологиями, опытом и накопленными организацией знаниями.

Так поступают некоторые финансовые компании, обеспечивающие 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 совместимы с принтерами клиентов, и ответы на вопросы клиент может получить прямо в офисе в распечатанном виде.

Другой пример: одна из организаций пользовалась услугами электронной почты в масштабах страны с целью обеспечения свободного доступа к накопленным организацией знаниям.

Деятельность по увеличению ценности исполнителей младшего звена в глазах клиента не обязательно должна быть «высокотехнологичной». Например, одна консультационная компания пыталась ускорить передачу знаний, записывая на видеокассеты объяснения сотрудников высшего звена, как необходимо выполнять то или иное задание (начиная от первичного интервью с клиентом и заканчивая анализом данных для построения презентаций).

Принцип остается одним и тем же вне зависимости от уровня технологий: чем больше инструментов организация может дать своим сотрудникам, тем выше их ценность в глазах клиента и возможность того, что организация окупит высокую стоимость их работы.

### **Стратегия уменьшения потребностей**

Даже при использовании стратегии повышения производительности остается вероятность, что большинство организаций, оказывающих профессиональные услуги, будут предлагать услуги по довольно высоким ценам. Примут ли клиенты структуру высоких ставок, позволяя организациям поддерживать текущую прибыльность?

Одни примут, но другие, вероятно, нет. Повышение стоимости на типы услуг, требующих высокого уровня компетентности (проекты типа «Мозги»), вероятно, не остановит клиентов. Однако большинство организаций, оказывающих профессиональные услуги, не предлагает выполнение проектов этой категории. Большинство предлагает решение типо-

вых вопросов, т. е. у клиента появляется широкий выбор поставщиков услуг, поэтому уровень ставок будет играть значительную роль в выборе 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 предлагаемых видов услуг, клиентов и типа бизнеса. Большая избирательность должна стать основой вашего дела. От каких-то 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 клиентов.

Это заставит организации не только провести переоценку оказываемых услуг и своего места на рынке, но и осмыслить связь между ростом и прибыльностью. В течение двух десятилетий рост организаций, оказывающих профессиональные услуги, был обусловлен избытком рабочей силы. Соответственно, экономические соображения по поводу развития 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 сегодня еще редко встретишь в политике «принятия новых идей на вооружение».

Каждая организация, оказывающая профессиональные услуги, должна обеспечить темп роста, создающий возможности продвижения для ее сотрудников. Так было всегда. Однако стоит все же подумать, а 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 тех, что уже есть. Если вы потратили много денег на обучение сотрудника, 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? Выше уже было отмечено, что следует уделять больше внимания обучению персонала. Как показывают многочисленные исследования, ничто так не влияет на мораль, уровень мотивации и текучесть кадров, как тип выполняемой сотрудниками работы. Поэтому вопросы продуктивности, о которых говорилось выше, не являются просто средством 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 организации, оказывающей профессиональные услуги, долго не продержится. (Интересно, что сейчас многие 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 способ, как уверить работников непартнерского звена в том, что они ценятся высоко, чтобы у них не возникло соблазна уйти к конкурентам.

## Стратегии замены

### Молодые специалисты

В поисках замены высокооплачиваемых работников большинство организаций, оказывающих профессиональные услуги, приходят к выводу, что нужно пересмотреть реальные потребности в персонале. Вся ли работа требует наличия высокообразованных сотрудников, которые обычно и составляют основную часть рабочей силы такой организации?

Уже многие организации осознали, что значительную часть выполняемой ими работы *можно* поручить по вполне приемлемой для клиентов цене молодым специалистам, имеющим невысокий уровень квалификации. Их работа требует меньшей оплаты, чем работа квалифицированных специалистов.

Лишь немногие организации, оказывающие профессиональные услуги, могут получить выгоду от использования труда сотрудников со стажем работы один-два 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 молодых специалистов было в избытке и их работа была относительно недорогой, такой подход к набору новых сотрудников оправдывал себя. Но в будущем это станет дорогой прихотью.

Анализ заданий, выполняемых исполнителями низшего звена, показывает, что большая часть этой работы может быть на самом деле выполнена молодыми специалистами. Разумеется, претворение этой стратегии в жизнь потребует разработки методологий, необходимых для целевого использования молодых специалистов, создания 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 трения: если существуют две *большие* группы работников, причем одна занимается профессиональными вопросами, а другая нет, то недовольство таким положением неминуемо (и оно возникает в некоторых организациях). Применение стратегии использования труда молодых специалистов требует отказа от «классовой системы» – только таким путем можно достичь успеха. Кроме того, вопросы развития карьеры молодых специалистов должны быть решены заранее.

Несмотря на все трудности, эта стратегия – одна из немногих, с помощью которой можно найти необходимых сотрудников. У нее также есть и другие преимущества. Во-первых, есть потенциал уменьшения рутинной работы, вызывающей «ворчание» сотрудников на ранних стадиях профессиональной карьеры, что увеличивает привлекательность организации и некоторым образом решает проблему нехватки персонала. Во-вторых, снижается стоимость оказания отдельных услуг, что увеличивает преимущества организации в условиях высокой стоимости ресурсов.

### Нетрадиционные кандидаты

Помимо молодых специалистов есть другой кадровый ресурс, на который стоит обратить внимание. Даже при ориентации на традиционные кадровые ресурсы можно исполь-

зовать альтернативные критерии набора персонала. Превышение спроса над предложением заставляет организации расставлять свои рекрутинговые сети шире, чем обычно.

Так, организации теперь нанимают сотрудников, имеющих специализированное образование, не только из числа, скажем, 25 % лучших выпускников. Многие (если не большинство) юридические и финансовые фирмы начинают разрабатывать рекрутинговые программы, ориентированные на выпускников не первого эшелона.

Заходя еще дальше, некоторые организации (бухгалтерские и консультационные, например) стали набирать выпускников «нетрадиционных» программ обучения в надежде найти талантливых студентов где бы то ни было. Так, 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 предсказать рост межотраслевой конкуренции за талантливых молодых людей.

Во всех случаях применения стратегии «замены» организации, оказывающие профессиональные услуги, должны компенсировать нетрадиционные знания своих новых работников обучением, но это нужно лишь в том случае, если этих работников предполагается включить в традиционные системы продвижения по службе.

Но далеко не всегда нужен карьерный рост. Сейчас для организации, оказывающей профессиональные услуги, основным вопросом становится 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 трудоспособных людей в возрасте от 35 до 44 лет. Это может стать хорошим источником кадров для организации, оказывающей профессиональные услуги, если только эти люди будут согласны на работу, которую традиционно выполняют более молодые (25–34 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 при уменьшении требований к ним. В сущности, организация, оказывающая профессиональные услуги, должна уметь использовать труд людей, желающих работать неполный рабочий день или неделю, а также тех, кто ищет «альтернативные стили работы» в таких фирмах.

## **Замена технологии**

Стратегии замены – это не просто переход от высокооплачиваемого к низкооплачиваемому труду. Большую часть профессиональной работы обычно составляют знание и анализ данных, следовательно, существует значительная потребность в автоматизации базовых процессов.

Несмотря на то что многие организации признают это, лишь немногие используют возможности микрокомпьютеров в полной мере. Это происходит из-за того, что такие организации привыкли получать деньги от клиентов за один час выполняемой работы. Этим и объясняется отказ от использования возможностей вычислительной техники, сокращающей человеко-часы.

Но существует множество возможностей использовать технику. 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 технологических возможностей это позволит сберечь не только время, но и деньги.

## Заключение

Молодые специалисты, производительность, быстрое обучение необходимым навыкам, умение управлять людьми, увеличение ценности – любой скажет, что здесь мало нового: все это уже обсуждалось неоднократно. Но именно обсуждалось и редко когда было превращено в жизнь. Так что новым здесь становится внедрение желаемых изменений.

Нельзя недооценивать трудности, которые испытывают организации, оказывающие профессиональные услуги, пытаясь внедрить эти стратегии. В течение двадцати лет они жили по принципу «получаем новый заказ – набираем больше сотрудников». Исторически сложившийся избыток рабочей силы привнес в поведение организаций, оказывающих профессиональные услуги, акцент ориентации исключительно на клиента, 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.

Организации, оказывающие профессиональные услуги, 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 считаются те, которые поддерживаются десятками, сотнями или тысячами партнеров. Они должны согласиться выполнять ту же работу новым способом.

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 организации «официально» требуют этого от своих партнеров, но лишь немногие имеют хоть какие-то управленческие механизмы стимулирования и вознаграждения таких действий. В большинстве случаев партнеры заняты получением новых заказов и не воспринимают всерьез 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. Все это 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 партнер. Если этого не делать, будет невозможно заставить партнеров думать, что вопросам управления проектами уделяется столько же внимания, сколько вопросам клиентских отношений. Лишь немногие организации смогли решить эту проблему.

Такие же трудности испытывают организации, пытающиеся управлять изменениями. Сколько организаций, оказывающих профессиональные услуги, способны на внимательное отношение к развитию бизнеса, учитывая нехватку персонала и стоимость внедрения новых возможностей? Сколько способны аккуратно перейти от культуры «вверх или в сторону» к такой, в которой сотрудники организации чувствовали бы себя более или менее комфортно?

В новых условиях выживут те, кто сможет пересмотреть многие из устоявшихся понятий и глубоко укоренившуюся практику. Люди – это самый важный актив профессиональной организации. Пришло время фирмам действовать так, словно они в это верят на самом деле.



## Часть четвертая Управление

### Глава 19 Как лидеры увеличивают ценность

Что отличает самые успешные фирмы от других компаний, действующих на том же рынке? 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 организаций, оказывающих профессиональные услуги, с которыми мне приходилось встречаться, не всегда оказывались более умными или более талантливыми, чем их коллеги, работающие в других компаниях. То, что действительно отличает успешные организации, – это одна-единственная характеристика, называемая в разных случаях энергией, рвением, энтузиазмом, мотивацией, уровнем морали, устремлением, преданностью или приверженностью.

Различные факторы влияют на создание этого динамизма, но один из них перевешивает все остальные: навыки и поведение лидера. В разных организациях я наблюдал значительные изменения в уровне производительности, обусловленные одним-единственным критерием – назначением на руководящую позицию 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 считают, что коль скоро в организации, оказывающей профессиональные услуги, работают высокоинтеллектуальные и энергичные люди, то им можно предоставить самостоятельность, положиться на их энтузиазм и не управлять всем этим процессом. Однако мой опыт показывает, что лучшие руководители действительно создают дополнительную ценность. Во-первых, под их «опекой» люди умудряются делать 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 того, что необязательно выполнять именно сегодня, но, может быть, совершенно необходимо для будущего. Слишком часто срочность превалирует над важностью. Примерами «отложенных» дел, которыми часто пренебрегают из-за повседневной суеты, могут служить некоторые вопросы обслуживания клиентов, на основе которых формируются взаимоотношения с ними; время, нужное для обучения начинающего сотрудника новому подходу, или представление компании на важных деловых встречах с целью формирования ее имиджа.

Профессионалы обычно понимают важность этих дел, знают, что именно нужно для их выполнения, и действительно *намереваются* выполнять их. Но не всегда их делают. В конце концов, каждое из этих дел предполагает краткосрочные затраты для получения долгосрочной выгоды. Предоставленные самим себе профессионалы, подобно остальным людям, счи-

тают, 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 сфере образования и, как все, имевшим краткосрочные (преподавание) и долгосрочные (проведение исследований, публикации) цели. Я очень ответственно относился к процессу обучения и много сил отдавал текущей работе. Однако, зная, что в интересах моей карьеры было необходимо выполнить действия, имеющие долгосрочный эффект, я всегда находил способы отложить это. Формальная ежегодная оценка уровня производительности преподавателя была всего лишь формальностью, пустым «бумаготворчеством» и никогда действительно не мотивировала ни меня, ни всех, кого я знал.

Однажды ко мне без предупреждения зашел мой старший коллега: «Дэвид, мы нечасто встречаемся, и я хотел поинтересоваться, над чем ты работаешь? Почему бы тебе не рассказать, о чем твое исследование?» Я замешкался с ответом. «Наверное, тебе нужно немного сосредоточиться, – продолжил он. – Давай поговорим об этом. Чем я могу помочь?» В течение какого-то времени мы обсуждали мои идеи. «С кем из коллег ты собираешься встретиться?» – спросил он. Я и представления об этом не имел и сказал, что думаю. «Возможно, я смогу помочь, – сказал он. – Почему бы тебе не создать список всего, что ты ищешь, и мы вместе по нему пройдемся, если ты, конечно, хочешь».

Разговор с тактично интересующимся и выдвигающим предположения опытным коллегой продолжился и помог мне лучше понять то, над чем я должен работать. Важно, что он не потакал мне. 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. Спокойный тон разговора и правильно поставленные вопросы способствовали лучшему пониманию моей работы, но меня обескуражило, что я не смог ответить на, казалось бы, простые вопросы. Это пятнадцатилетнее или двадцатиминутное вмешательство в мою работу придало мне энергии и побудило меня выполнить то, что я постоянно откладывал. В результате я стал действовать более организованно, более дисциплинированно, чем во все предыдущие три месяца работы, и производительность, естественно, выросла.

Урок, я надеюсь, очевиден. До этого разговора я стоял на месте, занимаясь лишь текущими проблемами, не обращая внимания на продуктивность своей работы, несмотря на наличие формальных стимулов и четко структурированной системы оценки выполнения работы. В сущности, я напоминал мелкую деталь в системе. Неожиданно кто-то проявил ко мне интерес. Кто-то позаботился обо мне и обо всем том, что я делаю. Кто-то хотел, чтобы я преуспел, и нашел неформальный мягкий способ внести конкретные полезные предложения. Этот человек позволил мне формировать свои собственные заключения о том, что я делаю. Меня не судили – меня тренировали.

С тех пор я неоднократно наблюдал результат хорошего тренинга. Я часто прошу партнеров оценить процент использования всех их возможностей. Ответы довольно сильно различаются, но некоторые оценки оказываются удивительно низкими. Партнеры часто говорят, что прилежно и упорно трудятся, но довольно многие сообщают, что они «не настроены» на выполняемую работу и что она их не «взвинчивает». Они просто «вымучивают» ее из себя. Различие между упорно работающими и «взвинченными» работой партнерами может быть едва заметным, но оно огромно – оно ведет к успеху на рынке.

Однажды я брал интервью у управляющего партнера большого отделения международной компании. Мне рассказали, что без кадровых перемен и вложений дополнительных денежных ресурсов он сумел преобразить множество увядающих отделений разных компаний так, что они перешли в разряд преуспевающих. Мне не терпелось узнать тайну его

успеха. Было ли это стратегическое планирование? А может, особый контроль за уровнем издержек? А может быть, обучение сотрудников маркетингу?

«Ключевой момент моей работы, – сказал мне он, – это приглашение каждого сотрудника в мой кабинет, чтобы задать ему один-единственный вопрос: “В чем ты хочешь быть знаменит?”» К сожалению, очень многие 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, что немногие из профессионалов умеют сфокусироваться на конкретной проблеме. 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 различных организаций, оказывающих профессиональные услуги, подтвердили всю мудрость этих наблюдений. Чтобы организации работали эффективно, следует способствовать возникновению атмосферы динамизма, поддержки амбиций, стремления быть лучшим. 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 можно «настроить» партнеров (или заставить их измениться) с помощью проницательных заключений, проникновенных речей или организации вдохновляющих групповых встреч. Они знают, что единственным действительно эффективным способом влияния является беседа один на один в сугубо дружественной атмосфере. Хорошие наставники всегда достаточно хорошо знакомы с проблемами сотрудника, чтобы дать разумный совет. И порой они как бы невзначай «заскакивают» в его кабинет, чтобы поинтересоваться «как идут дела».

Хорошие наставники применяют разные подходы в мотивации, поскольку знают, что для разных людей требуются разные инструменты «настройки». То, что воодушевит одного сотрудника, может быть бесполезно для другого. Инструментом мотивации могут служить деньги, внешнее уважение (на рынке), внутренний статус и признание, автономия, высокая оценка, профессиональная гордость, слаженность групповой работы, назначение на должность, соперничество или нечто другое (список «горячих кнопок» довольно велик).

Хороший наставник способен понять, что может воодушевить человека, и найти тот подход, который необходим. Он не теоретизирует по поводу того, что *должно* послужить предметом мотивации, первым делом он узнает это.

Хороший наставник знает, что наставничество – это непрерывный процесс, поэтому оценивает труд работника не один раз в конце года, а по мере необходимости. Конструктивная реакция наставника на действия сотрудника и его предложения по совершенствованию работы конкретного исполнителя, скорее всего, будут восприняты им (и, следовательно, будут эффективны), по крайней мере вероятность этого велика, если речь идет о небольших изменениях в работе. Если рекомендация дается перед выполнением работы и до получения конкретных результатов, то воспринимается как помощь, а не как оценка, от которой зависит уровень вознаграждения. Если наставники дают оценку действий того или иного сотрудника, это не должно напоминать критический анализ – оценка должна содержать конкретные идеи по улучшению работы. Хорошие наставники говорят людям не только о том, что может быть улучшено, но и о том, как это можно сделать. Они, таким образом, выступают источником творческих идей.

Эффективно работающие лидеры предпочитают не праздновать успехи. Они получают выгоду от непрерывного использования систем одобрения, признания и понимания. (Спро-

сите сотрудников вашей организации, как часто они слышат слова «прекрасно сделано» или «спасибо». Спросите их, хотели бы они слышать такие слова чаще.) Однако для того, чтобы работать эффективно, наставники должны быть требовательными. Когда хороший атлет успешно преодолевает высоко установленную планку, что делает хороший тренер? Две вещи. Сначала отмечает достижение, а затем ставит планку выше («Давай, ты можешь это сделать!»). Наставники должны быть одновременно главными заводилами и главными критиками: только чего-то одного недостаточно. Однако наставник должен знать и то, как высоко можно поднять планку для каждого человека в отдельности. Он отвечает и за постановку последующих задач, трудных, но достижимых.

Хорошие наставники знают, что заставить людей измениться трудно. Люди предпочитают придерживаться того, что уже знают (и известного им способа выполнения этого), чем заставлять себя изучать что-то новое. Чтобы преодолеть это, хорошие наставники искусно структурируют небольшие пробные проекты с целью дать возможность человеку (или группе людей) попробовать достичь небольших изменений. Они редко требуют кардинальных изменений – вместо этого они говорят: «А теперь попробуем преодолеть вот это маленькое препятствие и посмотрим, что получится». Хорошие наставники поддерживают в людях уверенность в своих силах и помогают им выполнить больше, чем они могут предположить.

Хорошие наставники формируют группы. Так как большинство игроков будет, вероятно, сосредотачиваться на своих собственных достижениях, дело тренера – сплотить группу. Наставник должен определить характер совместных действий. Он должен отслеживать те ситуации, при которых интересы отдельного игрока могут не совпадать с интересами группы (например, кто именно работает с определенным клиентом или как распределить кадровые ресурсы при выполнении того или иного проекта), а затем проводить переговоры с людьми, занятыми выполнением «нужных» для группы действий. Этот процесс неизбежно вовлекает наставника в торговлю («Помоги нам на этом проекте, а я сделаю для тебя все возможное в следующий раз»). Хорошие наставники уделяют значительную долю внимания вопросу использования групповых ресурсов и выяснения того, действительно ли все выполняется так, как надо.

Хорошие наставники часто организуют небольшие групповые встречи с целью обсуждения вопроса «Что мы собираемся сделать относительно X?». Они размышляют, а не просто представляют готовые заключения («Я обдумал все это и решил, что мы должны сделать X!»). Вместе с группой они обсуждают варианты возможных действий. Если идеи, становящиеся предметом обсуждения, вызывают сомнения, они задают вопрос и решают его всей группой: «Если бы все это было сделано, как бы мы справились с неблагоприятными последствиями?» Основная задача хорошего наставника – заставить людей действовать по-другому, использовать новинки и искать новые решения, иными словами, попытаться вызвать у людей желание изменить привычный ход вещей. Эта задача может быть выполнена большей частью путем поиска правильных ответов на поставленные самому себе вопросы.

Поскольку побуждение к самостоятельным активным действиям порождает определенную степень единодушия, наставники 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 следят, чтобы сотрудники не брались за то, что заведомо не смогут выполнить, поскольку в этом случае действия, обещанные группе, явно будут не выполнены, а такой прецедент нежелателен. Хорошие наставники упорно трудятся над разработкой 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 определить, что не было сделано: вместо этого они дипломатично вмешиваются в процесс, пока есть время все исправить.

## Как лидер использует свое время

Все это показывает, что лидеры могут принести наибольшую ценность, помогая профессионалам действовать согласно их *реальным* приоритетам и успешно поддерживать баланс между сегодняшними и завтрашними целями. Предоставленные самим себе, талантливые и энергичные специалисты будут заботиться лишь 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 тех, которые они сами себе поставили. Роль руководителя – служить напоминанием, наставником, сторонником, когда люди пытаются сбалансировать требования 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. Нередко такой руководитель может ориентироваться лишь на краткосрочные результаты, не принимая во внимание достижение долгосрочных целей.

Лучший показатель ориентации руководителей – это то, как они тратят свое время. Все время руководителя может быть разделено на пять частей, включающих:

- 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? Хотя и важные, финансовые и административные вопросы не являются ключевыми с точки зрения воздействия на долгосрочную перспективу. Административные вопросы – вопросы «гигиены»: если их проработать плохо – это может повредить фирме, 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 должен иметь администратора, которому можно 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 оплата работы этого сотрудника. Любой лидер, тратящий больше 10 % 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 надо. Руководитель как лидер должен завоевать профессиональное уважение тех, на кого хочет иметь влияние. Он не должен отрываться от рынка. Однако выполнение руководителем оплачиваемой работы на проектах нельзя назвать эффективным использованием рычага. Поскольку в этом случае у лидера 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. Если с помощью этой работы руководитель демонстрирует свою «профессиональную ценность», то и в этом случае ее доля может составлять не более 10–20 % 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 он 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.

Взаимодействие с сотрудниками высшего звена и персоналом, как мы обсудили выше, – деятельность очень важная, если ее правильно осуществлять: помогать другим решать их проблемы, сохранять приоритеты, устанавливать высокие цели. Таким путем можно достичь больших результатов, чем если бы люди делали все это сами. Лучшие наставники посвящают значительное время работе в данной области, инвестируя в эту деятельность от 30 до 60 % своего времени.

Как насчет клиентских отношений? Важно отметить, что их мы рассматриваем отдельно от личного маркетинга и продаж и от личной работы над проектами. Говоря о клиентских отношениях, мы имеем в виду работу по посещению клиентов других партнеров. Целью этих встреч является обсуждение уровня удовлетворения услугами, насущных проблем клиентов и т. п. Разумеется, такие визиты к клиентам не предназначены для отстранения партнеров, ответственных за работу с ними, и обычно наносятся вместе с этими партнерами.

Встречи с высшим руководящим составом фирм-клиентов значительно укрепляют взаимоотношения, что 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 эта задача должна рассматриваться как важнейшая – это мощный рычаг, которому стоит отвести от 20 до 40 % времени лидера.

Конечно, процентные отношения, приведенные выше, не являются абсолютом. Например, руководитель может уделять вопросам тренировок и развития клиентских отношений столько внимания, сколько он считает нужным, устанавливая и сохраняя доверие исключительно посредством помощи другим при работе на клиента и при развитии отношений с клиентом.

Нередко руководители, просматривая приведенный выше перечень действий, спрашивают: «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 предыдущих рассуждений ясно, что один человек, вероятно, не сможет тренировать всех остальных партнеров (такое возможно лишь в очень маленьких фирмах). Соответственно, тренировка должна стать делом не одного лишь управляющего партнера, но и руководителей департаментов фирмы. К сожалению, несмотря на то что руководители отдельных департаментов всецело осознают важность своей роли, они тем не менее не всегда дей-

ствуют сообразно ей. Работая с лидерами отдельных направлений, я часто задаю вопрос: «Если бы у вас был еще один дополнительный день в рабочей неделе, который вы могли бы посвятить увеличению шансов на успех вашей группы, то что бы вы делали в этот день?» Наиболее часто встречается такой ответ: «Проводил бы время со своими партнерами». «А конкретней?» – 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 соглашались с тем, что выполнение этих действий помогло бы быстрее достичь успеха. «Тогда почему вы не делаете этого в ходе работы?» – спрашиваю я. «Слишком заняты, – отвечают они. – Мы должны заниматься работой с клиентом».

Давайте выполним некоторые арифметические действия, чтобы разобраться с этим аргументом. Рассмотрим действия руководителя группы из десяти партнеров с годовой выручкой в 8 миллионов долларов и прибылью 3 миллиона долларов (естественно, вы можете заменить числа в этом примере своими). Один день рабочей недели – это 20 % рабочего времени руководителя. Предположим, что в году 2500 рабочих часов. Исключить из недели один рабочий день – значит уменьшить количество оплачиваемых часов руководителя на 500. (Предположим, лидер старается поддерживать на подходящем уровне все остальные действия, включая развитие бизнеса, но просто уменьшает оплачиваемое время на 500 часов.) Если ставка лидера – 400 долларов в час, то 500 часов – это 200 000 долларов. Какова вероятность того, что, посвящая один день в неделю управлению практикой, лидер окупит инвестиции в 200 000 долларов? Если лидер имеет *хоть какие-то* навыки, вероятность должна быть очень высока, возможно более 99 %. Это невольно заставляет задуматься о том, что наставничеству можно было бы уделять и два дня в неделю!

Этот анализ призван показать, что оказание помощи другим людям является для лидера более экономически выгодным. Лидер должен помочь своим сотрудникам стать более успешными, а не сосредотачиваться только на собственных действиях. Работа лидера состоит не в том, чтобы быть наиболее успешным работником группы или лучшим продавцом. Его работа состоит в помощи другим стать успешными работниками и продавцами.

## Оценка лидера практики

Поскольку основная работа лидера практики 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 индивидуальной производительности (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 оцениваться на основе общих результатов работы группы, которой они управляют (суммарные доходы группы, суммарное получение заказов группой).

Помимо всего прочего лидеры должны получать обратную реакцию на свои действия. Как и любой другой партнер, лидер практики имеет своих клиентов. Однако главными клиентами руководителя являются не внешние клиенты, а партнеры фирмы. Чтобы гарантировать успешное выполнение лидером своей роли, некоторые организации, оказывающие профессиональные услуги, применяют систему обратной связи. Каждый из партнеров анонимно оценивает работу лидера (*рис. 19–1*). Полученные данные сводятся в таблицу третьим лицом, и лидер (а в некоторых случаях и руководство) получает итоговые результаты.

Хотя многие организации нарушают это правило, очень важно, чтобы лидеры не получали денежной компенсации просто за «должность», т. е. нельзя автоматически устанавливать более высокий уровень оплаты за принятие на себя обязанностей наставника. Подобно всем остальным, они должны получать деньги за выполнение работы. А их работа – это эффективность всей руководимой ими группы. Такая модель вознаграждения должна помочь лидеру в выполнении его роли, причем и все члены группы будут знать, что единственная возможность для лидера достичь успеха – помочь преуспеть всем членам группы. Это должно подхлестнуть их готовность принимать руководство и предложения лидера.

Рис. 19–1. Оценка лидера

*Оцените работу лидера согласно приведенной ниже оценочной анкете. 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.*

- Чаще подбадривает, чем критикует
- Доступен, если я хочу с ним поговорить
- Информирован обо всем, что я делаю
- Справедлив по отношению к партнерам
- Заставляет меня напрягаться для достижения поставленных целей
- Обеспокоен вопросами, имеющими долгосрочные последствия, а не только краткосрочной прибылью
- Организует групповые встречи таким образом, что невольно вовлекаешься в процесс
- Обосновывает принятие своих решений
- В достаточной степени вовлечен в работу с исполнителями непартнерского звена
- Обеспечивает конструктивную обратную реакцию, помогающую мне улучшить свою работу
- Является источником творческих идей для нашего бизнеса
- Дает мне свободу в установлении моих 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 организации
- Старается информировать меня о том, что я должен знать для исполнения моей роли должным образом
- Активно поощряет меня к самостоятельному выдвижению новых идей и предложений для совершенствования
- Помогает мне расти и развиваться
- Поощряет меня к участию в решении задач или проектов, которые, по моему мнению, важны
- Публично проявляет доверие
- Скор в решении вопросов о работниках с низкой производительностью
- Хорошо подавляет «политиканство»
- Поощряет новшества и принятие просчитанных рисков
- Связывает систему конечного вознаграждения (компенсация, оценка результатов и т. д.) больше с производительностью, чем с занимаемой должностью или старшинством



- Подчеркивает важность сотрудничества в противоположность конкурентной борьбе между группами
- Эффективен в общении с партнерами

## Управленческая нагрузка

Естественно, успешно выполнять обязанности лидера (*рис. 19–1*) может лишь человек талантливый и даже больше: желающий принять на себя ответственность за выполнение работы согласно перечисленным критериям. Не каждый может быть таким. Чем больше времени я работаю с организациями, оказывающими профессиональные услуги, тем больше понимаю, насколько различны навыки, нужные для того, чтобы стать выдающимся профессионалом, и требуемые для того, чтобы быть эффективным руководителем, и насколько велика может быть роль руководителя.

Как правило, в течение дня профессионал способен сосредоточиться на одном или двух серьезных проектах, и, возможно, к концу дня прогресс в работе будет ясно виден. Рабочий день менеджера, управляющего профессионалами, разбит на многочисленные маленькие куски, отличающиеся удивительным разнообразием: разбор ситуации с рассерженным клиентом, решение персональных проблем сотрудников, анализ финансовых отчетов, проведение интервью с потенциальными работниками, одобрение различных административных решений, работа над новой деловой презентацией и тысяча других вопросов, каждый из которых важнее другого и требует напряженного внимания. Способность быстро переключаться – одна из наиболее важных черт руководителя, как и способность непрерывно оценивать и расставлять приоритеты.

Руководитель должен научиться жить в условиях более высокого уровня неопределенности и риска, чем партнер. Его успех или неудача, к лучшему это или к худшему, находится в его собственных руках, т. е. зависит от того, что он делает. Руководитель достигает своих целей, организуя работу других людей, и его успех – дело не только его рук. Результаты работы партнера часто ясно видны, и реакция клиента на его работу не заставляет себя долго 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 сделано что-то конкретное и существенное.

Руководитель профессионалов должен также обладать способностью «обратного отскока». Как выразился Дэвид Огилви в своей работе *«Огилви о рекламе»*<sup>5</sup>, генеральный директор организации, оказывающей профессиональные услуги, должен «вдохновлять испуганных людей и служить поддержкой в беде». Профессионалы ищут у своих руководителей вдохновения, энтузиазма и доверия (особенно, когда приходится тяжело). Потрясающая эмоция, сопровождающая ежедневные триумфы и поражения, руководитель должен, тем не менее, уверенно вести корабль. Пол Алварез, работающий в компании Ketchum Communications, говорит, что самым трудным и наиболее важным уроком, который ему пришлось усвоить, прежде чем впрячься в менеджерскую узду, стало то, что он должен был действовать согласно принципу «Не существует ни плохих, ни хороших дней».

Чтобы преуспеть, наставник должен быть способен подавить собственные эгоистические наклонности, так как сам характер работы предполагает помощь другим людям, причем оказанную так, чтобы они почувствовали себя успешными и значительными. Работа руководителя – сформировать команду, а не империю. Лучшие лидеры легко отдают честь победы

---

<sup>5</sup> David Ogilvy. *On Advertising*. – New York: Vintage Books, 1983.

другим и преуменьшают свою собственную роль в успехах. Это черта, которую многие профессионалы могут приобрести, лишь усердно работая над собой.

Работа наставника полна и других стрессов, так как лишь немногие профессионалы любят, чтобы *им указывали*, что делать. Руководитель должен воздействовать на них, прибегая к силе убеждения и лести даже там, где сам ясно видит решение. Его задача заключается в постоянном поиске консенсуса и борьбе с искушением просто указать, что надо сделать. И особенно важно невмешательство в работу других. Руководители должны позволять профессионалам принимать свои собственные решения (возможно, ошибочные), чтобы дать им возможность развиваться. Так как работа руководителя – учить, он должен быть терпелив к тем, кто все еще пытается учиться. Для многих людей принятие на себя ответственности руководителя означает отказ от самореализации, берущей начало в оттачивании своего профессионального ремесла.

Так как не существует более верных способов привести к упадку организацию, оказывающую профессиональные услуги, чем отсутствие честной конструктивной критики и невозможность противостояния работникам с низкой производительностью, наставник должен также взвалить на себя эмоционально тяжелую задачу обратной реакции на действия сотрудников, а в отдельных случаях и напомнить о возможности прекращения трудовых отношений. Руководители должны также нести ответственность за улаживание конфликтов, особенно по поводу использования ресурсов. При управлении ресурсами группы им придется быть посредниками между партнерами, решающими, кто какого сотрудника получит, кто какую цель преследует и кому дается такая возможность.

Наставления требуют времени, терпения и изобретательности. Эта работа часто разочаровывает и только иногда окупается сторицей. Лидер должен взаимодействовать с другими таким образом, чтобы критика воспринималась как помощь, а не как вмешательство. Он должен просить людей так, чтобы не обидеть их и не вызвать отпор. Это требует определенного стиля, который заключается в том, что общение с лидером – это не начальственные указания или контроль с его стороны, а личный ресурс каждого. Хорошие лидеры в беседе с персоналом поддерживают мотивацию и демонстрируют свой энтузиазм. Цинизм и волнение заразительны, поэтому столь важен способ общения, которого придерживается лидер.

Необходимым требованием лидерства в организации является способность завоевывать доверие других. Доверие еще не подразумевает, что каждый работник непременно соглашается с лидером. Доверие – это твердая уверенность в том, 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 организации. Люди, которых он тренирует, должны верить, что мотивы наставника чисты: наставник не авторитарен, он действительно старается *помогать*. Наставник должен заставить людей верить, что их просят измениться не для того, чтобы наставник хорошо выглядел или чтобы выросла репутация фирмы, а ради того, что эти изменения дадут им самим.

Как ни прискорбно, во многих фирмах назначение на должность лидера представляет собой некую форму награды. Эта должность достается или наиболее заметному, или более старшему, или лучшему среди всех партнеров: например, тому, кто приносит больше 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 очень специфическую 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, чтобы просить выполнять их 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. Очень немногие обладают «естественными» навыками наставничества. Еще меньше тех, кто готов отказаться от части своей практики и взять на себя обязанности наставника. Однако при желании навыки тренинга могут быть развиты. Рассматривая в совокупности и редкость, и силу хорошего тренинга, вполне уверенно можно сказать, что успех фирмы основан на способности находить лучшее в людях.

## 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. Были выделены наиболее привлекательные и наиболее вероятные клиенты, а также те виды услуг, которые им могут потребоваться.

Каждый анализ бил «в десятку». В результате стратегический план каждого звучал приблизительно так: «Мы хотим добиться того, чтобы такие-то компании из такой-то отрасли стали нашими клиентами и потребляли такие-то услуги».

В этом не было ничего неправильного, 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.

На самом деле компании не выполнили задачу создания стратегии, скорее дошли только до начального пункта. Используя жаргон бизнес-школ, 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, одна – это то, каким образом мы добьемся, чтобы наши услуги были более интересны клиентам, чем услуги, предлагаемые конкурентами.

После того как определены целевые рынки, компания должна заняться более трудной задачей: разработкой того, *как* именно она будет конкурировать. Очевидно, что эта вторая стадия имеет мало отношения к маркетингу, но затрагивает внутренние процессы организации работы фирмы: как изменить процесс оказания услуг так, чтобы клиенты получали больше дополнительных выгод, чем могут предложить лучшие конкуренты.

Рассматривая проблему разработки стратегии под этим углом, можно заметить, что это скорее *творческий* процесс, нежели аналитический, заключающийся в *поиске* путей того, как измениться, чтобы стать лучше конкурентов. Каким же образом реализовать задуманное? В *табл. 20-1* сведены основные (неисчерпывающие) подходы к созданию стратегии.

Цель компании не в том, чтобы добиться положительного ответа на каждый вопрос (это было бы нереалистично) – а в том, чтобы найти две-три позиции, в которых мы будем лучше других с точки зрения клиента.

Таблица 20-1

#### Возможные стратегии для того, чтобы быть более ценными для клиентов

Можем ли мы внедрить новый подход, изменив нашу систему найма, предлагая клиенту лучший персонал, чем есть у наших конкурентов?

Можем ли мы обучить наших людей не только техническим навыкам, но и навыкам советников, чтобы они были лучше наших соперников?

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, в какой мере наши люди владеют навыками советников помимо технического мастерства?

Можем ли мы стать лучше, чем наши конкуренты, аккумулируя, распространяя и выстраивая систему знаний таким образом, чтобы наши консультанты, поддерживаемые этой системой, выполняли более ценную работу?

Можем ли мы достичь такой специализации, чтобы наши люди были особенно ценны на своих сегментах рынка?

Сможем ли мы стать более ценными для клиентов, более систематично и тщательно обследуя рынок, собирая и анализируя информацию об их бизнесе?

Можем ли мы быть более ценными для наших клиентов, инвестируя в исследования тех проблем, которые их интересуют?

## **Что должна содержать стратегия?**

Естественная, но не лучшая тенденция при создании стратегии – фокусирование основных усилий на новых задачах. Обычно рассматриваются такие вопросы: «На какие новые рынки мы должны выйти? Каких новых клиентов фирма хочет обслуживать? Какие новые услуги мы хотим оказывать?» Новые услуги и рынки, новая специализация, открытие нового офиса могут играть, а могут и не играть роль в развитии фирмы, но редко имеют значение для увеличения прибыльности или конкурентоспособности существующего бизнеса.

С другой стороны, улучшение конкурентоспособности существующей практики будет иметь гораздо большее значение для фирмы, так как эти изменения могут распространиться на весь бизнес.

К сожалению, улучшение конкурентоспособности существующей практики неизбежно потребует изменения поведения партнеров.

Согласно *табл. 20–1*, изменения обычно 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 ведут дела так же, как и раньше, а фирма занимается открытием новых офисов или разработкой новой специализации.

Конечно же, надо задумываться и о новой специализации, и об открытии новых офисов, но думать необходимо о развитии не только новых направлений, но и ключевых внутренних процессов. Развивать только что-то одно явно недостаточно. Никогда не следует забывать, что на самом деле стратегия заключается в том, чтобы изменить существующую систему и повысить ценность фирмы, работая с теми партнерами, которые у нее есть, оказывая все те же услуги и действуя в тех же 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, который затем убеждает, «продает» ее остальным партнерам.

Существует множество проблем в использовании такого подхода. Во-первых, большинство компаний состоит из подразделений, предоставляющих разные услуги различным группам клиентов, поэтому любые попытки ставить вопросы (*см. табл. 20–1*) на уровне фирмы бесполезны. Так, в рамках одной фирмы юридическое подразделение для достиже-

ния конкурентных преимуществ должно делать то, что в корне отличается от деятельности отдела по работе с недвижимостью. Консалтинговое подразделение аудиторской фирмы должно вести дела 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 конкретной работы компании, но редко могут сравнить фирмы в целом, если только они не предоставляют одну и ту же услугу. Поэтому любые попытки разработать стратегию на уровне руководства фирмы, спустить ее вниз и добиться реализации будут провалены.

Существует и другая проблема при планировании сверху вниз. Если группа разработала видение, она должна еще и «продать» его другим партнерам, чтобы добиться полноценной реализации. Именно в невозможности этого и заключается проблема внедрения стратегии. Партнеры, как мы знаем, ценят автономность и противятся прямым указаниям. Им нельзя навязать метод действия, их можно только убедить. Простая демонстрация итогов применения стратегии, разработанной другими, вряд ли будет лучшей тактикой убеждения.

Любая новая стратегическая инициатива, касающаяся текущей практики, неизбежно потребует иной модели поведения, в основном поведения партнеров. И ясно, что множество устоявшихся правил будут подвергнуты пересмотру, изменится система вознаграждения и сферы ответственности. Поэтому любой процесс разработки стратегии должен быть консультативным. Необходимо убедить партнеров в том, что предлагаемые изменения важны для них и 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. Если же рекомендации будут навязаны кем бы то ни было извне – исполнительным комитетом, внешним специалистом и т. д., внедрены они не будут.

Поскольку стратегия описывает не только то, *что* фирма хочет достичь, но и то, *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. Эти люди должны быть включены в работу на самых ранних стадиях и, по сути, должны нести ответственность 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 выполнить большую часть работы на партнерском уровне. Это значит, что каждое направление (или региональное отделение) разрабатывает собственную стратегию, которая должна быть представлена руководству компании и проверена с помощью ряда вопросов (*табл. 20–2*) о том, как они собираются добиться улучшения конкурентоспособности. Руководство компании в этом случае выступает как скептически настроенный друг, все подвергая сомнению и постоянно ставя вопросы: «Почему так?», «Какие доказательства?», «Какие причины?», «Кто и как будет делать это?», «Чем ответят наиболее сильные конкуренты?», «Что будет делать ваш департамент, чтобы помочь другим?»

Таблица 20–2

### **Несколько вопросов «скептически настроенного друга» для оценки стратегического плана**

Какой компетентности вы планируете добиться, которой нет у ваших наиболее сильных конкурентов?

Почему они не смогут сделать того же?

Что вы будете делать, чтобы достичь такого положения?

Каковы ваши инвестиционные приоритеты?

Откуда вы знаете, что то, что вы придумали, понравится вашим клиентам? Провели ли вы какие-либо исследования? Какой отклик получили?

Кто отвечает за выполнение каждой части плана?

Кто занимался разработкой плана? Все ли были согласны с выработанными рекомендациями? (С кем были проведены консультации? Вовлечены ли они в реализацию задуманного?)

От кого будет зависеть реализация плана? Достаточно ли они стимулированы, чтобы реализовать свою часть работы? Как связан их личный интерес с тем, что вы им предлагаете? Нужно ли изменить систему вознаграждений, чтобы реализовать ваш план?

Составьте список 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? В связи с чем? Почему вы думаете, что сможете получить от них заказы?

Что из того, что могут сделать ваши основные конкуренты, повлияет на вас больше всего? Чем вы сможете ответить?

Как вы планируете использовать связи внутри фирмы?

Как вы планируете вознаграждать совместную работу внутри фирмы? Что вы можете предложить ценное?

Как и какой персонал будет вовлечен в реализацию ваших планов?

На чем основывается ваш план? Какие у него «узкие места»? (Например, если вы не сможете достичь чего-то, то все пойдет не так, как вы задумали.)

Как вы узнаете, что ваши планы реализуются так, как и задумывалось? Какие критерии оценки будете использовать? Когда вы будете это делать?

Какие ранние предупреждающие сигналы покажут, что что-то идет не так? Какие обстоятельства вы должны предусмотреть?

Это чрезвычайно важная стадия планирования.

Как правило, при первом обсуждении выявляются слабые места, и готовившая план 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 ознакомится со всеми презентациями, настает время для выработки стратегии 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 были не одобрены и не заложены в план финансирования.

В некоторых фирмах специально созданная группа может пригласить для участия в процессе подготовки стратегии других специалистов либо в качестве дружески настроенных скептиков во время презентаций, либо на этапе принятия общефирменного решения. Это может быть обусловлено и стремлением сохранить согласие внутри фирмы.

В результате такого процесса заключаются контракты между руководством компании и руководителями различных направлений. В них должны быть отражены измеряемые цели, общий план работы, план инвестиций, план поддержки. Также неплохо иметь возможность

периодической оценки реализации стратегии на важных этапах. Для этого следует ответить на один-единственный вопрос: «Когда мы сможем оценить достигнутый прогресс и как его можно измерить?»

Что еще важно сказать о стратегии, так это то, что ее разработка не единовременное событие, а постоянный процесс, связанный с изменениями. Стратегия представляет собой механизм, который заставляет каждого лидера практики постоянно задумываться о том, как организованы внутренние процедуры, куда он движется и как планирует конкурировать.

В очень многих компаниях разработка стратегии ведется дискретно. Фирмы пытаются предсказать, куда пойдет рынок, и подготовиться к этому. Это порочный подход. Рынок консалтинговых услуг слишком изменчив, чтобы делать ставку на единое видение будущего. Помимо этого, как было сказано выше, большинство аналитических задач по выяснению «куда пойдет рынок» заканчивается тем, что все конкуренты приходят к одним и тем же выводам.

Разработка стратегии – это не упражнение по прогнозированию, это скорее попытка создать адаптивную организацию, в которой существующие процедуры заставляют обследовать рынок постоянно, а не довольствоваться однажды проведенным маркетинговым исследованием. Необходимо периодически проверять существующие методы работы, критически оценивать их и отыскивать пути улучшения, т. е. совершать действия, которые вряд ли отражаются на 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 цель, которой 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 – несколько 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 было подвергнуто описанному выше анализу, а потому они лежат непрочитанные и нереализованные. Единственная часть стратегии, имеющая смысл, – это план мероприятий, т. е. ответы на вопросы, что необходимо сделать, когда это надо выполнить и кто будет ответственным.

Все то, о чем мы говорили выше, может быть сформулировано следующим образом: задача руководства компании состоит не в разработке стратегии, а в том, чтобы стратегия была разработана. Не дело 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, что он действует как требовательный тренер, «совесть», а не как босс и повелитель.

Этот процесс разработки стратегии в корне отличается от того, что идет в промышленных компаниях. Но, согласитесь, компании, оказывающие профессиональные услуги, отличаются от промышленных фирм. Руководитель промышленной компании в отличие от лидера организации, оказывающей профессиональные услуги, имеет достаточно власти, чтобы реализовать однажды выработанный план действий. Производятся одни и те же или очень похожие продукты, и можно уверенно заявлять, что некий способ производства самый лучший. В фирме, оказывающей профессиональные услуги, каждый партнер, действующий автономно, сам решает, какой вариант оптимальный, а потому разработка стратегии снизу вверх – единственный путь к созданию общей стратегии фирмы.



## **Личное стратегическое планирование**

Концепция планирования снизу вверх должна распространяться и дальше. Я знаю, что в наиболее успешных фирмах партнеры действуют так, словно у каждого есть план развития собственной карьеры. Они знают, с помощью чего могут добиться особой ценности на рынке и как они это сделают.

При такой постановке вопроса стратегию по большей части уже можно считать разработанной. Стратегия всей фирмы в этом случае не более чем глазурь на пироге, состоящем из отдельных партнеров, ведомых собственными амбициями. К сожалению, слишком во многих фирмах (даже, а может быть, и особенно в тех, в которых разработана общая стратегия) партнеры не имеют обязательств по разработке своих планов развития. И стратегия фирмы (или отделения) не является их стратегией, а скорее навязана им.

Фирма мало чего добьется, если будет разработана единая стратегия, но при этом у партнеров не появится ни собственных целей, ни плана развития карьеры, ни специализации, ни личного представления о совершенстве. И еще раз заметим, что задача руководства фирмы не в том, чтобы разрабатывать стратегию за партнеров, а в том, чтобы добиться, чтобы партнеры разрабатывали ее сами.

Чтобы внедрить такую систему стратегического планирования, нужно всего лишь добиться проведения регулярных встреч руководителя компании с партнерами. Задача руководителя – во время этих встреч ставить вопросы: «Что может сделать тебя особенно ценным на рынке в течение ближайшего года или двух? Хочешь ли ты добиться совершенства в экспертизе или в какой-либо из технических областей, или в обслуживании определенного типа клиентов? Что ты выберешь? Выбор за тобой, и он важен для всей фирмы. Нам необходимо знать, на чем ты сфокусируешь свои усилия».

Задавая эти вопросы (и требуя ответов), управляющий компанией показывает партнерам, что они самостоятельно определяют направление развития своей карьеры. Однако, добиваясь ответов, он направляет их усилия в единое русло.

В теории такой подход может вести к размыванию фокуса развития компании, так как каждый партнер имеет свое видение развития. На практике же это 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, что предложенное не поддерживается другими партнерами, и спросить: «Хочешь ли ты один добиваться специализации в этой области? Еще несколько наших коллег выбрали для себя схожие области. Может, тебе будет удобнее присоединиться к ним?»

В ходе таких обсуждений должны быть образованы команды со схожими целями. Возможно, они и не будут сочетаться так, как могли бы, если бы управляющий партнер сам разработал стратегический план. Однако вероятность реализации стратегии будет гораздо выше. Как мы 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 основная задача руководства компании заключается в том, чтобы определить, что фирма должна делать, чтобы помочь руководителям направлений обеспечить конкурентоспособность.

В процессе разработки стратегии у руководства есть две ключевые задачи. Первая – разработать внутрифирменную политику, касающуюся «правил игры», а вторая – 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 имеют достаточную мотивацию для выполнения задуманного? Могут ли какие-либо важные задачи быть невыполненными, потому что наши люди посчитают, что тратить на них время будет не в их интересах?»

Многие компании определяют своей целью маркетинг существующих клиентов. Но в то 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, но при оценке работы партнеров исходят из уровня оплаченных часов, а не из того, за какой объем бизнеса они отвечают. Эти примеры свидетельствуют о том, что глупо требовать одного, а вознаграждать за другое, хотя на деле это является весьма распространенной практикой.

Следовательно, руководство компании должно проверять, есть ли у партнеров возможность развивать конкурентные преимущества сегодня и в будущем. Необходимо спрашивать себя, правильно ли построена система мотивации и вознаграждения. Перефразируя известное выражение, скажем так (и это будет верно при некоторых ограничениях): «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 проводить политику, определяющую правила игры и включающую:

- оценку производительности/эффективности (Что мы спрашиваем с людей?);
- прибыльность и прочие системы измерения эффективности (Как мы ведем учет эффективности?);
- систему начисления зарплаты, бонусов и распределения прибыли (Что стимулирует деятельность наших сотрудников?);
- отбор, определение должностных обязанностей и оценку лидеров практики;
- 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, стоимость которых выше некоторой определенной суммы, что позволяет получить внутреннюю оценку качества оказываемых услуг. Это более мудрая стратегия, направленная на улучшение качества, чем любая программа тренингов и агитация. Возьмем другой пример из практики фирмы, оказывающей актуарные услуги и имеющей несколько отделений. Эта фирма как-то решила ежегодно проводить исследование удовлетворенности персонала. Результаты исследования стали основанием для оценки руководителей офисов. Таким образом, в очередной раз убеждаемся, что изменение критериев оценки гораздо больше влияет на результат (и достижение стратегических улучшений), чем утверждения о важности управления персоналом или о профессиональном отношении к работе, обозначенные 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. Если фирма хочет быть лидером 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, то, естественно, необходимо устанавливать приоритеты.

Как уже говорилось, лучше всех такие приоритеты могут определить те, кто ответствен за разработку стратегии, а именно руководители подразделений. Однако задача руководства – установить общие правила для рассмотрения всех предложений. Что может быть более важным, чем стимулирование менеджмента на то, 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 уменьшение доходов. Как говорится, «если кто-то инвестирует, то кто-то теряет». Поэтому партнеры склонны откладывать или вовсе избегать таких действий под угрозой осуждения за недостижение финансовых целей.

Поэтому важной задачей руководства является создание возможностей для инвестиций, принимая во внимание нормальные процедуры учета, одобряя или не одобряя предложения на основании вероятности получения выгод в будущем. Но вариант разработки стратегии снизу вверх, описанный здесь, сможет обеспечить этот процесс.

## **Первый ход**

Перед тем как приступить к разработке стратегии, надо найти ответ на два вопроса, имеющих наибольшую ценность. Я всегда задаю их членам исполнительного комитета, лидерам региональных практик, а чаще (и лучше) всего партнерам:

а) Если бы у вас была возможность инвестировать на X миллионов долларов больше, чем обычно, чтобы улучшить свою конкурентную позицию, то куда бы вы направили эти деньги?

б) Если бы для достижения лучшей конкурентоспособности вы могли исправить только один аспект управления фирмой (систему оценки, систему вознаграждения, организационную схему, систему выбора и оценки партнеров и т. д.), что бы вы изменили?

Полученные ответы представляют собой отличную базу для обсуждения основных вопросов стратегии, а именно: «Как мы сможем стать завтра лучше, чем были вчера?»

## Глава 21

### Быстрое стратегическое планирование

Делается это следующим образом. Необходимо разделить весь коллектив фирмы на группы, специализирующиеся в конкретных отраслях, или просто на небольшие группы в зависимости от места расположения, типа услуг, вида обслуживаемой отрасли и т. д. Стремиться к небольшим по численности группам. Каждая группа должна получить четыре листа бумаги (*рис. 21-1*), где обозначены следующие четыре основные цели (по одной на каждой странице):

- повысить уровень удовлетворенности клиента;
- улучшить формирование и распространение навыков;
- улучшить производительность (а не просто количество работы);
- получить лучшие заказы.

Под названием цели на каждой странице расчерчиваем пять столбцов, где будет указано следующее:

- предлагаемые действия;
- кто конкретно возьмет на себя ответственность за каждое действие;
- сколько времени будет потрачено на него;
- к какому сроку будет выполнено каждое действие;
- как мы узнаем, что проделанное действие выполнено.

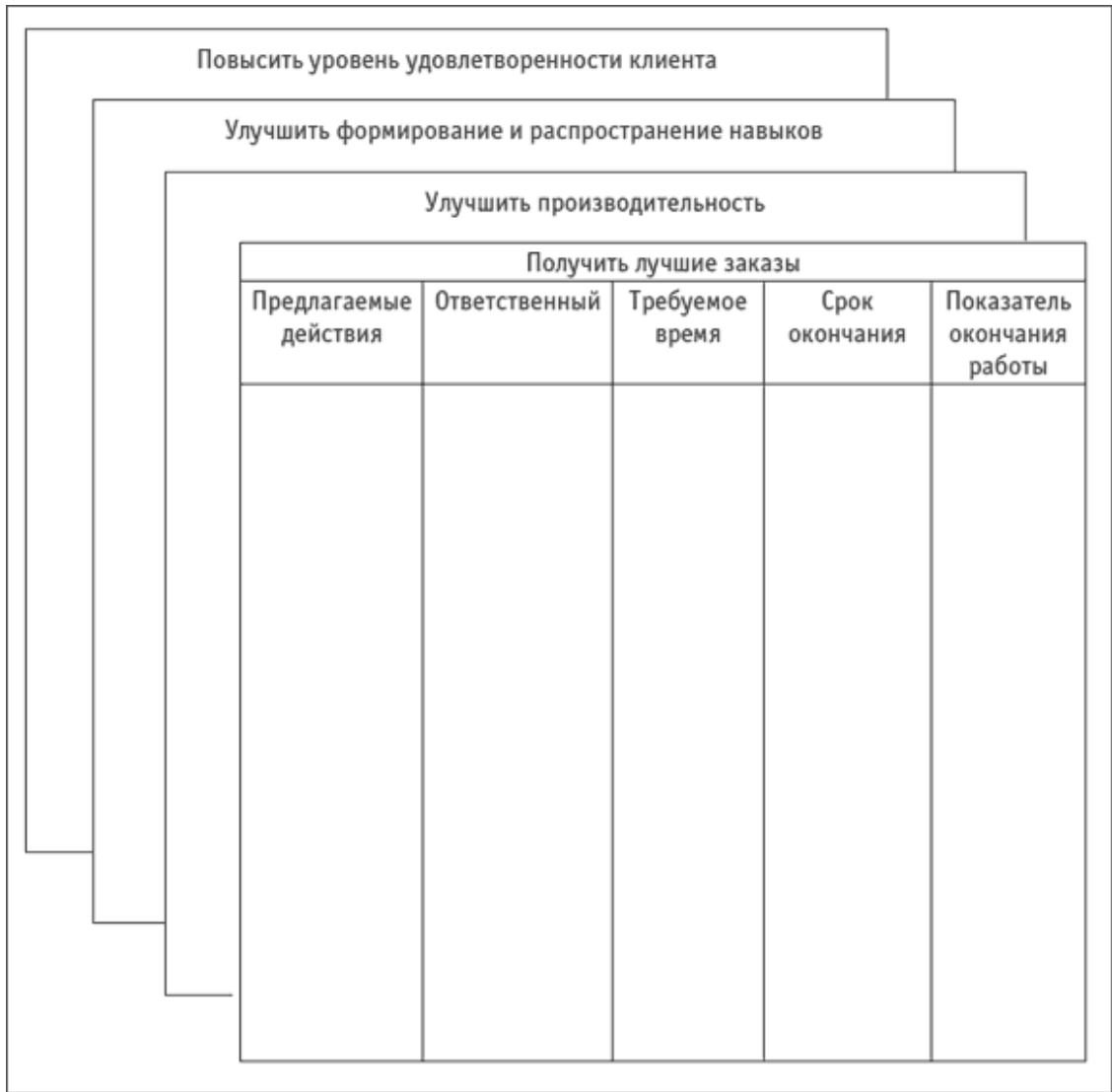


Рис. 21-1

Вы сообщаете каждой группе, что наставник (управляющий партнер или член исполнительного комитета) встретится с группой через четыре-шесть недель и проведет двух- или трехчасовую беседу для обсуждения подготовленных мероприятий на следующие три месяца.

Необходимо предупредить, что во внимание принимаются только *действия*, а не цели. Таким образом, нельзя просто написать: «Повысить нашу известность на рынке», так как это лишь цель. Вместо этого они должны написать нечто вроде: «Провести три семинара на темы X, Y, Z». Нельзя предложить: «Лучше тренировать исполнителей младшего звена» – это также слишком неопределенно. Следует указать нечто вроде: «Проводить еженедельные встречи с персоналом, в которых должны участвовать и старшие партнеры, для обсуждения вопросов, касающихся 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 заниматься общей координацией должен кто-то один.

При обсуждении планов наставник проверяет их реализуемость. Действительно ли предложенные действия позволят получить нечто новое? Достаточно ли времени для завер-

шения каждого действия должным образом? Есть ли у нас столько неоплачиваемого времени для выполнения всего этого? Кого еще можно привлечь к данной работе?

Подобно всем хорошим наставникам, тренер должен вдохновлять («А можем ли мы выполнять немного больше за три месяца? Неужели мы не можем вложить чуть больше сил в выполнение этого плана?») и придерживать чрезмерный энтузиазм («Давайте сделаем это в свое время. Я думаю, вам лучше ограничиться тем, что вы действительно сможете сделать. Помните, нам нужны твердые обязательства!»). В случае необходимости наставник может внести некоторые предложения, но он не должен жестко инструктировать группу, с которой работает.

Он должен дипломатично подвести группу к действиям, которые, скорее всего, будут иметь успех. Этого хочет наставник, того же хочет и группа. При этом ранние успехи вселяют не только оптимизм и энтузиазм, но и стремление делать больше – пробовать снова.

По окончании обсуждения намеченный план становится «контрактом» между наставником и группой. Затем оговаривается 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 – более сложным, чем казалось сначала. На этой встрече помимо оценки прошлого следует обсудить и согласовать новый план действий на следующие три месяца (с использованием тех же форм планирования). И так далее, пока процесс не станет стандартной частью системы управления.

Вот что составляет суть быстрого стратегического планирования.

## Что отличает такой подход

Отличительной чертой данного подхода является то, что он позволяет избежать пустых трат времени на обсуждение целей. Цели одинаковы у всех организаций. Если вы делаете успехи в деле обслуживания клиентов, в формировании навыков, в производительности и развитии 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 системы вписывается эта категория? Ответ: некоторые группы могут рассматривать применение технологии как способ увеличения доходности. Другие могут увидеть возможности использования технологии при обслуживании клиента или формировании навыков. Если это не относится ни к одной из этих категорий, то зачем нужна такая технология? Или рассмотрим другую «горячую тему» сегодняшнего дня: глобализация. Некоторые группы могут быть вовлечены в проекты с международными клиентами и могут использовать 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, имеющие конкретный горизонт, возможность контроля и, главное, высокую вероятность того, что что-то будет сделано. Это не некий грандиозный план, вдохновенное видение или стратегия на основании гор статистики. В этом случае нет объемных папок с бумагами. И фирме 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 уйдут месяцы и потребуется 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 все пересмотреть, повторно проанализировать и корректировать каждые три месяца. Если то, о чем мы думали, не работает, 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 встраивает стратегическое мышление («Как мы можем улучшить то положение, в котором 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 организации, оказывающие профессиональные услуги, 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. А то, что она делает в неоплачиваемое время, определяет ее будущее.

В отличие от всеобщей системы планирования этот подход не навязывает универсальных решений, обязательных для применения в любой практике. Нет спущенного сверху централизованного плана, по которому надо работать независимо от обстоятельств. То, что нужно одной части организации для увеличения прибыльности, может отличаться от того, что подходит другой. Это нормально, пока идет работа. Одни могут обслуживать клиента с помощью чисто технических приемов, другие – сосредотачиваясь на индивидуальном подходе. Иными словами, каждый делает то, что нужно делать при сложившихся обстоятельствах. Так автоматически учитываются потребности малых и больших офисов, основных и развивающихся бизнесов.

Достоинство такого подхода к стратегии и в том, что каждой группе предоставляется свобода и автономия в планировании собственных действий. Никого не просят осуществлять чужие идеи (с которыми они могут быть и не согласны). Группа действует как единая команда: вместе они могут и должны разработать ряд действий, которые обсуждаются с наставником. Совместное планирование и выработка собственных решений рождает энтузиазм и увеличивают вероятность успешного их выполнения.

При таком подходе у каждого своя роль в разработке стратегии. Эта идея подтверждается каждые три месяца: все, что происходит с фирмой, – это то, что вы придумали и предложили сами. Каждый является членом комитета стратегического планирования, хотя фактически 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 запустить процесс, уделяя внимание рассмотрению плана действий не меньше, чем ежемесячным финансовым отчете-

там. 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 заставляет работать ее то, что наставник следит за продвижением дел, причем результаты оцениваются не раз в год, а каждые три месяца (короткий цикл необходим для распространения ощущения безотлагательности, что подталкивает к действиям). Если 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 и еще одну, возможно, самую важную роль в этом процессе. Они несут ответственность за «перекрестное опыление» («Группа X уже пробовала сделать это, может, оно сработает и у вас?») и поиск новых взаимосвязей («Твои ребята, похоже, думают так же, как и одна из других наших команд. 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

Для достижения успеха любой организацией, оказывающей профессиональные услуги, оценка работы партнеров играет весьма важную роль. Выполненная надлежащим образом, она обеспечивает максимально эффективное использование профессиональных качеств и способностей партнеров. К сожалению, на практике это происходит крайне редко. Во многих организациях оценка работы партнеров – это малозаметный (и часто плохо выполняемый) элемент системы оценки персонала.

В таких организациях оценка деятельности партнеров основана на анализе их действий за определенный период, т. е. фирма, оценивая партнера, по сути, фокусируется на его прошлых достижениях и не «заглядывает в будущее». Партнеры часто жалуются на неэффективную постановку целей, размытые критерии оценки, недостаток (иногда и отсутствие) обратной реакции и неясный сам по себе процесс оценки. Вот что обычно можно услышать в таких случаях: «Судя по размеру оплаты, я понимаю, какого вы мнения 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 адекватной оценки работы партнеров может (и должен) преследовать цель помочь им в следующих вопросах:

- анализ результатов прошедшего года и «изучение» полученного опыта;
- конструктивная оценка своей деятельности (позитивная или негативная);
- получение рекомендаций по развитию карьеры;
- определение труднодостижимых, но выполнимых задач для «выращивания активов» и возможности внесения своего вклада в развитие организации.

А теперь расскажем, как можно достичь этих целей.

#### Шаг 1. Определение критериев оценки

Первый необходимый элемент для создания эффективной системы оценки – ясное осознание того, на чем фирма хочет заострить внимание. В этом, конечно, есть элемент неопределенности. На мой взгляд, есть шесть категорий – шесть ключевых моментов, согласно которым можно оценивать деятельность партнеров:

1. Доходность проектов, за которые несет ответственность партнер.
2. Удовлетворение клиентов результатами выполнения проектов, за которые несет ответственность партнер.
3. Обучение сотрудников на управляемых им проектах.
4. Вклад в развитие практики.
5. Вклад в развитие успеха других людей.
6. Персональный рост (карьера).

Первые три категории, как будет показано, касаются деятельности партнера и его взаимоотношений с клиентами. Итак, партнер несет ответственность: перед клиентом, перед фирмой и перед теми, кто с ним работает. Эти задачи соответствуют трем целям большинства

фирм, оказывающих профессиональные услуги: обслуживание клиента, профессиональное удовлетворение и финансовый успех (см. гл. 1).

Обратите внимание, что предлагаемая финансовая часть оценки касается доходности всего проекта, а не только работы самого партнера. Системы, которые уделяют больше внимания личным показателям партнеров, а не общим результатам проектов, за которые они отвечают, нередко приводят к снижению эффективности и продуктивности работы. Такое перераспределение внимания неоправданно, если оно ведет (а так и бывает) к снижению качества управления деятельностью других сотрудников (см. гл. 4).

Даже если фирма фокусируется на оценке выполнения проекта, а не деятельности партнера, все равно остаются проблемы. В полученном вознаграждении люди, как правило, видят лишь оплату выросшего объема работы, а это опасно. Премия должна отражать не просто величину выполненной работы, а ее итоги. Причем критерии оценки должны быть следующими: прибыльность, удовлетворение клиента, развитие навыков.

Чтобы избежать трений в этом вопросе, необходимо точно рассчитать баланс доходов и расходов по каждому проекту, обратив особое внимание на стоимость ресурсов (партнерских и непартнерских). В конце года необходимо подводить итоги: определять доходность деятельности каждого партнера (см. гл. 3).

Для определения уровня удовлетворения клиентов проводятся систематические опросы. Если опросы проводить регулярно, то можно выработать определенную шкалу, по которой ежегодно производится оценка деятельности партнера (см. гл. 8). Опрашивая младших сотрудников, можно разработать критерии, позволяющие оценить вклад каждого партнера в обучение исполнителей низшего звена (см. гл. 4). Используя эти техники, можно получить числовые значения оценки всех трех показателей.

Необходимо отметить, что описанная выше система оценки существенно снижает значение показателя «привлечение клиентов», важность которого особо подчеркивают многие организации, оказывающие профессиональные услуги. Приток клиентов обеспечивает 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 взялся партнер, способный лучше других справиться с ним.

Три оставшиеся категории (развитие практики, помощь другим и самосовершенствование) должны тоже подвергаться оценке, а не измерению. Особенно это касается развития практики. Многие организации, оказывающие профессиональные услуги, сводят работу в этом направлении только к вознаграждению тех, кто принес тот или иной заказ. Такой подход порождает много проблем.

Во-первых, подобная система вознаграждения оценивает объем принесенного заказа, а не его доходность или соответствие стратегии. Это приводит к тому, что фирмы берутся за любые заказы, а не за те, которые развивают практику. Во-вторых, такая система сводит к минимуму, а порой и просто разрушает командную работу. Ведь награждают лишь за то, что «закрыв сделку», при этом не стимулируется проведение необходимых мероприятий, таких как написание статей, участие в семинарах и т. д. (см. гл. 12).

В рамках фирмы исполнительному комитету или комитету по компенсациям обычно не составляет труда определить, кто внес наибольший вклад в развитие практики, даже при отсутствии точных статистических данных. Действенная система оценки требует, чтобы партнеры принимали в ней некоторое участие, причем оценивать следует не только размер привлеченных заказов, но и их ценность для развития фирмы. Именно при такой системе компенсаций можно добиться участия всех партнеров в развитии практики. Лишь в этом случае кто-то будет заниматься не продажами, а, например, написанием статей, выступле-

ниями, поддержанием отношений с уже существующими клиентами или чем-то иным, что необходимо для роста и развития организации, оказывающей профессиональные услуги.

Помощь другим в достижении успеха – другой немаловажный критерий. Один из наиболее существенных видов риска в любой системе оценки заключается в усиленном внимании к достижению личных результатов в ущерб командной игре. Во избежание этого каждый из партнеров должен делать нечто способствующее успеху других сотрудников. Если этого не делается, значит, партнер не выполняет своих обязательств перед фирмой.

И последнее – самосовершенствование. Каждый партнер (оценивая свою деятельность) должен продемонстрировать свои профессиональные достижения, причем у него должен быть ясный план дальнейшего развития своих активов.

## **Шаг 2. Проектирование процесса оценки**

### **Самооценка**

Процесс самооценки следует начать с того, что каждому партнеру предоставляется вся информация, характеризующая его деятельность, в том числе финансовые и нефинансовые результаты (в соответствии с методикой, описанной выше), и направляется письмо примерно следующего содержания:

«Приготовьте, пожалуйста, отчет, в котором самостоятельно оцените свою деятельность за истекший год. Затем ознакомьтесь с информацией, которую мы вам высылаем. При обнаружении неточностей или ошибок прокомментируйте их».

Информация, как правило, включает официальные статистические данные о деятельности партнера. (Возможно, сюда стоит включить и сведения о новых заказах, принесенных им.) Важно, чтобы были представлены не только данные за истекший год, но и результаты предыдущих лет (минимум еще за один год), чтобы можно было понять, если ли прогресс или партнер «топчется на месте», что, конечно же, не должно поощряться. Обсуждение отчета, кстати, также должно проводиться с учетом достижений предыдущих лет, а не только истекшего года.

Кроме того, сюда следует включить отчеты прошлых лет, а также планы и намеченные цели. Практика показывает, что планы, которые строились год-два назад, уже забыты, а это тормозит развитие. Упоминание о том, что «мы не забыли, что два года назад вы внесли такое-то предложение и мы с ним согласились», оказывает положительное влияние на дисциплину, демонстрируя всю серьезность данного подхода.

На *рис. 22–1* представлена примерная форма самооценки партнеров. Стоит упомянуть, что партнер должен оценить свою деятельность по каждой из шести категорий.

*Пожалуйста, представьте отчет и оцените вашу деятельность за истекший год. Основное внимание следует уделять не действиям, а результатам, которых вы добились. Если выполненные действия обсуждались ранее, остановитесь на них подробнее. Вам следует оценить ваши действия согласно следующим категориям:*

### **1. ПРИБЫЛЬНОСТЬ**

Прокомментируйте, пожалуйста, свой вклад в прибыльность компании. Чего вы достигли, например, за счет успешного управления проектами, контроля за выставлением и оплатой счетов, с помощью других финансовых решений.

### **2. КАЧЕСТВО УСЛУГ И ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ**

Каких результатов вам удалось достичь за счет технического совершенства либо за счет построения отношений с клиентами.

### **3. ТРЕНИРОВКА И ДРУГОЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ**

Расскажите о вашей деятельности по развитию профессиональных навыков у молодых сотрудников в ходе выполнения проектов и оцените ее.

### **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 вашу деятельность в сфере 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 организации или вашего отделения. Каково ваше участие в рекрутинговых мероприятиях и других видах действий в неоплачиваемое клиентами время. Отдельно расскажите о том, какой вклад вы внесли в развитие партнерства. В этом вам поможет следующий список:

1. Внесли интеллектуальный/технический вклад, используемый остальными.
2. Поделились навыками с другими партнерами/обучили молодых сотрудников.
3. Внесли методологические изменения, которые используют остальные.
4. Добились большего признания фирмы на рынке.
5. Внесли предложения по работе для других.
6. Успешно продали услуги других партнеров своим клиентам.
7. 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;
- улучшили навыки управления;
- консультации клиентов и управление взаимоотношениями с ними.

Рис. 22–1. Самооценка партнера

### 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 специалиста – члена исполнительного комитета или комитета по компенсациям. В крупных организациях, оказывающих профессиональные услуги, это невозможно, и советником должен быть управляющий партнер, отвечающий за определенную отрасль либо руководящий местным офисом. Такой подход даже более предпочтителен. Ведь работа управляющего практикой как раз и заключается в том, чтобы помогать другим партнерам достичь успеха, а потому эта деятельность должна занимать большую часть его времени. По результатам таких консультаций комитет может определить размер выплат, но сам процесс оценки и консультирования должен быть закреплен за управляющим партнером.

#### Ранжирование

Ясно, что и наставник должен быть готов к обсуждению. Будет неплохо, если тот, кто проводит оценку, заранее обдумает, к каким результатам мог прийти его собеседник и как они соотносятся с деятельностью других по всем шести параметрам. Наиболее эффективный метод – свести результаты всех партнеров в единый реестр и разделить на четыре группы 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 их показатели сравниваются. Разница между самооценкой партнера и оценкой его деятельности наставником должна быть документально оформлена и передана в комитет по компенсациям.

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 создаст некоторую напряженность, зато партнер точно может быть уверен в том, что результаты обсуждения лягут в основу расчета его компенсации. Любое расхождение в оценках, оформленное письменно, является предметом для обсуждения на заседании комитета по компенсациям. Достоинство такого подхода в том, что партнер получает оценку, а его показатели открыто обсуждаются.

Если для оценки партнера организация использует заранее подготовленные формы (в целом неплохая мысль), то желательно включить туда не только показатели достижений, но и показатели обретения особых навыков, таких как:

- навыки общения (способность кратко, логично и легко выражать свои мысли);
- навыки советника (чувство такта, способность к убеждению, умение слушать);
- творческий и инновационный потенциал;
- планирование и организованность (способность добиваться поставленных целей);
- лидерство (мотивация действий подчиненных, эффективность в делегировании полномочий);
- сотрудничество и участие в команде;
- энергия в работе, самомотивация.

Оценка этих показателей должна проводиться совместно с оценкой и самооценкой по вышеупомянутым категориям. Для более конструктивной работы необходимо, чтобы реко-

мендации об улучшениях были как можно более конкретными. Только такие рекомендации могут принести пользу.

Категория общей оценки работы должна быть обязательно включена в форму. Разумно полагать, что партнер ожидает этого. В таком случае не появится неадекватного восприятия выполненной работы, которая подразумевает определенную компенсацию. Это также будет способствовать уменьшению (но не отсутствию) «сюрпризов» типа «Отличные результаты, но заплатили почему-то как обычно».

## Планирование карьеры

Следующая стадия обсуждения – планирование карьеры. Вопрос «Какова моя роль в фирме?» неотделим от вопроса «Как я справляюсь со своей работой?», т. е. от оценки результатов работы. Для реализации такого двойного планирования необходимо включить в процесс оценки раздел, в котором сам партнер и его наставник намечают планы по развитию карьеры, которые могут принести наибольшую пользу и партнеру, и фирме.

Это, по сути, поиск ответа на вопрос «Что у вас получается лучше, чем у других?». Вы можете оценивать себя как специалиста по следующим критериям:

- технический эксперт в определенной области практики;
- 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 Fortune 500, «предпринимателями» и т. д.);
- прекрасные способности передавать свои навыки другим.

Наставник и партнер должны вместе обдумать вопрос, как и в какой области партнер лучше всего мог бы раскрыть свои индивидуальные способности. Особое внимание к этому вопросу помогает строить долгосрочные планы и показывает, что и другим партнерам было бы желательно развивать определенные навыки и умения, позволяющие им выделиться из общей массы.

## Установка целей и планирование действий

Заключительная и самая важная часть консультационного процесса – это установка целей и планирование действий. Этот процесс может быть значительно улучшен, если заранее определить приоритеты по достижению целей. Фирмы добились большого успеха, рейтингуя все возможные цели и результаты. Например, форма для самооценки может включать следующие пункты:

Оцените выполнение всех шести задач и проранжируйте их следующим образом. Поставьте 1 самой сильной категории и 6 – категории, наиболее нуждающейся в улучшениях. Затем поставьте 2 категории, следующей за самой сильной, 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 представлять амбициозные цели (например, стать более известным) как серию небольших, ясно понимаемых задач, а также осознать, что времени на решение всех задач более чем достаточно. Такие планы-графики могут стать основанием будущей оценки проделанной работы.

## **Заключение**

Успешность процесса оценки партнеров проверить очень просто. Если партнер точно знает, что и как ему делать в будущем году, то можно сказать, что наставник хорошо выполнил свою работу. В противном случае можно говорить о провале. По моему мнению, в практику работы организаций, оказывающих профессиональные услуги, стоило бы ввести следующее: по окончании процесса оценки подписать соглашение, где будет четко указано, что партнер должен сделать и как этого достичь.

Нетрудно составить проект процесса оценки партнеров, но трудно его реализовать, так как эти мероприятия требуют и времени, и умения. Руководители должны понять (и принять как факт), что их главная задача – помочь другим людям добиться успеха. Процесс оценки – основной инструмент для этого.

## **Глава 23**

### **Искусство компенсации работы партнеров**

Компенсация работы партнеров – одна из самых неприятных тем в управлении организацией, оказывающей профессиональные услуги. Как правило, существующая в фирме система компенсаций какое-то время всех устраивает, но время от времени встает вопрос о ее пересмотре (а периодически это происходит) и разгораются ожесточенные споры.

Проблема действительно непростая. Как соотносить текущую производительность и долгосрочный вклад при разделе прибыли? Кто должен получить больше: тот, кто приносит большие заказы, или наиболее творчески работающий профессионал? Партнер, хорошо тренирующий сотрудников нижнего звена, или тот, кто зарабатывает большее количество оплачиваемых часов? Руководитель большого отдела или пионер в новой области? И наконец, самый трудный вопрос: кто среди равных по положению должен принимать эти решения? В конце концов, партнеры – это совладельцы фирмы, а не просто наемные работники.

Система компенсаций важна не только с точки зрения распределения денег. Она определяет, что может быть вознаграждено, что принесет статус и уважение. Система компенсаций не только создает культуру и атмосферу фирмы, но и, влияя на использование партнерами своего времени, формирует стратегию фирмы.

Многие организации не задумываются над созданием системы компенсаций, пытаясь решать проблемы от случая к случаю. На мой взгляд, это опасно и неблагоразумно. Работая с организациями, оказывающими профессиональные услуги, при рассмотрении вопросов из области маркетинга, обслуживания клиентов или обучения младшего персонала я постоянно сталкиваюсь с одним и тем же препятствием. На определенном этапе обсуждения один или несколько партнеров обязательно произносят: «Да, я вижу, что неплохо было бы все это сделать. Но как это отразится на размере выплат? Я получаю деньги за выполнение других обязательств и не могу уделять много внимания решению новых задач». В результате такого отношения фирмам сложно добиться прогресса в решении важных задач. Слишком часто устаревшая и косная система компенсаций порождает консерватизм, и организациям трудно реализовать новые стратегические инициативы.

### **Система старшинства**

Исторически в большинстве профессий компенсация работы партнера привязана к старшинству. Некоторые организации, оказывающие профессиональные услуги, используют жесткую модель: увеличение размера выплат определяется формулой с единственной переменной – это срок пребывания в должности партнера. Другие организации решение о премиях увязывают с рядом факторов, но стаж тем не менее доминирует над всем остальным. (Я анализировал результаты премирования партнеров во множестве организаций, оказывающих профессиональные услуги, и, согласно статистическим данным, фактору стажа везде придается наибольший вес.)

Существуют две причины для оправдания существования системы, основанной на стаже: во-первых, прошлые усилия старших партнеров обеспечили текущую прибыльность фирмы, а во-вторых, их опыт и стаж делают их более ценными для организации. Но оба этих показателя могут быть измерены и не должны приниматься автоматически. Возможно, прошлые заслуги некоторых партнеров давно уже прекратили приносить пользу, да и опыт их уже не настолько ценен...

Более того, прошлые заслуги и богатый опыт – это две разные вещи. Прошлые заслуги – это почти владение «акциями». Фирма развивалась благодаря вкладу партнера, владею-



щего сегодня ее частью. В то же время опыт – это текущий актив, и он больше принимается во внимание младшими партнерами. Преимущество в размере компенсации только фактом «владения акциями» объяснить сложнее. Акции промышленной корпорации – это свидетельство о вложении в определенные финансовые активы. В организации, оказывающей профессиональные услуги, вклад определяется прежде всего созданием таких активов, как бренд, навыки и репутация. На конкурентном рынке эти активы обесцениваются быстро, и требования «возврата на инвестиции» менее применимы.

Возможно, самое большое достижение системы премирования, зависящей от стажа, – то, что она не придает особого значения ежегодным результатам и избегает оценки различных форм производительности. Главное здесь – управляемость. С другой стороны, неспособность награждать лучших профессионалов – это явный недостаток. Так организация рискует потерять своих сотрудников. В конкурентной среде, где шаги партнеров «в сторону» являются обычным делом, а молодые профессионалы не хотят ждать наград в неопределенном будущем, опасность потерять лучших специалистов особенно велика.

Несмотря на то что это наиболее заметная проблема такой системы вознаграждения, она не главная. Гораздо более значительной, на мой взгляд, является проблема, порожденная ситуацией, когда партнеры, имеющие равный стаж, но прилагающие разные усилия, вознаграждаются одинаково. «Почему, – спрашивают они, – я должен стараться блестяще выполнять работу, если мои старания не заметят?» Такая реакция характерна для сотрудников организаций, где, не желая ломать сложившуюся систему, плохую работу партнеров просто не замечают.

В мире профессиональных услуг существует четкое разделение между просто хорошим и превосходным результатом. Эти различия формируют доход и репутацию. Как только партнеры прекращают бороться за качество и теряют интерес к уровню компетентности, можно считать, что организация на пути к упадку.

Несмотря на несовершенство данной системы компенсаций, некоторые успешные организации, оказывающие профессиональные услуги, продолжают ее использовать. При этом считается, что награждение, не ориентированное на заслуги партнеров, помогает сохранять коллегиальность, а организации могут сосредоточить свое внимание не на внутренних, а на внешних проблемах, таких как завоевание и обслуживание клиентов.

И вместо того чтобы в вопросах мотивации партнеров полагаться на финансовые стимулы, фирмы полагаются на такие механизмы, как внутрифирменная культура и «социальный контроль». Если «кусочек пирога» партнера заранее известен, то все, что нужно сделать для появления стимула к работе, – это увеличить размер «куска». Это и станет долгожданным совпадением интересов сотрудника и организации.

Жесткие системы, как правило, существуют в организациях, которые не страдают от снижения общей доходности. Когда нет проблем со средствами для компенсации работы всех и каждого, необходимость в сравнении и оценке людей уменьшается. Но очень немногие организации имеют гомогенную группу трудолюбивых, для которых идеально подходит данная система.

## **Компенсация, основанная на производительности**

Многие организации, оказывающие профессиональные услуги, обнаружили, что путь к системе компенсаций, основанной на производительности, чреват трудностями. Здесь важную роль играет общий дискомфорт при оценке производительности труда каждого партнера. Казалось бы, партнеры равны по положению, но оценка производительности труда – это нечто такое, в чем участвует каждый, а не только те, кто является реальными владель-

цами. Я полагаю, что это неправильное представление. Приведу мнение одного из менеджеров весьма успешной фирмы:

Следует обходиться жестче с партнерами, чем с работниками непартнерского звена. Если вы считаете, что производительность партнеров важнее, чем производительность исполнителей младшего звена, то и действия партнеров должны подвергаться контролю. У большинства организаций есть сложная система оценки производительности и вознаграждения младших сотрудников. Но почему не партнеров? Вера в то, что всем партнерам всегда можно доверить выполнение работы и не контролировать их, сталкивается с жестокой реальностью, особенно в больших организациях. Помните, если вы переплачиваете одному партнеру, эта сумма вынимается из кармана другого партнера, и к этому нельзя относиться с беспечностью.

Порой организации, пытающиеся внедрить систему компенсаций, ориентированную на производительность, часто упускают из виду некоторые аспекты оценки. Это серьезная ошибка. Как только вы отклоняетесь от жесткой системы, оценка производительности и решение о компенсации неразрывно переплетаются: это две стороны одной монеты. Вопрос не в том, можно ли избежать оценки производительности, – ее нельзя избежать, а в том, как она осуществляется – полностью или поверхностно.

## **Измерения и суждения**

Чтобы избежать «субъективности» в оценке работы партнеров, некоторые организации, оказывающие профессиональные услуги, делят партнерскую прибыль согласно измеримым критериям: размер принесенных ими заказов, оплачиваемые часы, суммарные часы и число проектов, находящихся в их управлении, процентное соотношение списанных или неполученных доходов и т. д. Более того, некоторые из них пытаются внедрить механизм, который может быть назван подходом «центров прибыли». Согласно такому подходу, все расходы распределяются среди партнеров, затем создается своеобразный отчет о «прибылях и убытках» каждого, и в соответствии с ним принимаются решения о компенсации.

Такие методы почти всегда приводят к исчезновению взаимовыгодного сотрудничества между партнерами. Кроме того, этими методами нельзя оценить множество важных вкладов в развитие бизнеса, которые просто не поддаются измерению. Как, например, в рамках этой системы оценить партнера, который прилежно приносит заказы другим партнерам за счет своих неоплачиваемых часов? А что сказать о партнере, который тратит свое время на обучение исполнителей младшего звена? Или о партнере, успешно решающем неприятные административные вопросы? Ни одна «бухгалтерская» система не может успешно фиксировать и поощрять все виды подобных заслуг. Основанные на простой арифметике, эти подходы (как и подходы, основанные на жестких формулах) работают против эффективного оказания услуг. Слишком занятые или высококвалифицированные партнеры должны передавать работу другим, используя труд более младших партнеров или консультантов, когда это соответствует ситуации. Но если в расчет принимаются только цифры, то появляются веские причины не передавать работу.

Как правило, подобные системы ориентированы только на краткосрочные результаты. Как вы оцените партнера, развивающего новую область, которая увеличит прибыль фирмы только в будущем, или партнера, который укрепил репутацию фирмы в каких-то вопросах, или того, кто уделяет внимание образовательной деятельности? Каждый делает нечто большее, чем то, что может отразиться в цифрах годовых отчетов. Когда премия слишком сильно увязана с текущей деятельностью, страдает будущее организации. Партнеры будут стре-

миться «выглядеть хорошо» только сегодня. Но поскольку среда становится все более конкурентной, будущее должно планироваться, в него должны инвестироваться средства и о нем нужно беспокоиться. Определенное время и усилия должны тратиться на разработку новых направлений и проникновение на новые рынки – в новые отрасли и новые страны – за счет сегодняшних оплачиваемых часов.

Из этого следует, что, подобно всем наиболее важным решениям организации, решения о компенсации должны становиться результатом процесса оценки, а не процесса измерения (хотя для большей уверенности суждения должны быть сформулированы на базе доступных статистических данных). Способы улучшения системы измерения заслуг обычно очевидны. Как же улучшить систему оценки?

## Характеристики системы оценки

Оценка всегда предполагает, что кто-то лучше, а кто-то хуже, т. е. всегда есть победители и проигравшие: при сложных компромиссах кто-то неизбежно не соглашается с результатами. (Один управляющий партнер утверждает: «Хорошим решением вопроса компенсации будет такое, при котором каждый чувствует, что с ним обошлись немного суровей, чем надо».) Также важно помнить, что ни одна система не может быть совершенной: в любом процессе могут быть допущены ошибки.

Если дело обстоит таким образом, что же нужно предпринять 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 оценки результатов будут справедливы и восприняты правильно. Используя известные юридические истины, можно определить необходимые характеристики:

- если те, кого судят, не доверяют судьям, система не будет работать;
- законы, согласно которым принимаются решения, должны быть неизменны и не должны противоречить друг другу;
- суждения не должны выноситься до тех пор, пока не будет сделано все для сбора всей относящейся к делу информации, а защите доверено представлять интересы своих подзащитных;
- объяснение приговора принимается с готовностью и пониманием.

Если принять эти суждения за отправную точку, то как может функционировать эффективный процесс установления компенсации?

## Выбор судей

В организациях, управляемых партнерами или другой группой руководителей – основателями, редко бывают проблемы с расчетом компенсаций. Дебаты 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 обычно тогда, когда происходит смешение ролей исполнительного комитета и комитета по компенсациям. Исполнительный комитет 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 при решении вопроса о компенсации. Как я выяснил, доверие к комитету увеличивается, когда в нем есть не только представители руководства, но и люди, избранные для выполнения единственной цели – обеспечения контроля за властью руководства. Присутствие этих членов комитета по компенсациям должно быть залогом объективности и справедливости.

В попытке выбрать мудрых, добродетельных и объективных судей некоторые организации должны уволить членов комитета по компенсациям с должности старших партнеров. Они уже получают максимально дозволенную долю прибыли. Это работает хорошо, пока партнеры придерживаются тех же взглядов и поддерживают те же ценности, что и вся организация. Как только их ценности начинают меняться, они теряют доверие. Другие организации в попытках усиления гарантий законности используют выборный процесс. Но и это не панацея. В организации, разделенной на группировки, каждая из которых имеет свои ценности и ведет свое направление, никаким судьям, избранным или назначенным, не будут полностью доверять. Стратегия, управление и компенсация неразрывно переплетаются, и недостаток согласия в любой из этих позиций отражается на другой.

Решения о компенсации должны быть приняты в атмосфере, свободной от политиканства, лоббирования и частных интересов. Мое исследование убедило меня, что комитет по компенсациям должен быть небольшим: идеально три-пять партнеров, максимум семь. Жесткие решения о компенсации могут быть приняты демократически избранными судьями, но не посредством прямого голосования и открытых дебатов среди конкурирующих групп фирмы. Голосование и компромиссы (обычная практика больших комитетов) обычно не позволяют достичь справедливости. Решать должна маленькая группа. Большая группа наблюдателей (например, совет партнеров) может принять или отклонить решение, но если она отклоняет решение, то это решение отменяется целиком без каких-либо изменений и компромиссов.

## **Установление критериев**

Неизбежная часть работы судей – интерпретация противоречивых законов и прецедентов, но законы все же должны существовать. Правила, согласно которым оцениваются партнеры, т. е. то, что признается вкладом в успех фирмы, а также порядок их приоритетности – все должно быть ясно и понятно. Несправедливо, да и бессмысленно оценивать производительность по критериям, которые сами по себе неоднозначны или меняются без предупреждения. Письменно оформленные правила определения компенсаций, включающие детальное описание процесса сбора информации, должны быть известны всем и обновляться ежегодно.

Однако в отличие от распространенной практики комитет не должен придавать различным критериям равный вес для всех партнеров. По мере роста организации люди и группы вносят свой вклад в развитие фирмы по-разному. Одна группа может быть занята получением новых заказов; другая – ориентирована на развитие новой области, где пока мало оплачиваемых часов и небольшой оборот; третья может действовать как отдел по обслуживанию всей организации. С другой стороны, с течением времени от партнера можно ожидать изменения типа деятельности. Например, он должен акцентировать внимание на оплачиваемом времени в начале карьеры, тогда как более опытные партнеры должны уделять больше времени привлечению клиентов и управлению фирмой.

В такой среде жесткая формула «Оплачиваемые часы имеют вес 60 %, новые контракты – 30 % и прибыльность – 10 %» не работает. Организация, оказывающая профессиональные услуги, может считать, что привлечение заказов и оплачиваемые клиентом рабочие часы важнее развития младших партнеров, и должна указать на это, но было бы ошибкой применять одно и то же правило для всех без исключения. В этом случае никто не будет беспокоиться о развитии младших партнеров. То, что требуется, – это «управление с помощью формулирования целей», когда любой человек, консультируясь с исполнительным комитетом, соглашается с принятым набором целей на предстоящий год, достижение которых в конечном счете и будет оценено. В этом случае вы объясняете, что ждете от каждого партнера,

вынуждая его (а следовательно, и саму организацию) рассмотреть будущие цели. Такой подход поощряет активное планирование, а не оппортунистическое поведение. В профессиональном мире, где все чаще требуется стратегическое мышление, это отнюдь не последняя вещь.

Применение такого подхода позволяет комитету по компенсациям 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 его работы. Таким образом, организация, оказывающая профессиональные услуги, может избежать «платы за занимаемую должность», т. е. увеличенного размера компенсации просто за название должности. Работа руководителя заключается в том, чтобы сделать других людей более производительными, а профессиональную организацию – более прибыльной. Если ему это удастся, он должен быть соответствующе вознагражден; если не удастся – награда не должна выдаваться в дежурном порядке. (Кстати, один из моих принципов состоит в том, что любая организация, платящая своим менеджерам больше, чем своим лучшим «производственникам», сильно рискует. Лучшие «производственники» не должны становиться менеджерами для увеличения размера 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 улучшениях показателей, а не на абсолютных значениях. Партнер, чей клиент заплатил 2,3 миллиона долларов в этом году по сравнению с 2,9 миллиона долларов в предыдущем, вероятно, заслуживает меньшего повышения (если вообще заслуживает), чем тот, чей клиент заплатил 1,5 миллиона долларов, а не 700 000 долларов, как в прошлом году. В противном случае будет поощряться «каботажное плавание». Я заметил, что часто партнер с высокой ставкой получает большее вознаграждение независимо от изменений показателей по сравнению с предыдущим годом. (Так получается отчасти потому, что комитеты по компенсациям захлебываются в цифрах и не могут оценить статистические показатели прошлых лет должным образом.)

И еще следует отметить, что негибкая структура компенсации обычно быстро отмирает. Так, какое-то время приоритетным может быть приобретение новых клиентов, а потом увеличение прибыли от существующей практики. С изменением стратегии партнерства должны меняться и критерии оценки. Как только изменения объявлены, но еще не внедрены, необходимо пересмотреть и критерии оценки работы партнеров.

## **Хорошие суждения – это суждения, основанные на фактах**

Одна из наиболее общих жалоб по поводу оценки работы – то, что судьи не могут прийти к справедливому решению, поскольку «просто не располагают фактами» или извращают те, которые у них есть. Основания для подобных жалоб существуют, что, конечно же, служит главной причиной недоверия судьям. К счастью, эту проблему легко решить. Комитет по компенсациям должен собрать максимум информации из всех доступных источников, причем не только «жесткие», легко измеряемые факты (которые часто оказываются менее жесткими, чем кажется), но и качественные описания: чего каждый партнер достиг в течение года, какую помощь оказал другим партнерам, насколько был полезен в роли наставника и т. д. При этом не стоит бояться спрашивать мнение других о работе партнера; если мнение принимается во внимание только как мнение, в этом нет негатива.

Существует много способов решить эту задачу. Сначала представьте каждому партнеру статистику его работы и попросите дать свои комментарии, чтобы избежать возможности неверного истолкования. Что должны знать члены комитета о победах и поражениях

партнера? Встречи партнеров и членов комитета по компенсациям – процедура отнюдь не обычная, многие организации делают это только по инициативе самого сотрудника или когда сталкиваются с неприятностями. Такие встречи не должны быть краткими: комитет должен гарантировать, что каждый партнер встретится с каждым из его членов. При этом партнеры не только демонстрируют и объясняют свои результаты, они могут подвергнуть сомнению и то, что обсуждалось в прошлом году, а нередко и скорректировать планы текущего года. В организациях, применяющих такую практику, я всегда слышал о ней только положительные отзывы.

Другой важный источник информации о результатах работы партнера – мнения других партнеров. В маленькой компактной организации, оказывающей профессиональные услуги, в которой деятельность партнеров разворачивается в одних и тех же областях, причем партнеры имеют дело с клиентами одного и того же типа, комитет по компенсациям может легко и точно оценивать деятельность каждого. Однако в большой многопрофильной организации партнеры не могут быть уверены, что небольшая группа членов комитета имеет столь высокую квалификацию, что сможет принять правильное решение о вкладе каждого из них. Чем больше расстояние между судьями и оцениваемыми ими людьми, тем меньше доверия к ним и меньше уверенности в их объективности.

Конечно, нужно требовать оценки руководителей филиалов и отделений; это обычная практика. Оценка равных по положению работников гораздо труднее и требует большего охвата материала. Я заметил, что во многих хорошо управляемых организациях комитет приглашает всех партнеров ответить на следующие вопросы: «С какими партнерами вы работали в прошлом году? Как бы вы оценили их производительность и вклад в развитие фирмы? В чем они превосходят других? Что мы не знаем относительно их вклада в успех компании? За что можно похвалить того или иного партнера? Если бы вы поощряли каждого из тех, с кем работали, каким должно было бы быть вознаграждение?»

Этот подход может отпугнуть организации, которые никогда не пробовали его применять. Однако он точно показывает то, как партнер воспринимается его равными по положению коллегами, раскрывая необходимую информацию, благоприятную и неблагоприятную. Зная, что их мнение будет принято и рассмотрено конфиденциально, партнеры с большей готовностью выразят свое искреннее суждение относительно достоинств, сил и слабостей других. Это отнимающий время, но стоящий затрат процесс.

## **Достижение решений**

Справедливость требует, чтобы правила были одинаковыми и применялись ко всем без исключения. Но выполнить это труднее, чем может показаться. В организациях среднего размера (скажем, тридцать партнеров) комитет по компенсациям может работать с таблицей показателей, состоящей из 10–15 колонок данных (размер привлеченных заказов, оплаченные часы и т. д.) о деятельности каждого из партнеров, и должен так или иначе оценить их и принять решение, отражающее оценку всех этих факторов.

Как правило (и на личном опыте я в этом убедился), большинство комитетов пытаются обработать этот громадный массив данных весьма «импрессионистским» способом, делая попытку поглотить одновременно массу сообщений с сотнями (если не тысячами) цифр и при этом не упустить важные качественные соображения. Даже при наличии самых благих намерений такой подход редко приводит к правильному результату или логически верному решению. Но неструктурированный подход, применяемый при анализе информации, требует больше времени, чем надо. Решения такой важности и сложности все же нуждаются в более формальном аналитическом подходе.

На самом деле существуют инструменты для анализа собранных данных (см. гл. 24). Нередко компании заявляют, что, принимая решения о компенсации, анализируют практику работы за несколько лет и вознаграждают за весь период. Однако, по моему опыту, лишь некоторые фирмы пересматривают статистику прошлых лет; чаще они полагаются на то, что можно назвать «импрессионистской» памятью (сложившимся впечатлением) о работе партнера в прошлые годы. Необходимо подчеркнуть, что формальный подход к анализу измеряемых аспектов деятельности не противоречит применению качественной оценки. Он просто гарантирует, что все сделано правильно.

## Объяснение решений

Заканчивая обстоятельный процесс оценки производительности каждого, комитет по компенсациям должен ознакомить партнеров с полученными результатами. Если он просто огласит свои выводы о каждом партнере, это может вызвать недовольство. Нужно обеспечить обратную связь, т. е. решения должны быть обоснованы (конечно, с сохранением конфиденциальности мнений, высказанных членами комитета).

Если показана вся цепь умозаключений, приведшая к тому или иному суждению, то с большей вероятностью решение будет воспринято нормально. Более того, обратная связь воодушевляет. Даже если решение о компенсации воспринимается как справедливое, возникает естественный вопрос: «Что я должен делать, чтобы стать лучше в следующем году?» В организациях, где нет обратной реакции, партнерам остается только разгадывать – и, возможно, неправильно интерпретировать – итоги работы комитета по компенсациям.

## Раскрытие итогов

Я полагаю, что раскрывать сведения о компенсации каждого партнера всем другим партнерам рискованно, хотя иногда и выгодно. Можно понять, почему организации все-таки делают это: они же, в конце концов, партнерство владельцев, в котором высоко ценятся демократия и коллегиальность. Но если известны размеры компенсации каждого, искушение сравнить результаты почти непреодолимо. Эта игра может стать разрушительной. Эндрю Гроув в своей книге *«Управление, дающее высокий результат»*<sup>6</sup> замечает, что люди могут быть удовлетворены, если они думают об абсолютном уровне компенсации. Однако, если их внимание фокусируется на сравнении себя с другими, они никогда не смогут получить удовлетворение.

Раскрытие информации о компенсации каждого, конечно, нарушает атмосферу взаимоподдержки, необходимой для успешной деятельности организации, оказывающей профессиональные услуги. Высока вероятность появления зависти и неприязни. Качество оценки трудно объяснить, если были открыты только измеряемые данные; партнеры могут интерпретировать решения исключительно по-своему. Другая проблема состоит в том, что вопросы будут касаться не только себя, но и других («Почему он получил больше меня?»), а это может потребовать раскрытия персональных обстоятельств или мнения третьих лиц.

Доступ к информации делает трудной реализацию серьезных решений, а именно разбирательство 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 увеличение наказания.

---

<sup>6</sup> Andrew S. Grove. *High Output Management*. – New York: Random House, 1985.

Владельцы (партнеры) могут ознакомиться с результатами и без раскрытия всех подробностей. Краткое изложение данных, сведенных по разным основаниям (возраст, специальность и т. д.), может дать партнерам понимание общей картины и их положения по отношению к другим (см. гл. 24).

Требования относительно раскрытия информации символичны сами по себе. Люди ищут подтверждения того, что судьи объективны, справедливы, что их решения непротиворечивы. Есть еще один аспект, который не должен быть упущен: каким образом комитет устанавливает компенсацию себе. Эта информация должна быть доступна в общем виде или в деталях.

## Уравновешивая прошлое и настоящее

Выше я обосновал, что стаж сам по себе не является основанием для вознаграждения. Но это не должно означать, что прошлые заслуги полностью игнорируются. Действительно, организации должны действовать осторожно, чтобы не принимать во внимание одни только краткосрочные результаты при установлении компенсации. Одно из общих заблуждений – это вера в то, что альтернативой системе компенсации по стажу служит подход «оценка результатов последнего года».

Это не так. Если отличные результаты в бизнесе становятся очевидными только по прошествии времени, так они и должны оцениваться. Решение о компенсации за данный год должно рассматриваться как одно из серии решений, а не как игра, которую нужно выигрывать или проигрывать ежегодно без оглядки на прошлое или без взгляда в будущее. Быстрые изменения компенсации, за исключением тех случаев, когда этому есть весомые причины, – политика чрезвычайно разрушительная, как и другая крайность, когда большие различия в компенсации основываются на небольшой разнице в производительности за один год.

Один из способов баланса прошлого и настоящего состоит в том, чтобы думать о компенсационных решениях как о сглаженной усредненной функции производительности, изменяющейся ежегодно под давлением новых обстоятельств. Например, организация может принимать решения на основе трехлетней статистики, а не на основе результатов одного года. Ежегодно нарастающий трехлетний итог результатов деятельности каждого партнера модифицируется посредством добавления итогов работы за последний год и отбрасывания четвертого года. Таким образом, результаты хорошей работы за год будут влиять на размер компенсации достаточно долго, но не бесконечно. Точно так же воздействие результатов одного хорошего (или плохого) года будет ослаблено после добавления результатов двух лет работы. Если производительность улучшается каждый год, партнер будет получать постепенно повышающуюся долю прибыли. Если производительность последовательно снижается, доля его прибыли также снизится. (Кстати, такая система естественным образом улаживает вопросы с постепенно выдыхающимся и собирающимся покинуть организацию партнером.)

Вторая система, завоевывающая расположение среди профессионалов, – это, как я называю, «система двойного котла», в которой больший процент прибыли распределяется (глядя в будущее) согласно долгосрочным критериям оценки, в то время как остальное – «меньший котел» (скажем, 5 или 15 %) – распределяется (с оглядкой назад) с учетом внешних вкладов в текущем году. Это вознаграждение явно выходит за рамки долгосрочной структуры компенсации, так что «премия» одного года не становится частью долгосрочных ожиданий получателя.



## **Компенсация и стратегия**

Несмотря на предложенные выше тактические и вполне прагматичные советы, в конечном счете существует лишь один тест, проверяющий работу компенсационной системы: действительно ли она стимулирует действия, которые ведут фирму к успеху, или нет. Если партнеры действуют мудро и тратят свое время на выполнение того, что приносит выгоду не только им, но и фирме, система работает. Если интересы сотрудника не совпадают с интересами организации, то такая система компенсаций нуждается в перестройке. Чтобы использовать в полной мере этот тест, необходимо понимать, что же на самом деле позволяет фирме преуспевать, каковы ее главные интересы. Многие организации, оказывающие профессиональные услуги, обнаружили, что это требует тщательного обдумывания. Решения о компенсации не могут приниматься в условиях информационного вакуума: они являются неотъемлемой частью того, что определяет организацию, оказывающую профессиональные услуги. Разрешение всех этих сложных вопросов является искусством и, вероятно, еще долго им останется.

## Глава 24

### Модели компенсации работы партнеров

Удивительно, как часто компенсационные системы организаций, оказывающих профессиональные услуги, не решают простейших задач, т. е. 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 поступают так). Проблема в том, что типичный партнер часто не знает, что же все-таки вознаграждается, или попросту не верит в то, что его ждет вознаграждение.

Официальное оглашение политики расчета вознаграждения проблемы не решает. Большинство организаций, оказывающих профессиональные услуги, банально перечисляют, что «из множества учитываемых факторов присутствуют...» (далее следует список количественных и качественных показателей). Такие заявления в равной степени неоднозначны и не раскрывают, какие же именно факторы используются при рассмотрении конечного размера вознаграждения и какой вес имеет каждый из них.

Печально, но большинство партнеров не готово принять на веру то, что утверждает комитет по компенсациям. Когда дело доходит до расчета компенсации, вопрос доверия встает как никогда остро. 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 требуется для успеха всей фирмы.

Так как же комитет по компенсациям 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, мне будет непросто понять, что же все-таки вознаграждается. Это трудно сделать в небольших организациях, а уж в крупных – попросту невозможно. Даже если мне как партнеру выдадут расчет (или, что более вероятно, толстый сброшюрованный документ), содержащий всю информацию, использованную комитетом, мне будет трудно выявить систему вознаграждения моих усилий, скрывающуюся в голых цифрах объемистых колонок с данными.

То, что действительно нужно, – это документ, недвусмысленно показывающий, что именно вознаграждается. В нем должно быть ясно и четко указано, что 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 документ есть и называется он «Отчет комитета по компенсациям», содержащий графики и некоторые простейшие статистические вычисления. Чтобы проиллюстрировать все это, давайте рассмотрим вымышленную фирму, в состав которой входят двадцать три партнера и которая собирает количественные (описательные) данные о работе своих партнеров по шести категориям:

- возраст (как показатель стажа);
- индивидуальная ставка оплаты труда;
- степень вклада в развитие бизнеса;
- итоговая сумма, полученная от работы с клиентами в качестве партнера;
- процентное соотношение выставленных и оплаченных счетов;
- персональное оплачиваемое время.

Конечно, комитет по компенсациям принимает в расчет и кое-какие качественные факторы, но только для тех показателей, для которых имеются количественные данные. Получив всю эту информацию, комиссия удаляется для жарких дебатов и, используя лучшую систему оценки, разрабатывает схему присвоения очков (что соответствует доли прибыли)

каждому партнеру. Затем комитет подготавливает отчет, содержащий графики, приведенные здесь. Сейчас мы вместе с партнерами нашей вымышленной организации изучим их.

Рис. 24–1 показывает соотношение между набранными очками (частью получаемой прибыли) и стажем. (На этом, как и на всех остальных графиках, каждая «точка» означает отдельного партнера.) Играл ли стаж какую-нибудь роль при принятии решений комитетом? Как читатель может увидеть из графика, наблюдается некая тенденция, согласно которой более старые партнеры получают в среднем больше очков. Однако можно также заметить существование «разброса». Этот фактор не был принят в виде жесткой формулы.

Партнер, желающий внимательно изучить все обстоятельства, обязательно заметит, что «эффект стажа работы» (возрастающая тенденция) довольно явно соотносится с возрастом в рамках от 35 до 41 года, а вне их этой тенденции не существует. Комитет, как правило, обращает внимание на фактор наличия опыта работы в первые годы исполнения обязанностей партнера, но в то же время принимает в расчет и другие факторы, например производительность.

Является ли такая модель подходящей? Это решать комитету и самим партнерам в соответствии с философией расчета вознаграждения. Однако, как показывает график, партнеры все-таки могут видеть, что было сделано.

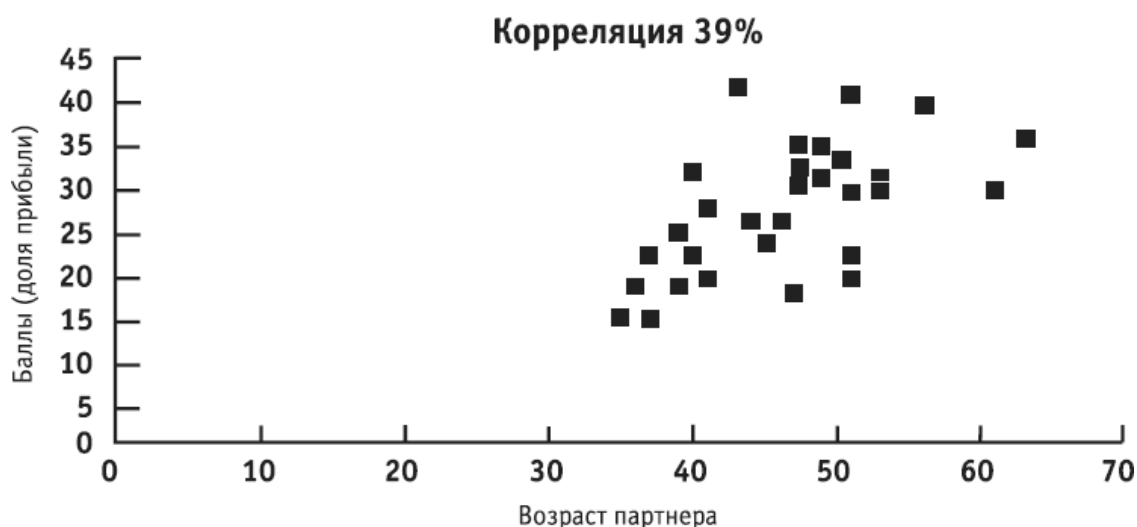


Рис. 24–1

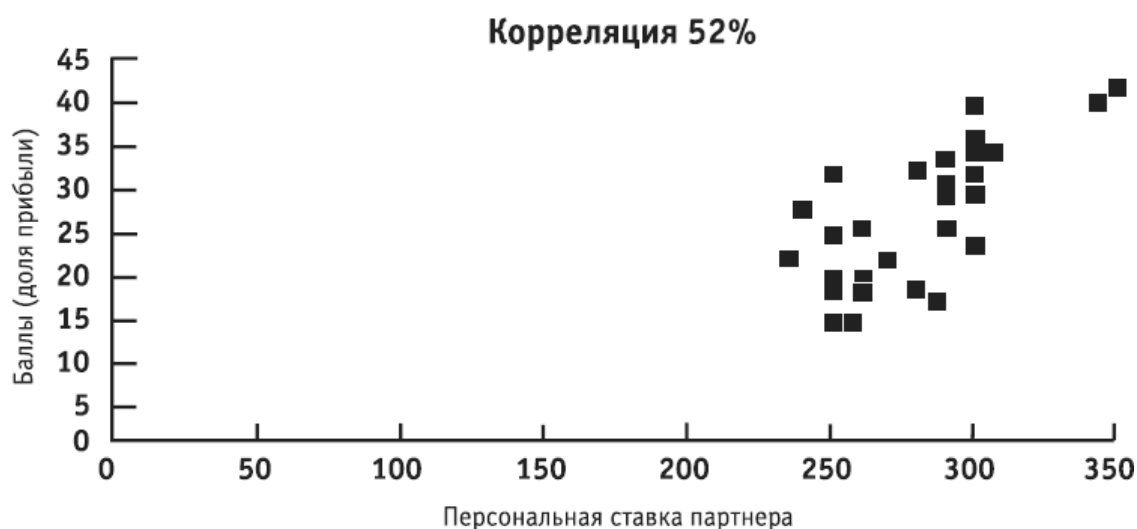


Рис. 24–2

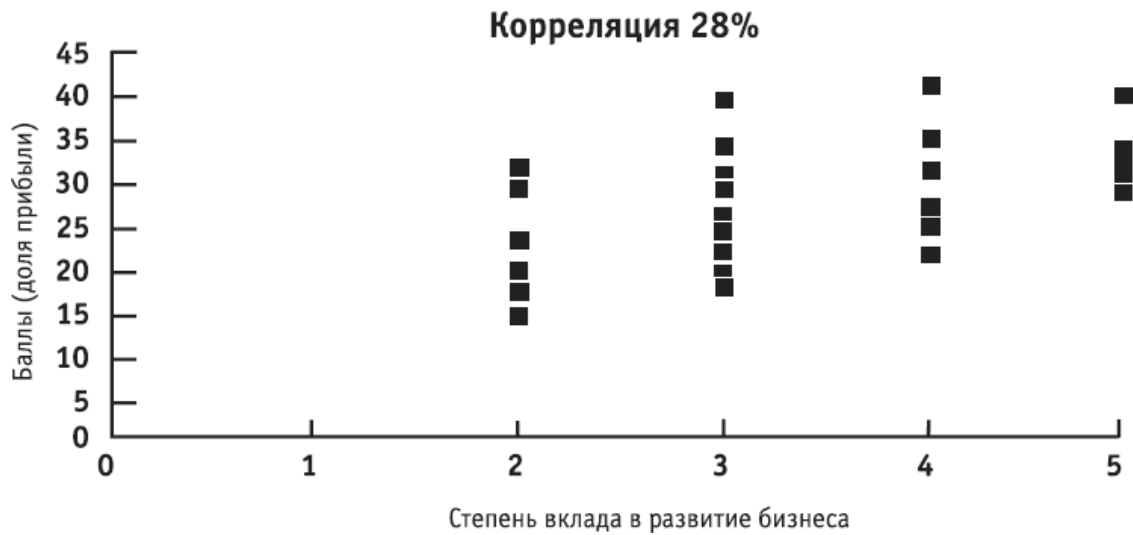


Рис. 24-3

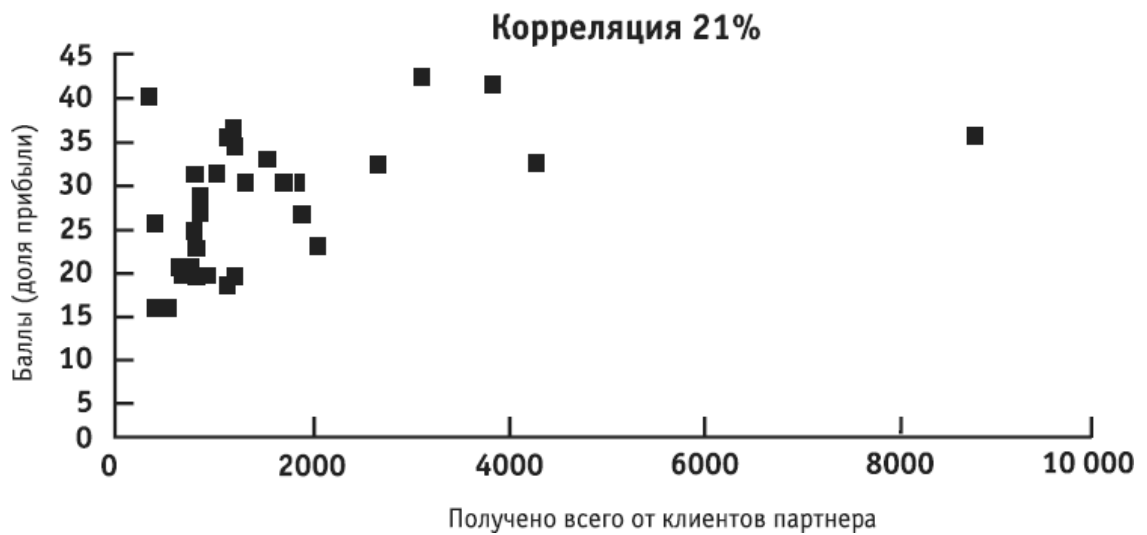


Рис. 24-4



Рис. 24-5

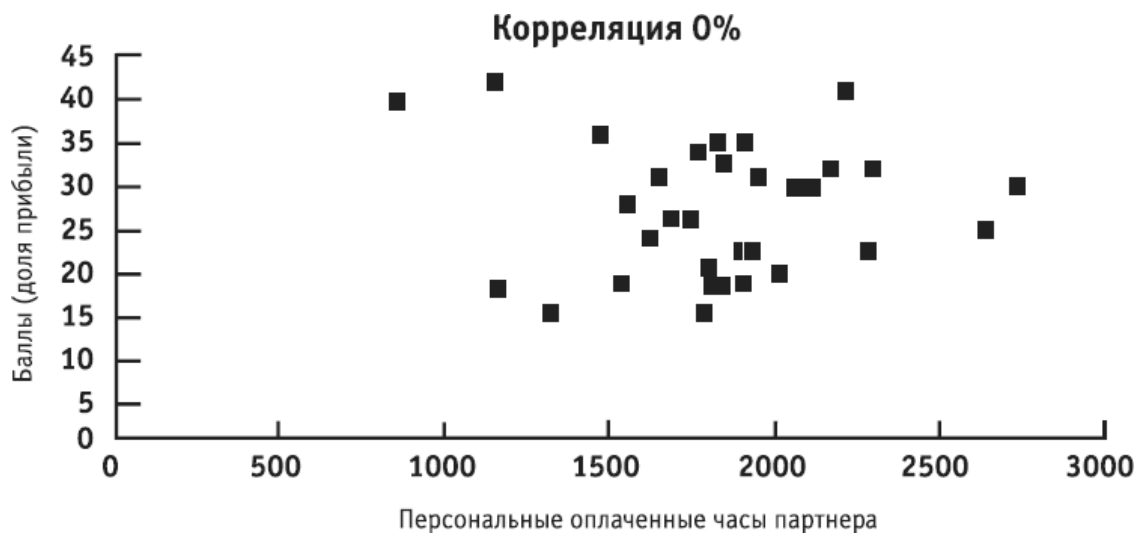


Рис. 24–6

На каждом графике дан показатель корреляции, говорящий о том, насколько тесно может наблюдаться связь двух факторов (баллы и возраст). Цифра, близкая к 0, могла бы свидетельствовать об отсутствии связи между ними. Цифра, близкая к 100 %, 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 может быть “объяснена” другим?».

В нашем случае ответ – 39 %. При этом кажется, что возраст может «объяснить» 39 % всех различий распределения этих очков, а оставшийся 61 % объясняется другими факторами. Это преувеличение важности данного фактора. Может показаться, что партнеры, возраст которых выше, оплачиваются лучше. Но «эффект возраста (опыта работы)» обманчив. К счастью, мы можем проверить эту гипотезу, поскольку у нас есть еще несколько графиков. И можем с уверенностью утверждать, что «эффект возраста» не выше 39 %.

Разумеется, этот анализ ничего не говорит о *реальном* процессе рассуждений комитета по компенсациям. Утверждая о наличии 39 %-ной зависимости между возрастом и этими пунктами, мы считаем, что комитет действует так, *словно* все то внимание, которое уделяется возрасту, действительно соответствует этому уровню. Но мы анализируем не процесс принятия решений, а *последствия* принятия этих решений. Мы ничего не можем сказать о влиянии этих решений на конкретного партнера, но можем сказать, что есть тенденции, общие моменты и много моделей, основанных на этом решении.

Теперь перейдем к уровню индивидуальной ставки оплаты труда партнера (рис. 24–2). И снова читатель может прийти к собственному выводу. Я вижу ясную тенденцию с приемлемым уровнем разброса. Очевидно, высокопрофессиональные партнеры в нашей вымышленной организации получают больше очков.

Нормально ли то, что личная ставка так сильно влияет на набор очков? Но этот вопрос должна решать сама организация. Наша цель здесь проста: выявить, что было сделано. Но если организация устанавливает ставки оплаты труда партнеров согласно рыночным тенденциям (т. е. уровень ставок оплаты труда конкретного партнера отражает ценность партнера на рынке), тогда и уровни оплаты труда конкретных партнеров должны отражаться количеством набираемых очков. Наиболее ценные профессионалы получают более высокое вознаграждение.

Рис. 24–2 предполагает, что уровень ставки оплаты труда «объясняет» 52 % различий в набранных очках. Однако к этому вопросу надо подходить с осторожностью, поскольку более старшие по возрасту партнеры имеют и более высокие уровни ставок оплаты труда,

т. е. существует так называемое «перекрытие» этих показателей. По этой причине мы не можем сложить вместе 39 % из графы возраста и 52 % из графы уровня ставок.

К счастью, есть способ решения этой проблемы. В большинстве 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 пересчета. Ответ в этом случае – 59 %. Это будет означать, что после устранения двойного счета два показателя – возраст и ставка оплаты труда, вместе взятые – могут «объяснить» итоговые 59 % различий в получении очков. Таким образом, если фактор возраста может объяснить 39 % отличий в наборе очков, то добавление ко всему этому уровня ставок оплаты труда может объяснить еще 20 % (59 % минус 39 %) различий.

Давайте теперь обратимся к показателю «вклад в продажи» (рис. 24–3). Это «квазиколичественный» фактор. Наша вымышленная организация собирает информацию об итогах усилий каждого партнера по развитию бизнеса и присваивает оценку их общему вкладу по шкале от 2 до 5, где 5 – наивысшая оценка. (Используется шкала от 1 до 5, но на практике никогда не присваивается 1.)

Как можно видеть, здесь также наблюдается возрастающая тенденция. В среднем результаты усилий по привлечению клиентов будут приносить высокие очки, что и видно на графике. Как всегда, мы должны смотреть не только на тенденцию, но и на разброс. Здесь он свидетельствует о том, что уровень развития бизнеса влияет на уровень компенсации, но не определяет ее. Сам по себе он «объясняет» 28 % 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 лучшими и в развитии бизнеса. Метод «множественной регрессии», рассмотренный выше, должен быть применен снова. В этот раз он показывает, что принятие в расчет трех факторов – возраста, уровня ставок и степени вклада в развитие бизнеса – «объясняет» 74 % различий в очках. Эта цифра включает 59 % (возраст и уровень ставок), о которых мы говорили выше, и 15 %, которые объясняются различием усилий по развитию бизнеса (возраст и уровень ставок эти различия объяснить не могут).

Рис. 24–4 показывает, что сумма денег, полученная от клиента, играет определенную роль в установлении размеров компенсации (наблюдается некая возрастающая тенденция), но это не имеет преобладающего влияния (слишком большой разброс). Можно говорить о 21 %-ной корреляции в этом случае, что, добавляя этот фактор к другим, объясняет (в соответствии с неграфическим анализом) еще 2 % различий в очках в дополнение к 74 %, о которых мы говорили выше.

Последние два графика указывают на отсутствие связи (или слишком малую связь) между рассматриваемой категорией и набранными баллами. Так, рис. 24–5 показывает, что существует едва различимая связь между баллами и процентом оплаты счетов («уровень реализации»). Во всяком случае, кажется, что здесь существует тенденция к занижению и «хорошее управление прибылью» как фактор определения количества набранных очков не применялся вовсе. Это не доказывает, что комитет по компенсациям не принимал в расчет этого фактора в отдельных случаях. Но это показывает, что он не применял последовательно выстроенную модель по отношению ко всем партнерам.

Наконец, рис. 24–6 показывает, что наша вымышленная организация, к худшему или к лучшему, в процессе установления размеров компенсации не полагалась всецело на величину персонально оплачиваемого времени партнеров. Здесь необходимо рассказать об интересном, но не слишком часто встречающемся подходе. Если слишком много внимания уделяется количеству оплачиваемых часов отдельного партнера, то у него может появиться стимул

к «перетягиванию одеяла на себя». Иными словами, 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 комитетом по компенсациям? Как минимум следующее: если сложить вместе результаты, что дали все шесть количественных факторов, это объяснит «всего» 76 % различий в набранных баллах (итог – результат применения метода «множественной регрессии»). Поэтому мы можем сделать вывод о том, что комитет по компенсациям при принятии решений о размере вознаграждения работы партнеров все-таки на 24 % полагался на качественные факторы. Мы не можем сказать, были ли какие-то факторы важнее других (качество работы, тренинги младших партнеров, совместная работа и т. д.) или нет (политиканство и т. д.). Но мы показали, что система компенсаций нашей вымышленной организации далека от выведенной формулы. Имеют ли эти 24 % вес в оценке работы или нет? Как всегда, решать самой организации. Но об этом 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, полностью она не ликвидирована. Есть еще 24 % в оценке работы, которые мы не можем объяснить. (Хотя ничего не стоит применить практику присваивания «весов» за развитие бизнеса организации в других областях, например в обучении младших партнеров, и преобразовать таким образом оценочный фактор в квазиколичественный.)

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, что же на самом деле вознаграждается? Сложно сказать точно.

Однако прогресс все же есть. 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, то легко мог бы сказать, на что мне для набора большего количества очков следует обратить внимание. Например, можно сказать, что возможностям внесения своего вклада в привлечение клиентов уделяется достаточно внимания, а вот вопросам оплаты труда – нет. Мне могут не понравиться такие заключения, но сейчас я знаю, чему я уделяю избыточное внимание, а что, наоборот, страдает от его недостатка. И мне уже не надо беспокоиться о степени доверия комитету.

Следует также указать, что графический/статистический подход к раскрытию принципов компенсации работы партнеров все же позволяет сохранить желаемую степень конфиденциальности, если того пожелает сама организация. «Точки на графике» еще не называют, где здесь результаты работы того или иного партнера. Следовательно, этот подход может быть использован и в тех организациях, чья политика преследует цель сохранения конфиденциальности размеров вознаграждения конкретных партнеров. (Останется потенциал для нарушения конфиденциальности в небольших организациях, в которых один или два партнера не возражают против их идентификации на графике.)

Нередко организации следуют политике неоглашения принципов вознаграждения работы партнеров, так как боятся неверного истолкования результатов (т. е. 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, будет меньше помех для открытого оглашения принципов компенсации работы.

Естественно, любой комитет по компенсациям захочет предварительно ознакомиться с результатами этого анализа перед представлением партнерам окончательных выводов. Я уже слышу такие разговоры: «Мы что, 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 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 комитета по компенсациям, с тем чтобы удостовериться, что модель принятия решений о размерах компенсации работы партнеров дает им правильные сигналы.

Естественно, существует множество различных способов улучшения этого подхода. Некоторые фирмы могут пожелать проанализировать не только абсолютное количество очков, но и то, как процент изменения по пунктам связан с анализируемыми факторами. Другие – изучить данные производительности за больший период времени (скажем, средние показатели последних трех лет), а не только последнего года. Многие из этих улучшений имеют смысл. Однако ключевым моментом здесь опять-таки является объяснение результатов анализа партнерам. Комитет по компенсациям 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 г. я решил провести простое исследование практики компенсации работы партнеров юридических фирм с целью выявления различий в подходах к компенсации разных типов партнеров. И хотя результаты моего исследования уже довольно стары и характеризуют только одну профессию, я все еще получаю комментарии клиентов. В них они говорят о намерении использовать приведенный тест по отношению к своим фирмам. Поэтому я решил включить его в эту книгу.

При сотрудничестве Стивена Брилла, редактора журнала *The American Lawyer*, и Брюса Хайнца, консультанта юридической организации, я выдумал 8 архетипов партнеров вымышленной организации и представил статистическую и описательную информацию по каждому из них (*табл. 25–1*). Всех участвовавших в исследовании мы попросили указать для каждого из архетипов наиболее вероятный уровень компенсации (высокий или низкий), который мог бы применяться в их организации по отношению к выплатам среднего партнера.

Каждому из архетипов можно дать краткое название:

A – типичный партнер;

B – юная «восходящая звезда»;

C – непродуктивный стареющий партнер;

D – партнер-одиночка;

E – трудолюбивый юрист, действующий на заднем плане;

F – член исполнительного комитета, энергично поддерживающий практику;

G – старающийся изо всех сил руководитель филиала;

H – главный поставщик клиентов, имеющий при этом мало оплачиваемых часов.

*табл. 25–1* дает более детальное описание каждого случая. Перед тем как продолжить чтение, вы, возможно, захотите подставить в нее ваши собственные данные о компенсации каждого из типов партнеров, сравнив со среднестатистическими. Или пожелаете распространить это исследование среди ваших партнеров, чтобы определить степень согласия с тем, что должно быть вознаграждено в вашей фирме.

**Таблица 25–1.** *Архетипы: восемь партнеров вымышленной фирмы*

	Партнер А	Партнер В	Партнер С	Партнер D	Партнер Е	Партнер F	Партнер G	Партнер H
	Типичный юрист	Молодой и предприимчивый, создавший группу консультантов вокруг себя	Кажется, 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 мало прибыли. Полагается на других. Своего рода «партнер-консультант»	Член исполнительного комитета. Старается делать все. Главный мотор в фирме	Менеджер филиала с низкой прибылью	Главный поставщик клиентов, работающий для всех партнеров
Оплаченные часы	100	141	74	105	115	92	95	35
Неоплаченные часы	100	152	51	92	60	243	156	150
Величина вводимых контрактов	100	198	33	45	55	129	90	112
Не оплаченные клиентами счета	100	120	50	102	101	150	63	132
Невыставленные счета	100	105	59	40	93	121	80	108
Собираемость оплаты	100	110	72	50	95	115	83	103
Получение заказов	100	200	25	73	15	175	74	312
Ставка	100	64	129	104	103	112	108	139
Возраст	38	34	55	42	41	49	49	60

	Партнер А	Партнер В	Партнер С	Партнер D	Партнер Е	Партнер F	Партнер G	Партнер H
Отдел	Корпоративное право	Недвижимость	Наследство	Налоги	Суды	Корпоративное право	Корпоративное право	Корпоративное право
Качество работы	Среднее	Отличное	Среднее	Отличное	Среднее	Выше среднего	Немного выше среднего	Среднее
Признание в профессиональном сообществе	Среднее	Высокое	Совсем не известен за пределами фирмы	Очень заметен	Не очень хорошо известен	Очень известен	Хочет стать известным	Великолепное
Сотрудничество с другими партнерами	Среднее	Не очень хорошее. Деление территорий	Очень настроен на сотрудничество	Не очень настроен на сотрудничество	Очень хочет этого	Очень настроен	Не кажется вовлеченным	Не сотрудничает
Возможности развития младших специалистов	Средние	Выдающиеся	Слабые	Слабые	Средние	Выдающиеся	Мало доказательств	Не очень хорошие
Участие в управлении фирмой	Среднее	Не слишком	Хочет, но редко приглашают	Нет	Если попросят	Значительное	Большая роль	Раньше занимался, сейчас нет
Вознаграждение	100	?	?	?	?	?	?	?

Все приведенные в таблице цифры, кроме возраста, являются процентным отношением к среднему значению в фирме. Цифры больше 100 означают отличный результат. Например, партнер D имеет на 5 % больше оплаченного клиентами времени, чем в среднем по фирме, но у него на 8 % меньше неоплаченных часов. Но если рассматривать показатель неоплачиваемой работы для своих клиентов, то у этого партнера он составляет всего 40 % среднего показателя фирмы. Таким же образом можно отметить, что показатель собираемости оплаты всего 50 %. Ему требуется вдвое больше времени, чем в среднем по фирме, чтобы получить заработанные деньги от клиента.

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 возможность сделать некоторые интересные выводы.

Несмотря на низкую долю оплачиваемых часов и критические намеки на отсутствие сотрудничества, партнер H, который сочетает старшинство и способность приносить заказы, получил наивысшую компенсацию в большинстве ответивших фирм (рис. 25–1). Это понятно: получение заказов – одна из наиболее ценных характеристик в работе партнеров.

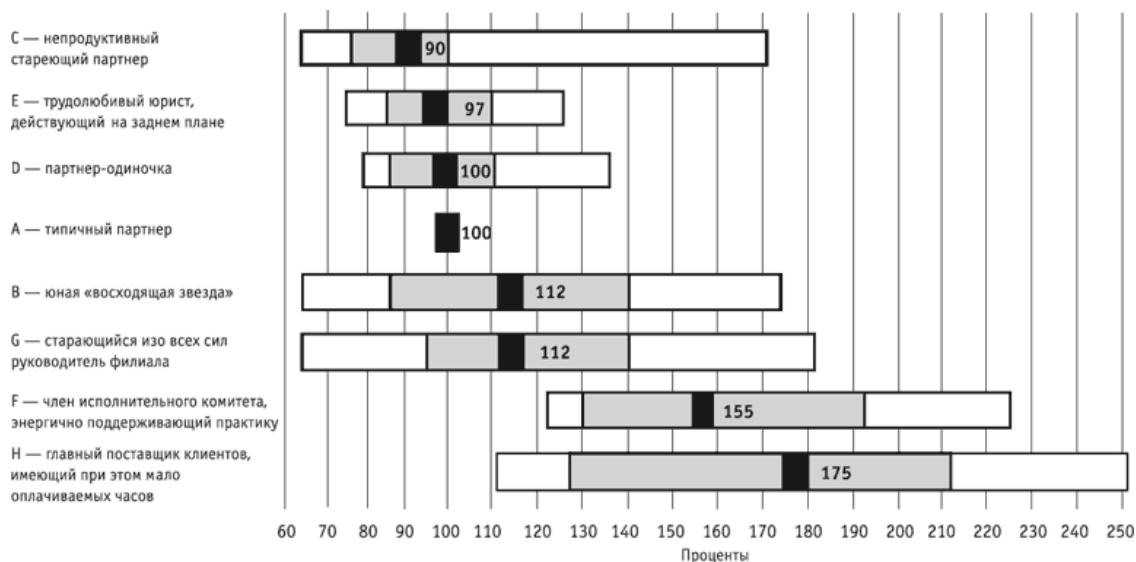


Рис. 25–1. Компенсация зависит от места работы

Но смысл, содержащийся в исследовании, более сложен: многие организации могли бы вознаграждать партнера Н больше, чем любого другого, но результаты значительно отличаются друг от друга. Среднее вознаграждение партнера Н – 175 % средних выплат, но четверть всех организаций дала партнеру Н не более 25 %. Три организации даже сказали, что они бы назначили партнеру Н компенсацию *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.

## Размер фирмы не имеет значения

Отношение к партнеру Н (или любому другому партнеру) не зависит от размера фирмы-респондента. Анализируя размер фирм, я выяснил, что все они используют одинаковые модели. Внутри каждой группы вознаграждение партнеру Н находится в пределах 160–190 %, но были и значительные отклонения, которые устранили 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 в диапазоне от 115 до 250 %. Отсутствие статистической зависимости между размером организации и компенсационными решениями верно не только для партнера Н, но и для всех остальных архетипов.

То же самое связано и с типом управления компанией. 72 % ответивших определили форму управления своими фирмами как выборную демократию. 22 % сказали, что у них олигархия сильнейших партнеров, а 6 % описали управление своими фирмами как милостивую диктатуру. Ни для одного из этих типов нельзя найти особой статистической разницы в принципах оценки. При огромном разнообразии типов организаций и применяемых систем формирования комитетов по компенсациям решения принимаются на основании одних и тех же показателей. Не существовало статистически значимых различий между 68 % организаций, которые сами выбрали свои комитеты, 15 %, только одобрявшими этот выбор, и 17 % тех, кому такой комитет навязали сверху.

Мог ли широкий диапазон ответов по поводу разных типов партнеров соответствовать неуверенности части отвечавших в том, что получает каждый из них в организации? Оказывается, нет. Для каждого типа респондента было предложено обозначить «большие» и «малые» цифры, чтобы учесть факторы, не рассчитываемые внутри фирмы. Львиная доля организаций предоставила расчеты с разбросом цифр не больше 20 % в диапазоне от самой большой цифры до самой маленькой. И лишь немногие организации (одна из десяти) превысили 30 %-ный диапазон. Таким образом, большинство респондентов показали, что у них есть 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 следующим по ранжиру, имеющим более высокое вознаграждение, был бы партнер F. Член комитета, имеющий среднее количество оплачиваемых часов и в два раза больше неоплачиваемых часов, привлекает заказов на 75 % больше. Сорок шесть организаций в среднем дали бы такому сотруднику вознаграждение в размере 155 %, причем 50 % респондентов дали бы меньше этой суммы, а 50 % – больше. Как и к партнеру Н, отношение к такому трудолюбивому члену исполнительного комитета было различным. Четверть организаций предложила бы менее 130 % своей средней оплаты, а другая четверть назначила бы партнеру F больше 190 %. Не обращая внимания на самую высокую и самую низкую планки (10 % ответов), мы можем определить размер вознаграждения в диапазоне от 120 до 225 % средней выплаты. И хотя организации могут иметь очень разные средние показатели, это все же невероятно большой разброс!

Интересно сравнить показатели партнеров Н («тот, кто приносит заказы») и F («основной мотор фирмы»). Хотя в среднем вознаграждение партнеров F и Н различается только на 20 %, я обнаружил значительное разногласие между 46 исследованными организациями в том, кто из этих партнеров получит большее вознаграждение. 54 % отдадут предпочтение партнеру Н, а 46 % – партнеру F. Почему же так сильно отличались данные? Привлечение заказов – чрезвычайно важное дело, и партнер Н превосходно это делает, являясь, кроме того, более старшим в иерархии. При этом оплачиваемые часы и управление фирмой – козыри партнера F – не менее важны, и, кроме того, он имеет приемлемые показатели по привлечению заказов. Как и ожидалось, мнения разделились при решении, кто же является более ценным (конечно, если размер годового вознаграждения может быть истолкован в этом свете).

Большинство фирм согласились с тем, что более старший партнер, приносящий заказы, и член исполнительного комитета средних лет могли бы получать значительно больше, чем любые другие партнеры. 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. И это все в молодом возрасте – ему 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», а половина – старших менеджеров филиалов. В каждом случае вознаграждение составляло около 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 %). Более одной четверти всех фирм дали руководителю филиала компенсацию меньше средней, и такая же часть определила ему более 135 %.

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 партнер 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, а 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 ему вознаграждение меньше среднего, а 15 % дали бы 87 % от среднего. Другие 25 %, однако, дали бы партнеру E вознаграждение в 110 % и более. Относительная сила партнера D заключается в привлечении заказов, хотя его показатели и ниже среднего, но при этом он демонстрирует недостаточную скорость сбора платежей. Партнер E работает больше оплачиваемого времени, имеет большую скорость сборов и лучшие показатели качества работы, но при всем этом привлекает значительно меньшее количество заказов. Как было замечено, хотя многие организации и отдали бы предпочтение партнеру D, а не E, разница все же не столь велика. Оплата партнера D была бы 100 %, а партнера E – 97 %.

Наконец, большинство организаций в моем исследовании согласилось, что самый низкооцениваемый 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. (И так много именно за старшинство!) Однако, как и в предыдущих случаях, диапазон объявленных вознаграждений был значительным. Десятая часть организаций присудила ему менее 65 %, в то время как другая десятая часть – как минимум 170 % (предположительно за старшинство). Почти половина организаций дала бы партнеру C по крайней мере столько же, сколько партнеру D или E, и (что, по-моему, парадоксально) одна треть организаций дала бы C больше, чем «молодой звезде» B!

## **В отсутствие 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», что зависит от того, какое значение придается факторам старшинства, привлечения заказов, оплачиваемого 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 разнообразной практикой, 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 фирма, не имеющая распределенной структуры.

Эксперты, занимающиеся изучением систем компенсаций, считают, что любая долгосрочная модель должна пройти два теста: на внутреннюю и на внешнюю справедливость. Внутренняя справедливость должна обеспечивать положение вещей, при котором правила, какими бы они ни были, 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, так как не было рынка труда для партнеров юридических фирм. Из результатов исследования ясно, что по мере развития рынка многие организации будут вынуждены значительно изменить вознаграждения различных видов партнеров.

## Глава 26

### Управление партнерством

Разработка системы управления партнерством схожа с созданием конституции. Уроки истории и политики в этом случае весьма поучительны. Традиционно споры ведутся вокруг двух моделей управления: аристократической (в рамках которой конкретные люди – лидеры – принимают решения от имени граждан) и демократической (основанной на приоритете гражданской автономии).

Аристократическая модель применима в тех организациях, где успех немыслим без сильного лидерства. Однако возникает неясность в том, какими навыками и добродетелями должны обладать лидеры. Кто, в конце концов, должен судить судей и по каким критериям? Выборность лидера не всегда говорит о наличии необходимых навыков и прочих достоинств. В аристократической системе более важен такой вопрос: как мы можем удостовериться, что лидерам доверяют те, кем они управляют?

У демократической системы тоже есть серьезные проблемы. Действительно ли можно влиять на власть и силу правителей? Концентрируется ли власть в руках меньшинства, обладающего богатством и политическими навыками, или же в руках тех, кому это определено? Когда каждый имеет право голоса, как принимать решения в условиях избыточной информации? Как может избранное 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, что необходимо изменить представление о том, что такое демократия. В ранних демократиях, например в Греции (особенно в Афинах), управление велось коллегиально: вопросы обсуждались на общем собрании народа. И все решения публично оглашались. Однако такое понимание демократии, как убедились на практике многие организации, оказывающие профессиональные услуги, приводит к большим затратам времени, промедлению с ответами и критическому консерватизму в действиях. Еще Руссо утверждал, что принятие решений на основе консенсуса возможно лишь при наличии узкого круга одинаково мыслящих людей. (Даже в Афинах граждане, несдержанно ведущие себя, не допускались к голосованию.) По мере развития любых обществ их структура все более дифференцируется, и демократия, основанная на принципе всеобщего согласия, становится все более и более неосуществимой. Соответственно, взгляд на демократию теперь изменился: правительство избирается волеизъявлением народа, и эти люди выступают от его имени, поскольку имеют необходимые навыки и владеют информацией. В период между выборами правительство свободно действует без проведения каких-либо референдумов. Его работу оценивают, основываясь на долгосрочных результатах.

### Чем отличаются профессионалы?

Несмотря на успех этой модели, все виды организаций, оказывающих профессиональные услуги, продолжают бороться между стремлением к автономии и выгодами централизованного правления. Почему так происходит? Почему модель афинской демократии (до сих пор) яро защищается представителями различных профессий, хотя сражение было проиграно десятилетия или даже столетия назад компаниями других типов?

Такое поведение диктуется частично экономическими соображениями. Демократические государства процветают в условиях мира и обильных урожаев. Так, например, было в период после Второй мировой войны. Однако, когда объявлена война или в стране царит голод, даже наиболее убежденные сторонники демократии выбирают иное правительство,

которое руководит военными действиями и диктует фабрикам, что производить. Изменяется стиль, если не структура управления. Народ требует централизованной власти, жесткого (если не авторитарного) стиля правления. Поскольку времена мира и богатых урожаев в среде оказания профессиональных услуг уже в прошлом, афинская модель демократии становится все более и более неадекватной. И все же трансформация стиля управления организациями, оказывающими профессиональные услуги, трудна в значительной степени из-за самой природы этой работы и тех, кто ее выбирает.

Частенько говорят, что профессионалы неуправляемы. Практически все управляющие партнеры указывают на это. Этот факт тесно связан с природой «примадонн», которыми они пытаются руководить. Сэмюэль Батлер, председательствующий партнер компании Cravath, Swaine & Moore, уподобил свою роль пожарному гидранту на улице с пятьюдесятью собаками. Другой управляющий партнер, знакомый с этой проблемой не понаслышке, заметил, что «организации, оказывающие профессиональные услуги, управляются двумя способами: плохо или никак».

Мой опыт говорит, что проблемы плохого управления организацией заключаются чаще всего не в недостатке менеджерских навыков у лидера, а в нежелании других предоставить ему свободу действий. Эта модель типична для юриспруденции, медицины, архитектуры, да и вообще для всех профессий, которые предполагают наличие «неуправляемых» сил.

Одна из наиболее существенных психологических характеристик того, кто выбирает карьеру в области профессиональных услуг, – сильная потребность в независимости. Люди выбирают профессиональную, а не, скажем, корпоративную карьеру *потому, что* стремятся уйти от рутины или не желают трудиться в жесткой структуре. Таким образом, партнерам приходится управлять людьми, не склонными к подчинению. Важная особенность института партнерства – кажущееся отсутствие иерархии среди партнеров. Конечно, иерархия существует, но игра одинаковых статусов видна на поверхности. Процесс участия в принятии решений значит для подтверждения статуса профессионала не меньше, чем выполнение этих решений.

Последнее качество, способствующее неуправляемости профессионалов, – необходимость ежедневно соответствовать роли «экспертов». Как правило, клиентам нужна уверенность в высокой компетентности профессионала, иначе они вряд ли смогут доверить ему решать свои проблемы. Особенно ярко это проявляется в консультационном бизнесе. Поэтому успех будет способствовать только тем, кто несет в себе дух всемогущества и всеведения. Естественно, что эта манера поведения проявляется и в других областях жизни. Профессионал излучает такую уверенность в своем мастерстве, что невольно начинает думать, что может справиться с чем угодно. Поэтому каждый партнер имеет свое мнение относительно того, как должны вестись дела его организации, и полагает, что никаких решений нельзя принимать без его непосредственного участия.

## Стратегия и управление

Большая склонность к демократии в управлении компаниями, оказывающими профессиональные услуги, может быть объяснена не только представленными выше экономическими или психологическими факторами. Возможно, наиболее веским обоснованием этому является сама природа работы.

Услуги, предполагающие использование некоторой «технологии» или оказание которых предполагает некоторый набор рутинных действий, возможны (и затребованы) рынком в рамках специализации и разделения труда. Организации, оказывающие такие услуги, склонны к бюрократизации, имеют более жесткую иерархию и, скажем так, более «управляемы». Организации же, в которых обслуживание клиентов персонифицировано или



настолько сложно, что становится больше искусством, чем наукой, как правило, более свободны по форме, менее иерархичны и бюрократичны. Социологи бизнеса определяют эти две системы как «механистические» и «органические» организации.

Все большая часть работы организаций, оказывающих профессиональные услуги, становится наукой, а не искусством. В тех областях, которые, как ранее считалось, требуют творчества и где могли работать только опытные профессионалы, услуги неизбежно «взрослеют». Со временем они могут выполняться младшим персоналом на основании хорошо регламентированных процедур. Соответственно, как только доля таких услуг в портфеле увеличивается, организация становится менее «органической» и более «механистической». Если фирмы хотят избежать бюрократического будущего, они должны стремиться получать работу, выполнение которой требует применения творческого подхода. Рутинная работа, хотя и соблазнительно выгодна (благодаря возможности применения накопленного ранее опыта, ее стоимость для компании невелика), неизбежно приводит к рутинной рабочей среде. Такое положение вещей является полностью неприемлемым для тех, кто выбрал профессиональную карьеру.

Автономия партнеров оправдана в случае, если разрешается уникальная задача. Для удовлетворения таких запросов профессионалы имеют право работать с минимальными ограничениями. Ведь только непосредственный поставщик услуг знает все обстоятельства дела и потребности клиента; никто другой не может сказать, правильно ли он делает то, что делает. Такое, однако, было возможно только в дни господства универсалов, а не в нынешних условиях существования специализированного рынка. Партнеры сильнее зависят друг от друга, когда каждый из них обслуживает собственные сегменты рынка. В настоящее время умелая координация специалистов разных направлений – одна из главных задач лидера.

## **Необходимые правила работы системы управления**

При всем разнообразии систем управления организациями, оказывающими профессиональные услуги, существуют некоторые принципы, на которых они должны строиться:

а) Избирается совет партнеров, в чьи функции входит обсуждение и разрешение вопросов политики организации. Совет встречается три-четыре раза в год. Он не является органом, управляющим организацией. Его задача – вопросы долгосрочной политики.

б) Существует управляющий партнер, посвящающий значительную часть (от 50 до 100 %) своего времени исполнительской работе. Этот человек или избран всеми партнерами, или назначен советом. Обычно практикуется последнее.

в) Управляющий делами (или главный финансовый/административный директор) – «правая рука» управляющего партнера: его выбирают с целью освободить последнего от исполнения административных обязанностей и решения аналитических задач.

г) Управляющий партнер возглавляет исполнительный комитет, в который входят все (назначенные) главы различных направлений и подразделений организации (часть управленческой группы).

д) Комитет по компенсациям формируется из членов исполнительного комитета и дополнительных членов, непосредственно избранных или назначенных советом.

Подобно государственному управлению, эти элементы могут быть разделены на три группы. Совет (а иногда и все партнеры) 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, комитет по компенсациям представляет собой судебную власть.

## Совет партнеров

Решающим голосом, конечно же, обладает партнерство в целом. Именно партнерство сохраняет за собой право одобрять основные политические решения по таким вопросам, как слияние компаний, выбор новых партнеров и т. д. Однако в наиболее крупных организациях, оказывающих профессиональные услуги, существует различие между партнерством как органом «принятия решений» и партнерством, «одобряющим решения». Количество партнеров (а нередко и географическая удаленность друг от друга) мешает принимать каждое решение на базе общего обсуждения. Поэтому большинство крупных организаций избирает совет партнеров, чьей задачей становится исследование основных проблем и принятие решений. Возможна и такая ситуация, когда совет готовит аргументы по тому или иному вопросу для партнерства в целом.

В этом случае совет партнеров почти соответствует модели совета директоров, представляющего интересы акционеров (в данном случае других партнеров). И основная функция совета партнеров, как и совета директоров, заключается в мониторинге и контроле действий исполнителя (управляющего партнера) в интересах акционеров (остальных партнеров). Некоторые фирмы собирают совет ежемесячно, хотя наиболее распространенная практика – не более трех или четырех встреч 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, так как 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 выборов.

В фирмах, деятельность которых выходит за рамки одного направления, стараются сделать так, чтобы представители каждого направления входили в совет. Как правило, в совет делегируют по одному представителю каждого направления. Порой руководители подразделений становятся де-факто членами совета, что не очень приветствуется, поскольку эти руководители должны быть одобрены управляющим партнером, а управляющий партнер, в свою очередь, выбирается именно советом.

Заметим, что со временем произошли значительные изменения в определении роли и обязанностей совета партнеров. Исторически многие требовали от этого органа непосредственного управления фирмой, т. е. осуществления исполнительских функций. Но такое положение вещей неприемлемо по многим причинам. Во-первых, если совет не только будет заниматься решением важных политических вопросов, но и непосредственно участвовать в ежедневном управлении фирмой, то текучка возьмет верх, а важные политические вопросы будут откладываться или не рассматриваться вообще. Во-вторых, очевидно, что для выполнения разных функций требуются разные навыки. Поэтому фирмы отделили функции принятия политических решений от исполнительной власти. Кроме того, такой шаг позволяет избежать и сосредоточения власти в одних руках.

## Управляющий партнер

Как мы уже говорили, лидеру компании, оказывающей профессиональные услуги, необходимо не только хорошо владеть навыками ведения бизнеса, но и уметь работать с людьми (подробнее об этом сказано в *гл. 19*). Большую часть времени управляющего партнера должна занимать работа с партнерами: помощь в разрешении их задач и разбор конфликтов любого рода.

Успех в управлении фирмой зависит во многом от умения лидера разбираться с частными, порой очень личными проблемами партнеров. Лучший руководитель часто не обладает выдающимися техническими навыками, не является лучшим продавцом или гениальным финансистом. Скорее это человек, способный добиться согласия между партнерами. Хотя и не всегда свободные, выборы позволяют избрать именно того, кто обладает необходимыми навыками. И 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 управляющего партнера проходят регулярно с интервалом от двух до пяти лет, и поэтому претенденту на эту должность (или тому, кто уже занимает ее) необходимо искать поддержки у партнеров или их представителей. Хотя практика выборов и распространена повсеместно, многие фирмы, однажды найдя успешного управляющего партнера, доверяют ему управление фирмой на протяжении длительного времени. А в крупных фирмах времена ротации управляющих партнеров почти повсеместно 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. Хотя при этом может сложиться так, что и принятие решений, и их реализация будут длиться слишком долго. Развивая данную модель, фирмы используют исполнительный комитет в качестве советника управляющего партнера. При этом функции управления все же концентрируются в руках управляющего партнера.

Разрабатывая структуру управления, важно помнить, что существует потенциальный конфликт между структурами и процессами. Например, если ответственные за принятие решений проводят широкие предварительные консультации, то потребность в структурных гарантиях (таких как комитеты представителей) должна стать меньше. К тому же фирмы стараются снизить свою зависимость от комитетов, хотя бы для того, чтобы дело быстрее двигалось. Вместо того чтобы возлагать ответственность на группу сотрудников, фирмы делегируют процесс принятия решений кому-то одному, обязав его проконсультироваться с другими перед совершением действий. Как правило, это ведет к значительной экономии времени.

Аналогично решается проблема и в том случае, когда управляющий партнер имеет привычку проводить регулярные встречи партнеров, где обсуждаются последние достижения, проблемы и задачи, ищутся ответы на вопросы, которые будут подняты на грядущем совете партнеров. Такой подход позволяет принимать участие в делах фирмы и тем из партнеров, кто не входит в официальные структуры. Конечно же, этот подход может стать профанацией. Наша задача всего лишь показать, что простые структурные решения (например, обязательная встреча партнеров) редко автоматически решают проблемы. Стиль, которым они внедряются, предопределяет успех.

## **Управляющая команда**

Большую важность, чем исполнительный комитет, имеет группа людей, ответственных за ежедневное управление фирмой. В эту управленческую команду вместе с управляющим партнером входят и руководители подразделений. Управляющий партнер должен использовать эту команду как резонатор своих идей. Члены команды – это его глаза и уши в фирме.

Часто руководителей подразделений и направлений назначает управляющий партнер с одобрения совета партнеров. Как и в случае с управляющим партнером, главное для таких людей – наличие управленческого таланта. Причем это даже более важно, чем наличие технических навыков или способности привлечения нового бизнеса. Поскольку эти навыки

достаточно редки, а обязанности весьма обременительны, выборы в данном случае мало что дают.

Во многих фирмах задача главы направления и подразделения заключается в претворении идей в жизнь. Таким образом, руководители фирмы подотчетны совету, а через это и партнерам.

## **Управляющий делами**

Сегодня в большинстве организаций, оказывающих профессиональные услуги, существует вице-президент по финансам, наделенный большой властью, поддерживающий управляющего партнера и служащий его правой рукой.

Такой человек должен отвечать за выполнение многочисленных задач, отнимающих время председателя исполнительного комитета, в число которых входят:

- 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 важных дел, таких как:

- проведение формальных и неформальных обзоров выполнения работы;
- неформальные (незапланированные) встречи с партнерами;
- помощь партнерам в решении проблем с клиентами;
- помощь партнерам в персональных профессиональных вопросах;
- посещение офисов клиентов и многое другое, что относится к вопросам взаимодействия с клиентами.

Сегодня является нормой делегирование административных вопросов и аналитических задач специально выделенному сотруднику. Такой человек не принимает решений и не имеет дело с партнерскими проблемами. Однако он освобождает время управляющего партнера для принятия решений и взаимодействия с партнерами, и в этом его ценность. Опыт показал, что 25 % времени управляющего партнера (около 500 часов в год) может быть освобождено с помощью квалифицированного управляющего делами. Если бы эти 500 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.

## **Комитет по компенсациям**

В большинстве успешных фирм комитет по компенсациям состоит из двух групп: в него входят члены исполнительного комитета (полный состав или часть) и дополнительно выбранные члены. В роли последних могут выступать:

- а) неисполнительные члены совета;
- б) дополнительные члены, назначенные советом;
- в) дополнительные члены, избранные прямым голосованием.

Присутствие членов исполнительного комитета (или, по крайней мере, его управляющего партнера) в комитете по компенсациям необходимо для того, чтобы была установлена связь между «сигналами», ежедневно посылаемыми исполнителям, и ежегодными итогами работы, подводимыми на комитете. Однако принцип разделения властей приводит большинство организаций к правильному, с моей точки зрения, выводу, что исполнительная функция не должна полностью совпадать с функцией судебной (определение размера компенсации).

Что касается самих членов совета, то для них решение комитета по компенсациям 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 по результатам работы в этой области. Необходимо особо подчеркнуть, что эта оценка должна учитывать не количество часов, посвященных работе с клиентами, и не персональные финансовые показатели. Такое положение вещей позволяет оценивать управленческие качества менеджера, а не его личную практику.

Наиболее приемлемым является положение, при котором вознаграждение управляющего партнера тесно связано с общими результатами работы фирмы. Если организация работает хорошо, управляющий партнер получает наибольшее вознаграждение; если плохо, то управляющий партнер – тот самый человек, на награду которого это больше всего влияет. В хорошие годы управляющий партнер должен получать самую высокую компенсацию. В плохие годы его компенсация – это первое, что должно быть урезано в бюджете фирмы.

## Оценка структуры управления

Описанная здесь модель управления не является совершенной, и существуют более эффективные ее разновидности. Однако она выдерживает тест, который должна будет пройти любая модель. Эта система характеризуется следующими качествами:

- наличие выборной системы увеличивает вероятность того, *что люди с нужными навыками имеют соответствующие полномочия, занимают определенные позиции и 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 при этом важные позиции;*

- *политические функции эффективно отделены от функций исполнительных, тем самым обеспечиваются возможности для людей, обладающих различными навыками;*

- *ясна персональная ответственность каждого, что устраняет возможность наложения обязанностей;*

- *структура не гарантирует, но способствует быстрому принятию решений;*

- *существует предельно ясная процедура отстранения неэффективных работников;*

- *структура позволяет устанавливать ясные цели и ответственность за их достижение;*

- *люди, ответственные за осуществление исполнительных функций, в пределах этой системы имеют время для их реализации;*

- *существуют механизмы для выражения неудовлетворения тех, кто не включен в официальную иерархию власти;*

- *управляющие имеют мандат от управляемых;*

- *возможно, наиболее важным является снижение роли членов комитета в принятии важных решений.*

Данный список представляет собой группу характеристик, которых сложно добиться в рамках другой структуры управления.

## Часть шестая Структура

### Глава 27 Единая фирма<sup>7</sup>

Что общего имеют между собой инвестиционный банк Goldman Sachs, консалтинговая фирма McKinsey & Company, аудиторская компания Arthur Andersen, рекрутинговая фирма Hewitt Associates и юридическая фирма Latham & Watkins? Что у них общего, кроме 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 большинства конкурентов в этих фирмах поддерживается атмосфера исключительной преданности интересам компании и успешно ведется групповая работа, что является критически важным фактором для достижения успеха. Общность организационной ориентации и подходов к управлению в каждой из этих компаний говорит о наличии некоей «модели», базовые элементы которой могут использовать и другие фирмы, оказывающие профессиональные услуги, но принадлежащие к иным отраслям. Цель настоящей главы заключается 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 рамках моей консультационной и исследовательской работы при обследовании фирм я нередко спрашивал: «Как вы считаете, какая фирма в вашей отрасли лучше всего управляется?» Вопрос, конечно, допускает двусмысленное толкование. В отдельных случаях под термином *хорошая управляемость* понимались прибыльность, удовлетворенность работой ее сотрудников, размер и темпы роста, способность к рационализаторству, качество услуг и многое другое. 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, при невозможности экономии на масштабе производства можно сказать, что ни размер, ни темпы роста не могут служить мерилем успеха. Многие организации даже решились на их сознательное ограничение. И даже если данные о прибыли, приходящейся на одного партнера, были бы доступны (на самом деле они недоступны), то и этот показатель нельзя было бы рассматривать в качестве определяющего, так как многие фирмы порой идут на некоторое сокращение прибыли во имя других целей, таких как профессиональное удовлетворение сотрудников и/или качество рабочей среды. И наконец, поскольку и «качество» услуги, и «качество» продукта в такой работе довольно трудно определить, по настоящему мерилем успеха могут служить лишь немногие показатели.

---

<sup>7</sup> В основу этой главы легла статья, написанная в 1985 г. Информация об упоминающихся здесь компаниях была получена из публичных источников, равно как и отдельные фрагменты интервью, проводившихся в ряде организаций, не запрещенные ими к публикации. Однако ничто представленное здесь не является официальными декларациями 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 фирм.

Несмотря на все эти трудности, примечательно, что в списке «хорошо управляемых» организаций, по мнению их коллег и конкурентов, мелькали названия одних и тех же фирм. Организациями, о которых здесь идет речь, восхищались все, говоря при этом: «Мы бы хотели научиться работать так, как это делают они». Необходимо, впрочем, заметить, что звучали названия и других организаций. Однако, как было сказано выше, компании Arthur Andersen, Goldman Sachs, Hewitt Associates, Latham&Watkins и McKinsey заслуживают большего внимания не только потому, что они действуют на рынке весьма успешно и весьма уважаемы, но и потому, что, несмотря на различие областей профессиональной деятельности, в которых они работают, все они разделяют общий подход к системе управления. Это выделяет их из множества конкурентов. Такой подход, разумеется, не единственный способ управления организацией, но все же заслуживает специального рассмотрения.

## **Система «единой организации»**

### **Верность**

Характеристиками системы «единой организации» являются верность компании и коллективная 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, организации с единой структурой используют общефирменную координацию принятия решений, идентичность групп, совместную работу и групповые обязательства.

В Hewitt Associates (отмеченной наряду с Goldman Sachs в книге «100 лучших работодателей Америки»<sup>8</sup>) утверждают, что при подборе персонала они ищут набор качеств, названный ими SWAN: Умный (Smart), Трудолюбивый (Work hard), Амбициозный (Ambitious) и Приятный (Nice). В то время как на первые три качества работников обращают внимание практически все, акцентирование внимания на последнем характерно только для организаций с единой структурой, что и отличает их от всех остальных. Управляющий партнер этой компании Питер Фридз так сказал об этом: «Если эгоистические устремления человека слишком высоки, то они могут оказать разрушительное воздействие на всю команду. А наша работа зависит от внутренней слаженности и коллективной работы».

Похожую мысль высказал и Джеффри Бойши, 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 эффективно»<sup>9</sup>. По общему мнению, Goldman Sachs удалось завоевать свое нынешнее высокое положение с минимумом внутренних трений, присущих большинству компаний на Уолл-стрит. В противоположность многим (если не большинству) своим конкурентам по Уолл-стрит Goldman Sachs осуждает все, что имеет отношение к поощрению «звездной системы».

### **«Звезды» не так важны**

В компании Latham&Watkins избегают тех, кто страдает звездной болезнью. Вот что говорит управляющий партнер Клинтон Стивенсон: «Мы хотим убедить клиентов пользо-

---

<sup>8</sup> R. Levering, M. Moskowitz, and M. Katz. The 100 Best Companies to Work for in America. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1984.

<sup>9</sup> B. McGoldrick. Inside the Goldman Sachs Culture // Institutional Investor, January 1984.

ваться услугами компании Latham&Watkins, а не услугами Клинтона Стивенсона»<sup>10</sup>. Партнер Джэк Уокер еще больше подчеркивает этот момент: «Я не хочу показаться сентиментальным, но мы сплочены. Люди действительно заботятся о работе организации в целом»<sup>11</sup>. Командная философия компании McKinsey, как объяснил мне один ее старший партнер, отражается в подходе к работе на проекте: «Как молодой консультант ты учишься делать только собственное дело и можешь не сомневаться в успехе всей команды в целом. Все, что от тебя требуется, – выполнять свою часть работы».

Помимо всего прочего лидеры и, что более важно, все остальные работники организации рассматривают себя как неотъемлемую часть компании. Организации с единой структурой, оказывающие профессиональные услуги, придают большое значение своей истории, внутренним ценностям и более тщательно берегут свою репутацию по сравнению с конкурентами. Верность организации, гордость за нее и за то, что она делает, сродни в таких фирмах религиозному фанатизму.

## Коллективная работа

Упор на коллективную работу и на необходимость соответствия работника тому или иному коллективу является отличительной чертой не только самой организации, но и отдельных ее работников. Эта отличительная черта хорошо узнаваема внешним миром. Отзывы о сотрудниках организаций с единой структурой не всегда комплиментарны. Сотрудники других крупных аудиторских фирм, особенно тех, в которых ценится индивидуализм и отмечается личный вклад сотрудника, обычно говорят об Arthur-андроидах. Термин «McKinsey-подобный» имеет уже самостоятельное значение и употребляется по отношению не только к ведению консультационного бизнеса, но порой и к стилю одежды работников этой компании. В 50-е годы появление шляпы в шкафу было отличительным признаком того, что в фирме находятся консультанты McKinsey. Шляпы исчезли, но менталитет остался. А инвестиционные банкиры иногда называют банк Goldman Sachs «клоном IBM на Уолл-стрит».

## Напряженная работа

Работники организаций с единой структурой далеко не лентяи. Все организации, рассматриваемые здесь, известны своей напряженной работой, которая превышает все нормы, сложившиеся в их отраслях. В самом деле, сотрудник демонстрирует преданность организации и рвение посредством интенсивного труда. Юристы компании Latham&Watkins известны тем, что набирают в среднем 2000 оплачиваемых часов работы, а отдельные герои – до 2700 часов работы в некоторые годы. Это контрастирует со средним значением в 1750 часов. В компании Goldman Sachs 16-часовой 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 на них»<sup>12</sup>. Джеймс Скотт, профессор колумбийской бизнес-школы, комментирует это так: «В компании Goldman Sachs у сотрудников общий характер. Все они упорно работают и могут сидеть ночами, чтобы завершить задание, сохраняя при этом отличное чувство юмора»<sup>13</sup>. Похожая ситуация наблюдается и в McKinsey, Arthur Andersen, Hewitt Associates. В них поддерживается атмосфера, настраивающая на упорную работу, и все сотрудники с энтузиазмом трудятся больше, чем общепринято.

---

<sup>10</sup> S. Brill. Is Latham&Watkins America's Best Run Firm? // American Lawyer, August 1981, pp. 12–14.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Levering et al., 1984.

<sup>13</sup> McGoldrick, January 1984.



## ЧУВСТВО МИССИИ

Общая атмосфера в организациях с единой структурой определяется не только преданностью ее работников, но и развитым чувством «миссии», которая часто определяется как обслуживание клиентов. Все организации, оказывающие профессиональные услуги, утверждают у себя то, что я называю «моделью трех S» (Client Service, Financial Success and Professional Satisfaction): обслуживание клиентов, финансовый успех и профессиональное удовлетворение. Отличие организаций с единой структурой заключается в том, что в своей внутренней политике они строго придерживаются выделенных приоритетов.

В компании McKinsey новый консультант быстро учится тому, что интересы клиента на первом месте, интересы фирмы на втором, а интересы сотрудника – на последнем. Goldman Sachs известна «своей готовностью жертвовать чем угодно – хоть своими взаимоотношениями с коллегами по Уолл-стрит – ради интересов своих клиентов»<sup>14</sup>. В компании Hewitt Associates идеология такова, что все три составляющие миссии должны постоянно поддерживаться в балансе, хотя приоритет, безусловно, отдается удовлетворению клиентов. Сказанное выше не подразумевает, что организации с единой структурой обслуживают клиентов лучше своих конкурентов или что они изо дня в день решают конфликты между составляющими миссии. Идея состоит в том, что существует общая идеология, которую каждый знает и воспринимает всерьез.

## Обслуживание клиентов

Большое значение в организациях с единой структурой придается вопросам управления взаимоотношениями с клиентами. В этих организациях обслуживание клиентов включает не только использование технических навыков, сюда входит и повышенное внимание к нуждам клиента и качеству взаимодействия. Компания Goldman Sachs первой на Уолл-стрит ввела положение, согласно которому за взаимодействие между клиентом и оказывающими услуги отдельными техническими и профессиональными отделами ответственна маркетинговая группа, занимающаяся развитием бизнеса в целом. В большинстве же организаций на Уолл-стрит ответственность за развитие отношений с клиентами лежит непосредственно на профессионалах, оказывающих услуги. Очень часто это ведет к тому, что клиент вынужден сам обращаться в различные отделы компании, что в конечном счете 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».

Верность, упорный труд, главенство миссии заставляют вспомнить о другом типе организации: морской пехоте. В самом деле, организации с единой структурой ведут себя похожим образом, относясь к себе как к элитной воинской части. В них существует особая атмосфера элитного закрытого клуба, члены которого чувствуют, что «мы отличаемся от всех остальных. Мы даже не можем себе представить, что работаем где-то в другом месте». В то время как все организации, оказывающие профессиональные услуги, утверждают, что у них работают лучшие *профессионалы*, сотрудники фирм с единой структурой утверждают, что работают в *лучших фирмах*. Едва различимое, но весьма важное отличие.

---

<sup>14</sup> Ibid.

## Поддержание единой культуры

Выше мы говорили о типе организационной культуры, о которой много писали в литературе, посвященной управлению, вышедшей в последние годы<sup>15</sup>. Наша задача состоит в том, чтобы рассмотреть управленческую практику, которая создала и поддерживает эту культуру. Поскольку люди – это большая часть активов организации, оказывающей профессиональные услуги, то значительная часть практики менеджмента заключается в управлении человеческими ресурсами.

Хорошее описание механизма, на котором базируется культура «элитной группы» и в котором основной упор делается именно на *коллективную работу*, было представлено доктором Чипом Беллом<sup>16</sup>. Он отмечает следующие элементы культуры, ведущие к высокой производительности:

- очень сложные условия вхождения в коллектив;
- принятию в состав коллектива предшествует интенсивный профессиональный тренинг с последующим командным тренингом;
- с самого начала поручаются сложные проекты, связанные с риском;
- работники постоянно проверяются на предмет соответствия высочайшим стандартам;
- работникам и коллективам предоставляется автономия при принятии на себя рисков, что обычно не разрешено в других организациях;
- тренинги рассматриваются как непрерывный, связанный с проектами процесс;
- вознаграждение отдельного работника связано с коллективными результатами;
- менеджеры рассматриваются как эксперты, лидеры и наставники (а не как администраторы).

Именно эти черты можно наблюдать в работе организаций с единой структурой.

## Наем персонала

В отличие от своих конкурентов организации с единой структурой привлекают к подбору персонала *старших* сотрудников. Иными словами, к процессу найма они подходят более строго, чем их конкуренты. В таких фирмах процесс подбора персонала либо централизован, либо координируется из единого центра. В 1980 г. компания Hewitt Associates проинтервьюировала более 1000 студентов 65 колледжей. Из 72 сделанных предложений 50 было принято. С каждым из 198 приглашенных в офис Hewitt Associates полдня беседовал психолог (что стоило компании 600 долларов в расчете на каждого человека) с целью выявления пригодности к работе и приобщения к культуре компании. Компания Goldman Sachs ежегодно проводит собеседования примерно с 1000 специалистов, имеющих степень MBA, примерно треть из них отбирается для дальнейшей работы. Проведение собеседований с потенциальными работниками является одной из основных обязанностей 73 партнеров (всего в компании работает более 1600 профессионалов). Партнер компании Джеймс Гортер замечает: «Обязанности по проведению интервью почти всегда важнее других деловых обязательств»<sup>17</sup>. В Latham&Watkins все кандидаты проходят от 25 до 30 собеседований, что довольно много, если сравнивать с устоявшейся в юридических компаниях нормой (5–10). Как заметил партнер компании McKinsey:

---

<sup>15</sup> См., например: V. J. Sathe. Culture and Related Corporate Realities. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985.

<sup>16</sup> C. Bell. How to Create a High Performance Training Unit // Training, October 1980, pp. 49–52.

<sup>17</sup> McGoldrick, January 1984.

«В нашем бизнесе вся 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. Когда нужно найти лучших из всех возможных, то надо понимать, что для нас значит “лучшие”. Это не только наличие мозгов или презентабельность. Необходимо попытаться увидеть потенциал развития профессионала в кандидате, а не только 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. Стоимость ошибки в найме чрезвычайно высока как в финансовом, так и в моральном плане, и этот фактор нельзя игнорировать».

## Обучение

Организации с единой структурой известны также своими инвестициями в тренинги, которые служат средством создания навыков исполнителей низшего звена, а также важной функцией социализации коллектива. Вот, например, как действуют компании Arthur Andersen и McKinsey. Первая известна своим учебным центром в Сент-Чарлзе (штат Иллинойс). Это полностью оборудованный кампус, специально построенный фирмой. Сюда направляются молодые профессионалы со всего мира. Как заметил один из партнеров компании: «До сегодняшнего дня я сохранил полезные знакомства, приобретенные в нашем центре, с людьми из разных подразделений и работающих в разных областях. Если мне нужно сделать что-то, что выходит за рамки моей непосредственной специализации, я знаю тех, кто мне может помочь. Тем более, что и я им тоже когда-нибудь пригожусь».

Похожая картина наблюдается и в McKinsey. Здесь для только что принятых на работу студентов бизнес-школ проводится двухнедельный тренинг. Программу ведут один или несколько старших партнеров, уделяя при этом значительное внимание объяснению традиций компании, иллюстрируя обучение увлекательным рассказом о Марвине Бауэре, управлявшем фирмой многие годы, благодаря которому она является именно такой, какая есть. Программа проводится не только в США, но и в других местах, где у McKinsey есть офисы. Это не только укрепляет ее имидж как компании с единой структурой (в отличие от компаний с центральным 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 нужен, в противном случае компания не стала бы тратить на тебя такие деньги. И тогда начинаешь думать, а сможешь ли ты соответствовать предъявляемым требованиям – это очень сильно мотивирует». Всем молодым сотрудникам раздается брошюра, написанная Марвином Бауэром («Перспективы McKinsey»), в которой рассказывается история компании. В отличие от большинства подобных брошюр других компаний, излагающих факты, в ней содержится множество философских размышлений и советов.

## «Выращивание» собственных профессионалов

В отличие от многих конкурентов организации с единой структурой предпочитают выращивать своих собственных профессионалов, а не набирать старших сотрудников со стороны. Другими словами, в вопросе приобретения человеческого капитала они предпочитают

«создавать», а не «покупать». Нельзя сказать, что 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 сделала мне предложение о работе», – вспоминает Карла Хилс<sup>18</sup>, одна из бывших руководителей Latham&Watkins.

## Отказ от слияний

Еще одной чертой организаций с единой структурой, оказывающих профессиональные услуги, 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 50-е и начале 60-х годов, уклоняясь от попыток стать частью общенациональной сети. Вместо этого она открывала свои собственные региональные и международные отделения. Точно так же десятилетняя мания слияний в инвестиционном банковском бизнесе не затронула Goldman Sachs. Банк остался одним из немногих представителей партнерской модели на Уолл-стрит. В отличие от многих консультационных фирм зарубежные отделения компании McKinsey были открыты на принципах «самовыраживания» и укомплектовывались сначала персоналом из США. Не считая одного-единственного недавнего исключения, все филиалы компании Latham&Watkins также развивались на принципах внутреннего роста.

Понятно, что попытки уклонения от роста посредством слияний и поглощений играют весьма важную роль как в создании, так и в сохранении уникальности, которая является краеугольным камнем всей системы организаций с единой структурой.

## Контролируемый рост

Высокая доля сотрудников, участвующих в работе над общими проектами, помогает поддерживать командный дух. Разумеется, эта стратегия использования персонала влияет на темпы роста. Но в этих организациях (в отличие от многих конкурентов) быстрый рост не является первоочередной задачей. Эти фирмы стремятся скорее к *контролируемому* росту, заявляя: «Мы будем расти настолько быстро, насколько быстро мы сможем обучить своих людей». Как выражается Рон Дэниел из компании McKinsey: «Мы не избегаем роста, но и не боготворим его. Мы рассматриваем рост как побочный эффект достижения других наших целей». Все организации с единой структурой утверждают, что главным ограничением их роста является не наличие клиентов, а приток квалифицированных кадров, которых они могут найти и обучить.

## Выбор клиентов

Организации с единой структурой более избирательны в выборе клиентов, чем их конкуренты. Считается, что отличительным элементом культуры 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»<sup>19</sup>. Давняя стратегия компании McKinsey состоит в том, что компания берет на работу только «самых крутых

---

<sup>18</sup> Brill, August 1984.

<sup>19</sup> McGoldrick, January 1984.

парней» (т. е. управляющих высшего ранга), а внутри компании ходят бесконечные истории Марвина Бауэра. Их смысл сводится к тому, что фирма берет только те проекты, эффект от которых явно будет превышать их стоимость. Младшие консультанты выслушивают истории об отвергнутых компанией проектах, потому что партнер посчитал, что клиент не сможет окупить затраты на услуги консультантов. Точно так же в то время, когда компания Arthur Andersen была активна в маркетинге (что присуще всем организациям с единой структурой), она даже тогда использовала более продуманный, а не «авантюристический» подход к развитию бизнеса, который применяют ее конкуренты.

Следовательно, организации с единой структурой выполняют не столь разнородные проекты и имеют более однородную клиентскую базу, чем их конкуренты. В отличие, скажем, от Booz&Allen проекты McKinsey сосредоточены в трех основных областях: организационный, стратегический и операционный консалтинг. В конце 70-х годов (расцвет «бутиков стратегий») многие осуждали нежелание McKinsey заниматься новыми быстроразвивающимися специализациями<sup>20</sup>. Но фирма, подобно всем организациям с единой структурой, берется только за «большие или никакие» области. Стратегия компании Arthur Andersen в ее консультационной работе (самая быстрорастущая практика из всех аудиторских организаций) была недвусмысленно сфокусирована на разработке компьютерных систем и их инсталляции. Эта политика была более эффективной, 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

Одно из удачных последствий стратегии контролируемого роста и стремления к предотвращению слияний – то, что из этих организаций ценные сотрудники редко уходят к конкурентам. В каждой из названных выше организаций я слышал разговоры о том, что многим конкуренты предлагают большие деньги для раскрутки или поддержания части их практики. Но люди предпочитают оставаться в фирме. На Уолл-стрит переход профессионалов в конкурирующие организации достиг эпидемических размеров, но это не относится к Goldman Sachs. Недаром говорят, что «самый редкий зверь на Уолл-стрит – бывший работник Goldman Sachs».

Процесс текучести кадров в организациях с единой структурой, оказывающих профессиональные услуги, управляется более тщательно, чем в конкурирующих фирмах. Те, кто использует систему «вверх или в сторону» (McKinsey и Arthur Andersen), проводят активную работу по предоставлению своим бывшим работникам хороших мест, предпочтительно у своих клиентов. Регулярные встречи бывших консультантов McKinsey, проводимые два или три раза в год, – яркая демонстрация ее успеха в привитии чувства преданности организации. Частично благодаря заботливому подходу по отношению к работникам младшего звена организации с единой структурой способны достичь осуществления очень выгодной с точки зрения кадрового распределения стратегии (т. е. высокого соотношения числа работников младшего звена и старшего персонала), предоставляя им возможности для роста вне организации.

---

<sup>20</sup> См., например: The New Shape of Management Consulting // Business Week, 21 May 1979.

## Компенсация

Внутренние управленческие процедуры в организациях с единой структурой поддерживают концепцию коллективной работы. И, что более важно, системы компенсации (особенно для партнеров) разработаны таким образом, чтобы поощрять сотрудничество внутри организации. Тогда как во многих других организациях при определении компенсации используются в основном критерии доходности отдела или территориального подразделения (применяется подход, основанный на существовании центра прибыли), 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 котел (в отличие от отдельных центров прибыли, которые есть у конкурентов). Каждый партнер участвует в распределении прибыли всей фирмы, а не только полученной в его стране или отделении. «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 своему вкладу в работу, – 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, сложно будет учитывать специфические обстоятельства работы этого отделения. Партнер, демонстрирующий среднюю доходность в условиях жесткого рынка, вероятно, заслуживает большего, чем партнер, демонстрирующий более высокие показатели доходности в условиях рынка, на котором мы и так уже имеем высокую долю».

Компания Hewitt Associates устанавливает размеры компенсации 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 того вклада, который нельзя измерить количественно. Питер Фридз говорит:

«Мы думаем, что отсутствие центров прибыли – наше большое 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 сотрудничество между группами сильно страдает. Конечно же, мы 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 и 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 и управленческий комитет. В процессе такого наблюдения выясняется, как он реагирует, когда кто-то просит

его помощи в каком-либо проекте»<sup>21</sup>. А «15 % доходов Latham&Watkins рассматриваются как отдельный фонд, из которого исполнительный комитет по своему усмотрению дополнительно вознаграждает партнеров соразмерно их вкладу в развитие организации в таких вопросах, как отношения с клиентами, оплачиваемые часы, сюда же входит и деловая оценка того, насколько быстро партнер распорядился собственным временем, выставлял счета и собирал оплату. Другими словами, способствовал хорошему ведению бизнеса»<sup>22</sup>.

## Инвестиции в исследования

В большинстве организаций, оказывающих профессиональные услуги, особенно в тех, где стремятся к достижению краткосрочных результатов или вознаграждают только за ежегодные результаты, сотрудники избегают любой деятельности, не приносящей непосредственного дохода. В организациях с единой структурой дела обстоят иначе.

Поскольку структура единой организации основана на оценке коллективной работы (как на уровне партнеров, так и на уровне исполнителей младшего звена), то таким фирмам *относительно* проще (хотя это всегда непросто) привлечь своих лучших сотрудников к участию в не оплачиваемых клиентами работах, таких как проведение исследований, изучение рынков и других инвестиций в будущее организации. Например, компания McKinsey самостоятельно финансирует научно-исследовательские работы. Один из удачных примеров такой практики – книга «В поисках совершенства» (*In Search of Excellence*), написанная ее консультантами и сразу же после выхода ставшая бестселлером. 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 изучаются. Однако мои друзья в других фирмах говорят, что для них участие во внутренних проектах – весьма рискованное мероприятие. Снижение количества оплачиваемой работы сыграет потом против них».

Компания Arthur Andersen также вкладывает значительный капитал в развитие внутренних связей. Например, она осуществляет обширные межофисные и межфункциональные программы обмена, которые помогают скоординировать действия всей фирмы в определенных отраслях промышленности. Говорят (хотя никто не располагает точными статистическими данными), что Arthur Andersen вкладывает более высокую долю дохода в общеорганизационные инвестиционные программы, чем любая другая компания.

Стремление Goldman Sachs к вложению капитала в собственное будущее иллюстрируется политикой принуждения партнеров к размещению своих капиталов на счетах банка, что не приносит сверхвысоких доходов. Проведение научно-исследовательских работ заложено и в структуру Hewitt. Не разбрасывая своих экспертов по многочисленным отделениям, эта компания выбрала стратегию концентрации отдельных групп в трех местах для быстрого перекрестного выдвижения идей. Значительные вложения неоплачиваемого времени осуществляются в проведение исследовательских работ под руководством менеджеров групп, которые устанавливают бюджеты для такой работы по согласованию с управляющим партнером.

---

<sup>21</sup> McGoldrick, January 1984.

<sup>22</sup> Brill, August 1984.

## Коммуникации

Коммуникации в организациях с единой структурой необыкновенно открыты и используются как метод сплочения фирмы. Все описанные выше организации делают *значительный* упор на использование меморандумов для постоянного информирования сотрудников о том, что происходит в других частях компании. Это гораздо больше того, что делается в других фирмах. Компании с единой структурой проводят частые общие встречи с акцентом на межфилиальное и междепартаментное общение. Такие встречи необходимы не только для рассмотрения бизнес-задач, но и для социального взаимодействия, и поэтому люди охотно участвуют в них. (Во многих других организациях такие встречи рассматриваются как отвлечение от дел, и сотрудники отпираются от них, как только могут.)

В большинстве профессиональных организаций с единой структурой свободный доступ к информации касается также и финансовых вопросов. 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 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 комитеты, отвечающие за набор персонала, выбор новых партнеров, вознаграждение младших партнеров и т. д. Все существенные вопросы деятельности организации известны консультантам.

## Отсутствие символов статуса

Значительные усилия по вовлечению сотрудников непартнерского уровня в дела организации и направление их стремлений к общему успеху являются еще одной отличительной особенностью рассматриваемых фирм. Такое положение вещей подкрепляется практикой более «широкого» распределения прибыли между сотрудниками, чем в обычных фирмах. (Соотношение между самыми высокооплачиваемыми и самыми низкооплачиваемыми партнерами значительно меньше в организациях с единой структурой, чем у их конкурентов.) Существует также сознательное стирание различий в статусе между старшими и младшими сотрудниками. Чрезвычайно важно, что фирма пытается добиться, чтобы и старшие, и младшие чувствовали себя частью единой команды. В компании Hewitt Associates отсутствие различий в статусе подчеркивается и местом в офисе: все, от только что нанятого работника до самого старшего партнера, имеют равное количество офисной площади.

Отсутствие конфликтов на почве социального статуса в организациях с единой структурой заметно и при анализе работы отделов. В сегодняшнем мире больших многопрофильных фирм, состоящих из множества отделов, специализирующихся в разных областях, одной из наиболее значительных опасностей является то, что профессионалы одной области могут посчитать свою практику более элитной, более захватывающей, более выгодной или более важной для организации. Их преданность в этом случае будет ограничена лишь отделом или региональным отделением, в котором они работают, но не будет относиться ко всей фирме. Хотя очевидно, что общий успех фирмы зависит от преуспевания во всех областях. На Уолл-стрит существует антипатия между, скажем, трейдерами и инвестиционными банкирами. В некоторых юридических фирмах корпоративных адвокатов и специалистов по ведению судебных разбирательств часто рассматривают как людей разного рода и племени, которые смотрят на мир совершенно по-разному. В некоторых аудиторских фирмах безудержно растет взаимная неприязнь 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 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, работающий в компании Goldman Sachs, обращает внимание на то, что общение между сотрудниками вне стен офиса у них в компании более интенсивное, чем в других банках с Уолл-стрит. Марвин Бауэр 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 других фирм лидеры организаций с единой структурой упорно трудятся не для того, чтобы быть ассоциированными с той или иной группой внутри фирмы. Уважение между департаментами в организациях с единой структурой достигается даже за счет ротации старших профессионалов между различными отделениями и офисами.

## **Управление: стиль, формирующий согласие**

Как управляются организации с единой структурой? Являются ли они демократиями или автократиями? Все без исключения 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 организаций есть лидеры. При этом они не являются ни анархическими демократиями, ни диктатурами. Вы наверняка читали про двух Джонов – Джона Вейнберга и Джона Уайтхеда – из Goldman Sachs, Марвина Бауэра из McKinsey, Рона Дэниэла из Latham&Watkins или Питера Фридза из Hewitt. Это те люди, которые изначально установили правила и задали высокие стандарты. Что важнее всего, так это то, что они являются яркими лидерами, подавляющими собственный эгоизм во имя возглавляемых ими фирм. Такие организации последовательны в отношении лидерства. Даже учитывая то, что многие из них используют выборные системы, лидеры тем не менее остаются на своем месте очень долго.

Конечно же, успех формирующего согласие подхода в управлении организацией и непрерывность лидерства в организациях с единой структурой не случайны. Поскольку вся их философия и, как я пытался показать, существующая практика управления держатся на принципе совместной работы, согласие здесь достигается легче, чем в других организациях, оказывающих профессиональные услуги. Готовность позволить лидерам принимать решения от имени фирмы была «привита» системе давным-давно, и с тех пор все разделяют принятые ценности. Нежелание делегировать полномочия препятствует многим другим «демократическим» организациям в достижении успеха.

## **Заключение: потенциальные слабости**

Безусловно, система, по которой работают организации с единой структурой, mogućественна. Но каковы ее слабости? Опасности применения этого подхода достаточно очевидны. Самая большая опасность – опасность самоуспокоенности: организация, имеющая *работающую* интегрированную систему, при неосторожном к ней отношении может стать нечувствительной к изменениям среды, что влечет необходимость соответствующих изменений в системе. Приверженность «нашему способу работы», являющаяся силой фирм с

единой структурой, может стать и их самой большой слабостью. Это особенно справедливо, учитывая то, что рост идет только за счет выращивания младших сотрудников. Для борьбы с этим нужна 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 организаций, оказывающих профессиональные услуги, создает в организациях с единой структурой и сильными культурными традициями опасность формирования системы самокритики просто «для проформы».

Другая потенциальная слабость такой организационной структуры – то, что ей недостает проявления предпринимательской инициативы, по крайней мере в краткосрочном плане. Большой индивидуализм и авантюристичность персонала, которые, как правило, поощряются в организациях, оказывающих профессиональные услуги, могут сослужить хорошую службу при реорганизации фирмы или извлечении выгоды из зарождающихся тенденций. Хотя есть и противоположные примеры, организации с единой структурой редко в чем являются «пионерами». Они почти всегда в последний момент приходят на развивающиеся рынки. Но, благодаря концентрации усилий всей фирмы, действуют более успешно. (Пример IBM в этом отношении стоит отметить особо.)

Такой подход к управлению организацией *не единственный*, хотя и весьма успешный. Описанным здесь «командным духом» повсеместно восхищаются конкуренты организаций с единой структурой, но его не просто повторить. Как я пытался показать, система единой фирмы *внутренне* последовательна. Вся она, от набора кадров до расчета компенсации, от оценки выполнения работы до подходов к маркетингу, от системы управления до системы контроля и, что важнее всего, от культуры до 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 организацией, оказывающей профессиональные услуги. И надеюсь, из этого стало ясно, что для достижения совместной работы недостаточно одного лишь иллюзорного наличия «культуры коллективной работы». Нужно принять решение и о системе вознаграждения, о наборе персонала, об организационном устройстве и видах оказываемых услуг.

В последнее время я стал называть такие организации «фермерами», потому что они, как и фермеры, сначала хорошо продумают, какие семена посеять, а затем «делают ставку» на урожай. Другими словами, 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 отобранных областях. Признаки организаций с единой структурой (или «фермеров») – это тесное сотрудничество и коллективная работа, которая является результатом не эстетических соображений, а того простого факта, что, поскольку «ставка сделана», успех всей общины зависит от урожая (т. е. организация сделала правильную ставку на то, что нужно рынку). Одни могут сеять, другие чинить ограду или готовить еду, но все должны выполнять свою часть работы для общего успеха. И ценится больше всего не индивидуальный результат, а вклад в общий успех. Коллективная работа основана на принципе «все вместе». Никто не может достичь успеха, если организация его не достигает.

Причина успеха «фермерской» модели хорошо понятна. Поскольку мы точно знаем, что хотим предложить рынку, нам легко понять, какие средства для этого нужны, какие тренинги должны проводиться, каких людей следует нанимать, как и в какой области мы должны сосредоточить свои маркетинговые усилия. И не случайно организации с единой структурой известны своими тренингами, сильной методологией, рекрутингом и сфокусированными маркетинговыми усилиями.

Главное достоинство «фермеров» является одновременно и их главной слабостью. Как мы видели, основной силой этого подхода является фокусирование: большое количество сотрудников делают одно дело, применяя один и тот же подход. Организации, действующие по «фермерской модели», осваивают новые рынки так: либо выходят только на «большие» рынки, либо не выходят вообще. Но, несмотря на то что специализация, безусловно, является одним из достоинств, существуют и другие модели. Успешный бизнес может быть 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 качеством, присущим организациям-«фермерам». Все они являются преимуществами модели, которую я называю «охотники».

Предположим, что существует фирма, где работают пять партнеров, и нужно сделать выбор одного из двух возможных вариантов. Первый вариант состоит в выборе определенной специализации, слаженной работе и разработке совместных маркетинговых планов. Иными словами, на уровне организации надо сделать совместные инвестиции в одну и ту же методологию и инструменты. И если вы преуспеете, ваша организация станет известной благодаря достижениям в какой-то конкретной области деятельности. Другой вариант заключается в диверсификации риска. В этом случае все пять партнеров решают специализироваться на разных областях, чтобы иметь возможность предложить рынку разные услуги. Вам будет сложно разработать общую методологию, так как все вы будете работать в раз-

личных областях. Это ваш выбор: отказ от преимуществ фокусирования в пользу диверсификации. Успех фирмы теперь зависит только от предприимчивости каждого из партнеров.

Организации с «охотничьей» структурой стараются максимизировать предприимчивость своих сотрудников, предоставляя им максимальную автономию. Такие организации не замкнуты на выборе обслуживаемых рынков и оказываемых услуг. Они поощряют частную инициативу (или инициативу небольших групп) в выборе рынков с целью быстрого реагирования на потребности клиентов. В такой модели, конечно же, страдает общность подходов в обслуживании клиентов, предоставлении услуг и обслуживании рынков, но у нее есть и достоинства, которые дает работа с локальными рынками.

Как и в случае с «фермерами», «охотничий» подход работает только тогда, когда применяется правильно. Для успешной реализации этой стратегии требуется вполне определенная система управления. Чтобы преуспеть, организации с «охотничьей» структурой должны всячески поощрять, мотивировать работников с наивысшей степенью предприимчивости. В отличие от модели «фермеров», в которой вознаграждаются коллективные усилия и совместный вклад, в модели «охотников» вознаграждаются результаты предприимчивости каждого сотрудника, что нередко приводит к взлетам и падениям в оплате в зависимости от личных результатов.

В сущности, в организации с моделью «охотников» «преследование буйвола» – это работа каждого. Если буйвол ушел, работники свободны в выборе преследования другого зверя. А если в процессе охоты они наткнутся на стадо гусей, им не придется оглядываться назад, чтобы согласовать с руководством целесообразность охоты на них, т. е. 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, и вас можно, конечно, поддержать за счет реальных добытчиков, но недолго, так как этим можно угасить их предприимчивость. Таким образом, лозунг состоит в следующем: ты хорош настолько, насколько хороши твои последние результаты.

Основное различие моделей «охотников» и «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 качества. Любые организации, которым удастся развить их, 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». Организации с «фермерской» структурой далеко не «зануды», когда 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 организаций с «охотничьей» моделью рассматривается как личная ответственность каждого сотрудника.

Сейчас мы подходим к сложному вопросу. Можно ли в пределах одной организации использовать выгоды обоих подходов? Может ли фирма получить выгоду 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 объяснить, недостаточно быть «как бы» фермером. Чтобы добиться успеха за счет концентрации на чем-то одном, необходимо принять конкретные управленческие решения. Точно так же, чтобы быть хорошим «охотником», требуются конкретные (но совершенно другие) решения.

Чтобы проверить это утверждение, ниже в *табл. 28–1* я провожу сравнение и сопоставляю главные управленческие характеристики, которых требуют эти два подхода. И, как можно видеть, они редко совместимы. Эту таблицу, кстати, можно использовать и 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, тогда имеет смысл задуматься над позициями, отмеченными вами в другой колонке.

**Таблица 28–1**

<b>«ОХОТНИКИ»</b>	<b>«ФЕРМЕРЫ»</b>	
	<b>Основные концепции</b>	
Основной принцип	Индивидуальная работа или работа малых групп	Общешфирменное сотрудничество
Ключевые факторы успеха	Разнообразие, гибкость	Сфокусированная стратегия
Внутренняя среда	Конкурентная	Сотрудничество
Стиль управления	Внимание на цифрах	«Ценности» и «Миссия»
Представление о себе	Уличные бойцы	Командные игроки
Лидер	Лучший «охотник»	Корифей, лучший менеджер
Принятие решений (автономно)	Децентрализованно (взаимозависимость)	Обязательная координация
	<b>Система контроля</b>	
Философия	Оценка результатов (почти единственный фактор оценки)	Использование более гибких систем оценки
Системы планирования	В основном финансовое	Стратегическое
Центры прибыли привязаны к вознаграждению	Используются значительно	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 незначительно
	Опыт работы мало учитывается	Опыт работы более важен
Вознаграждение базируется на:		
прибылях фирмы в целом	20%	50%
результатах центра прибыли	30%	30%
личных результатах	50%	20%
Отношение к издержкам	Упорное сопротивление	Готовы к инвестированию
Внутренняя структура	Свободная, часто меняющаяся	Более жесткая
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

	<b>«ОХОТНИКИ»</b>	<b>«ФЕРМЕРЫ»</b>
Уровень научно-исследовательских работ	Низкий	Высокий
<b>Операции</b>		
Размер рабочих групп	Маленькие	Большие
Стратегии размещения	Множество офисов, оппортунистические	Немного офисов, хорошо распланированы
Длительность выполнения заказов	Короткие	Длинные
Рычаг	Меньше	Больше
Разнообразии оказываемых услуг	Значительное	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
<b>Персонал</b>		
Набор персонала	Отношение менее требовательное, базирующееся на «проверке в бою»	Требовательное, с участием партнеров
Характеристика оценки работы	Принесенная прибыль	Варьируемые роли отдельных работников
Наем работников (высшего звена) со стороны	Экстенсивный	Неохотный
Текучесть кадров	Высокая, особенно посредством «выхода» из состава команды	Тоже высокая, но с предварительным согласованием
Возможности для «быстрого взлета»	Большие	Маленькие
Тренинги структурированы	Прямо на работе	Формализованы
Ротация младших исполнителей	Нечастая	Регулярная, систематическая
<b>Рыночная позиция</b>		
Акцент на взаимодействие с клиентом	Меньше	Больше

	«ОХОТНИКИ»	«ФЕРМЕРЫ»
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
Роль на рынке по отраслям/продуктам	Специалисты	Универсалы
Отношение к росту	Оппортунистическое, рост — главная цель	Вторичная цель
Практика слияний	Распространенная	Менее распространенная
Стратегия экспансии	Те же услуги, новые рынки	Те же рынки, новые услуги

Поскольку эти способы управления почти всегда конфликтуют в подходах «охотников» и «фермеров», организации, пытающиеся получить выгоды *обоих* подходов (индивидуальная предприимчивость и совместная стратегия), должны найти компромиссы в способах управления, которые, согласно моим наблюдениям, заканчиваются лишь ухудшением результатов. Поэтому 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 горы. Фирмы, в практике которых преобладает совместная работа, склонны к тоске по индивидуальной предприимчивости, в то время как организации, в которых хорошо развит дух индивидуализма, горюют по отсутствию практики совместной работы. Однако в погоне за обоими способами ведения дел организации должны быть осторожны и не идти на компромиссы в том, что касается их основных преимуществ.



## Глава 29

### Организация работы сети

Множество, если не большинство сегодняшних организаций, оказывающих профессиональные услуги, имеют распределенную структуру. Аудиторы, консультанты, рекламные агентства постепенно выходят на зарубежные рынки. В Соединенных Штатах и Европе появились фирмы с территориально распределенными офисами даже в тех профессиональных областях, где ранее такого не наблюдалось. Подобные сетевые организации кажутся неплохо подготовленными для конкуренции на современном рынке. Однако прежде, чем это произойдет, им необходимо решить ряд важных проблем внутреннего управления: заставить свою сеть работать.

Возникающая в этом случае проблема может быть легко описана. В отличие от своих клиентов большинство международных организаций, оказывающих профессиональные услуги, не обладают иерархической структурой с простой управленческой цепочкой. За редким исключением, они представляют собой федерацию фирм, оказывающих услуги под единой торговой маркой. Немногие из них (если вообще хоть кто-то) смогли сплотить свои отделения и получить преимущества (на регулярной, систематической основе) от совместной работы.

Сотрудничество и совместная работа пылко проповедуются, и все их страстно желают. Однако эта идея сложно реализуема. И причина не столько в плохом менеджменте, сколько в сложной управленческой задаче, заключающейся в поиске выгод как для всей фирмы, так и для каждого ее подразделения.

Последнее связано с природой профессиональной практики. По определению, оказание профессиональных услуг требует ориентации на потребителя и адаптации услуг к уникальным и индивидуальным потребностям клиентов. Это, в свою очередь, предполагает значительную степень автономии. В отличие от большинства их клиентов, занимающихся производством, такие организации не могут управляться из центра, используя общие методы работы. Чтобы добиться гармонии, необходимо объединить властные, независимые и самоуправляющиеся части на равных, без попыток все централизовать и управлять при помощи корпоративной элиты.

Важность местной автономии ставит фирмы, оказывающие профессиональные услуги, перед дилеммой. Если местная практика сама ответственна за получение заказов, хорошо справляется с разрешением проблем клиентов, в чем тогда роль фирмы в целом? Что *она* делает? Как фирма (или сеть) «добавляет стоимость» тому, что уже и так делает ее подразделение? 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 выгоды от такой работы делятся на две категории. Первая – присутствие в сети выгодно, если это помогает местной фирме лучше справляться со своей работой. Иными словами, если ее клиенты получают выгоду от членства своего поставщика услуг в сети. Назовем это «местной ценностью».

Вторая – участие в сети может быть ценным для обслуживания международных клиентов с распределенной структурой подразделений. В этом случае никакая местная фирма не смогла бы их обслуживать в одиночку. Это проблема «распределенного» клиента. Эти два фактора представляют две совершенно разные причины (или логические обоснования) существования сети и требуют использования разных способов управления.

Из этих факторов наиболее важным является обеспечение хорошей работы сети для достижения «местной ценности». За ним стоит работа по обеспечению выгод от участия в сети, которые ценны для клиентов. Ведь в обозримом будущем местные клиенты будут доминировать по размеру и важности в портфеле фирм, оказывающих профессиональные услуги. Международные клиенты, хотя и привлекательны, и даже, вероятно, более прибыльны, не составляют (и, похоже, никогда не составят) большую часть бизнеса. Поэтому лучшая возможность для сети добавить ценность заключается в помощи локальным членам стать более полезными для собственных 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 хорошее функционирование сети перед тем, как ставить перед собой цель обслуживания 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 историю получения выгод от сотрудничества внутри сети, взаимодействуя для этого с другими фирмами.

## Усиление местных фирм

Что же может дать сеть локальной фирме, чего последняя не может добиться сама? Очевидная выгода принадлежности к сети как для фирм, так и для их клиентов – это бренд. Для клиента участие фирмы в международной сети обеспечивает комфорт, уверенность и дает (будем надеяться) гарантию качества. По существу, возникает эффект типа «Никого нельзя критиковать за то, что он нанял IBM». Хотя это, несомненно, работает, нельзя делать слишком сильный акцент только на этом, ведь во многих отраслях существует как минимум несколько равно уважаемых и известных брендов. Хотя известность торговой марки и может помочь вам в *начале*, для развития взаимоотношений она уже не так полезна. И все же в некоторых профессиональных сообществах, которые я наблюдал, принадлежность к бренду остается основным преимуществом, которое получают местные фирмы.

Что еще может дать сеть? Частый ответ – «доступ клиента к экспертизе». Это неплохо, если у клиентов действительно есть такая потребность. По моим наблюдениям, профессиональные фирмы с преобладанием проектов типа «Мозги» используют эту возможность. Их клиенты готовы платить за лучших в мире экспертов. Однако, если клиенту (и, следовательно, фирме) в рамках выполнения проекта нужно обратиться к прошлому опыту фирмы (по какой-либо услуге или отрасли), тогда выгоду получить сложно.

Очень немногие фирмы, как я знаю, имеют банк данных с информацией о проведенных проектах, проводят инвентаризацию навыков и опыта или используют другие механизмы для их аккумуляции. Такие механизмы нелегко создать и поддерживать, так как они требуют значительных вложений и редко могут быть «проданы» клиентам. Следовательно, если фирма предоставляет услуги, отличные от типа «Мозги», ей вряд ли будет нужна сеть. Тем не менее, если фирма создаст *эффективные механизмы распределения* знаний и опыта, она сможет получить значительные конкурентные преимущества при предоставлении различных типов услуг.

Такие вещи, как *обучение* и *обмен методологиями*, приняты на вооружение большинством профессиональных фирм и очень широко используются. Однако интересно отметить, что во многих фирмах в этот процесс вовлекают в основном младший персонал. Происходит относительно немного формальных тренингов, и идет лишь легкий обмен идеями в среде

старших сотрудников. На мой взгляд, в этом заложена возможность получения больших преимуществ от сетевой работы.

В принципе, сеть могла бы содействовать местным фирмам, собирая для них факты, проводя анализ экономического развития, *помогая управляющим* повысить эффективность их бизнеса. В то время как некоторые фирмы занимаются этим поверхностно, многие руководители считают подобную практику одной из самых больших выгод принадлежности к сети.

И последнее, но не менее важное – получение рекомендаций. Многие фирмы говорят о том, что самая большая выгода, которую они получают от участия в сети, – это работа с клиентами, имеющими офисы в разных странах. Вот что действительно выгодно!

## **Обслуживание транснациональных клиентов**

Вопросы рекомендаций логично подводят нас к проблеме использования сети для обслуживания клиентов, имеющих географически распределенную структуру.

Сразу стоит обратить внимание, что *каждая* фирма, имеющая офисы в разных странах, лишь за счет этого получает стратегический приоритет в обслуживании транснациональных клиентов. Даже в тех областях, где сети, охватывающие несколько стран, не традиционны, как, например, в юриспруденции, фирмы активно исследуют возможность их использования. Стимулом служит и то, что бизнес (как сейчас модно говорить) «стал глобальным» и в условиях новой эры фирмы могут получить заказ от клиента не только на работу в одной стране, но и на обслуживание всех его отделений в разных странах.

Но и здесь есть как минимум две проблемы. Во-первых, обратите внимание, стараются ли транснациональные корпорации получить профессиональные услуги в каждой стране отдельно или же сразу для всех стран. Чаще бывает первое. Так, многие ли захотят изменить укоренившуюся систему децентрализованного приобретения профессиональных услуг? Никто пока не может сказать, каким образом изменится ситуация, но сегодня приобретение услуг «оптом» встречается нечасто, хотя и обходится для клиента дешевле.

Во-вторых, если фирмы хотят получать такие заказы, они должны предлагать то, что в основном ищет покупатель: международную координацию, контроль и постоянство. А это входит в конфликт с организационной структурой большинства фирм, которые, как правило, представляют из себя независимые центры прибыли, являющиеся либо партнерствами, либо корпорациями.

Такая структура не способствует обслуживанию международных клиентов. Местные фирмы привыкли самостоятельно отвечать за все взаимоотношения с клиентами. А работая с международными клиентами, необходимо, чтобы кто-то один координировал всю деятельность остальных в интересах клиента. Естественно, в таких условиях легко потерять контроль, вот местные фирмы и боятся попасть под диктат.

Кроме того, они волнуются за свой доход. Кто должен будет вести переговоры о стоимости услуг? Как будет разделен доход между фирмами, вовлеченными в работу? И еще: стоит ли фирме тратить свое время на получение международного проекта, неся при этом все маркетинговые издержки, если она получит только некоторую часть дохода?

Фирмы экспериментировали с различными механизмами, чтобы решить этот вопрос. Например, одно рекламное агентство выделяло глобального управляющего для работы с конкретным транснациональным клиентом, в обязанности которого входил контроль за обслуживанием клиента во всех странах. Верный, в принципе, подход, но он мог бы породить множество проблем в других фирмах. Какой конкретно властью обладает этот человек за пределами своего подразделения? По моим наблюдениям, при выполнении такой работы

сотрудник действовал, не столько пользуясь своими правами, сколько убеждая, используя местные механизмы управления и поощряя лучших от имени фирмы.

Другой механизм, с помощью которого фирмы пытались преодолеть барьеры на пути сотрудничества, – использование «трансфертных платежей» (например, внутренний бухгалтерский учет между действующими бизнес-единицами) для вознаграждения тех сотрудников (и подразделений), которые работали на общее благо сети. Невозможно создать простую систему трансфертных платежей, которая могла бы дать достаточный стимул для всех и вся, но такая система смогла бы снизить барьеры на пути сотрудничества (или даже устранить их вообще).

К сожалению, исторически так сложилось, что работа сотрудника для другого офиса *оплачивается по более низкой ставке, чем обычно*. И это становится проблемой для большинства фирм, поскольку не создает стимула для участия в проектах за пределами офиса. В тех местах, где работа с транснациональными клиентами оплачивается выше обычного, находится больше добровольцев, готовых выполнять столь важные стратегические задачи.

Есть и такая политика: формируется специальная группа, не привязанная ни к одной из фирм, которая и будет обслуживать международного клиента. И фирмы решают проблему сотрудничества, вынося эти подразделения за пределы сети. Такие группы могут выполнять одну из трех или все описанные здесь задачи: это место приложения сил специально нанятых или выросших в компании международных специалистов; группы создают и развивают специальные услуги для международных рынков; занимаются международным маркетингом.

В этом есть смысл, когда все члены сети принимают такую внутреннюю политику фирмы. Но и здесь возникают некоторые вопросы. Во-первых, кто оплачивает деятельность таких групп, которые редко самокупаемы? Естественно, местные фирмы финансируют их, относя затраты на накладные расходы. Надо сказать, что члены сети весьма подозрительно относятся к таким расходам (ведь они не контролируют их) и склонны к малому их финансированию. Во-вторых, кто является той «элитой», за которой должна следовать вся группа? Ведь это те же клиенты, которых обслуживают местные фирмы на своих рынках. В-третьих, кто собирается *выполнять международные проекты*? Местные фирмы постараются выполнить лишь ту часть работы, которая имеет отношение к их территории. Поэтому подумайте еще раз: кто будет отвечать за весь проект, если кто-то другой отвечает за взаимоотношения с клиентом?

## **Некоторые идеи по развитию сотрудничества**

По моему опыту, никакие «структурные» решения (например, те, что описаны выше, – изменение границ независимости, трансфертные платежи или создание отдельных групп) не решают проблему сотрудничества в сети. Скорее *настоящий* результат зависит от ответа на вопрос «Как вы достигаете сотрудничества в среде независимых подразделений?».

Понимание природы людей здесь очень важно. Первое правило, которое я могу предложить: *группы не сотрудничают, сотрудничают люди*. Специалист из одного офиса может и не пожелать оказывать услуги кому-то из другого офиса. Но, если эти люди постоянно работают друг с другом, шансы на взаимопомощь гораздо выше. Поэтому, чтобы добиться сотрудничества, фирмы должны создавать как можно больше возможностей для общения своих сотрудников, для их совместной работы. Я говорю о ротации персонала, о совместной работе специалистов разных подразделений над одним и тем же проектом, даже если в этом нет необходимости, о частых встречах для обсуждения развития фирмы и новейших технологий и т. д. Даже если это и не приведет к явным изменениям, все же будет полезно с точки зрения сотрудничества, а это особенно ценно в новых условиях.

В том же духе выдержано и второе правило, которое я бы предложил: *начните с малого и стремитесь к раннему успеху*. Если фирма хочет найти людей, стремящихся действовать за границами офиса, лучше всего продемонстрировать, как это должно *работать* (во всех отношениях). Другими словами, прежде чем пытаться продать целую организацию, *действуя сообща*, найдите небольшой проект, над которым могут работать те, кто готов экспериментировать. Например, выполните один международный проект и докажите, что это работает. Если выгоды от такого сотрудничества очевидны, то их можно пропиарить, тогда новая программа может «раскрутиться».

Наконец я предложил бы еще одно правило: *наутину плетут из ниточек*. Это означает, что ответственность лежит не только на всей фирме, но и на каждом подразделении. Прежде чем пытаться воспользоваться сетью для усиления всей фирмы, надо подумать, какое из многочисленных направлений работы фирмы стоит усилить двусторонним сотрудничеством. Это задание легче выполнить, да и выгода будет получена быстрее.

Эти советы, естественно, не решат всех проблем, поставленных перед фирмами в данной сфере, но могут помочь. Проблема сотрудничества между независимыми подразделениями является одной из труднейших управленческих проблем во всем мире. В следующей главе мы более подробно рассмотрим ее возможные решения.

## Глава 30

### Создание атмосферы сотрудничества<sup>23</sup>

Как было отмечено в предыдущей главе, перед большими, разделенными на различные департаменты или имеющими многочисленные местные офисы фирмами постоянно встает дилемма. С одной стороны, хотелось бы поощрять и вознаграждать личную инициативу в каждом департаменте или офисе. С другой стороны, фирма нуждается и в координирующих мероприятиях, во взаимной поддержке и распределении ответственности. Для достижения этого необходимо 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 в случае, когда отдельные центры прибыли вовлечены в деятельность (например, отраслевые маркетинговые исследования), которая приносит выгоду фирме в целом, но не гарантирует заказов для этих групп. Даже если центр прибыли (или сотрудник) уверен, что вклад в общий успех будет (на основе процесса оценки) признан и вознагражден, такая награда рассматривается как более неопределенная и рискованная, чем «твердое» доказательство прибыльности этого центра или сотрудника.

Эта проблема существует и в фирмах, не имеющих распределенной структуры. Фактически все многопрофильные фирмы, оказывающие профессиональные услуги, пылко защищают перекрестную продажу полного спектра услуг клиентам, которые пользуются услугами только одного отдела. Но, как ни удивительно, лишь немногие стремятся вести перекрестные продажи в действительности. Более известный пример: сотрудники стремятся улучшить рентабельность собственной группы и не помогают другим завоевывать свою клиентуру.

Это одна из сложнейших проблем, и для нее нелегко найти простое решение. Однако можно предложить варианты. Первый из них – сотрудничество на постоянной основе *с одними и теми же людьми*. Со временем складываются взаимоотношения: более-менее знакомые люди готовы и оказывать услуги, и выручать друг друга. Однако желание сделать одолжение другому редко появляется одновременно с потребностью в этом. Скорее иное: «Ты делаешь одолжение мне, а я помогу тебе в следующий раз». Для поддержки такой системы нужно заглядывать в будущее. Поэтому должна быть уверенность в том, что всегда можно будет обратиться к человеку, которому в свое время оказал услугу.

Такой взгляд на взаимодействие и сотрудничество заводит людей и фирмы в так называемую «Ловушку № 22». Если я никогда раньше не сотрудничал с X, то вряд ли буду сотрудничать с ним и в будущем. А те, с кем я сотрудничал, скорее всего, получают мое содействие снова. Фирмы, взаимоотношения между которыми уже сложились, будут работать друг с другом и в будущем. Фирмы, пытающиеся начать сотрудничество, должны посеять и взрастить это хрупкое растение, пока оно не начнет жить собственной жизнью.

Основой сотрудничества помимо всего прочего является *длительность взаимоотношений*. Ясно, что фирмы, которые были созданы с помощью слияний и руководители высшего ранга которых приглашались со стороны, всегда имеют меньший уровень внутренней кооперации, чем те, которые выросли сами. Несмотря на очевидность данного наблюдения, оно все же вызывает сомнения там, где используется стратегия слияния для перекрестных продаж и перекрестного оказания услуг.

---

<sup>23</sup> Некоторые идеи этой статьи возникли после знакомства с книгой Роберта Аксельрода *The Evolution of Cooperation* (Basic Books, 1984), в которой предложен интересный взгляд на проблему взаимодействия в различных отраслях.

Мы уже ранее отмечали, что *объединяются не группы, 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, так как у него нет уверенности, 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 ситуации, чтобы одни и те же люди из разных отделов (или разных географических регионов) взаимодействовали достаточно часто.

Важно заметить, что сотрудничество должно быть улицей с двусторонним движением. Оно может развиваться лишь 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 нередко служило причиной неудачной организации сотрудничества. Например, партнеры по аудиту жалуются, что «ваши консультанты все время просят меня представить вас моим клиентам, но вы не в состоянии помочь мне получить заказ на аудит – я должен делать это сам». Ну а если вы не можете им помочь, зачем они будут стараться? Та же проблема и в международном сотрудничестве. Офисы, расположенные в ведущих странах мира, «устают» помогать подразделениям из небольших стран, так как не видят, какие выгоды они могут получить взамен.

Для преодоления этого барьера необходимо поговорить и еще об одном: *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 нацелились. Такая практика не всегда оправданна. Помогая кому-то, можно и «обжечься», если наткнешься на тех, кто не возвращает долги. Но только таким путем можно быстрее добиться сотрудничества (и получить все вытекающие из этого преимущества).

Предпринятые шаги по созданию сотрудничества могут побудить к этому и других, особенно если сотрудничество развивается успешно и действительно приносит плоды. Но все-таки кто-то должен начать первым, чтобы «заманить» остальных, чтобы зародилось доверие. Следовательно, менеджеры должны искать возможности для сотрудничества хотя бы в малом, чтобы партнеры могли преодолеть свой страх и скептицизм.

В *табл. 30–1* перечислены некоторые тактики «сетевого взаимодействия», применяемые крупными фирмами, которые я наблюдал непосредственно в действии.

Таблица 30–1

### **Тактики по достижению эффекта от 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 общефирменных средств на мероприятия по сотрудничеству («свободные» ресурсы)

- Система общефирменных «партнеров, отвечающих за клиентские отношения»
- Назначение координаторов практик
- Вознаграждения за мероприятия по сотрудничеству в компенсационной системе
- Совместное обучение
- Общие комитеты
- Трансфертные платежи и другие средства расчета
- Обмен информацией
- Базы данных для облегчения доступа к знаниям
- Образование/осведомленность о доступных ресурсах

Лучше всего для создания атмосферы сотрудничества в фирме использовать следующие две тактики: это совместная работа над проектом сотрудников из разных департаментов и постоянная ротация сотрудников (например, перевод людей из одной группы на определенный период времени – год, к примеру, – в какую-то другую группу).

В фирмах, поддерживающих атмосферу сотрудничества, ротация используется даже тогда, когда проект не требует участия персонала различных департаментов. Например, фирма может привлечь консультанта к участию в работе по аудиту, зная при этом, что сотрудник будет менее продуктивен в работе. Фирма поступает так в надежде на то, что будущее сотрудничество между консультантом и аудиторами, с которыми он работал, компенсирует потери от снижения эффективности данного проекта. Периодическое привлечение персонала одной группы (например, одного географического региона) к работе в другой группе имеет ту же цель.

Столь же эффективна и тактика привлечения 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 сводит вместе специалистов из различных групп: у них нет возможности узнать друг друга, поверить друг другу. Поэтому необходимы проекты, которые требуют совместной работы сотрудников разных департаментов. (Этот подход имеет значительное преимущество с точки зрения продаж, так как клиент видит явные причины использования различного персонала 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 приемы требуют времени на внедрение и весьма дорогостоящи. По этим причинам ими часто пренебрегают. Но они – одни из наиболее эффективных для закладки фундамента будущего сотрудничества. И многие фирмы уже поняли, что если основа не заложена, то применение тактик, описанных выше, теряет всяческий смысл. Не существует никаких «хитрушек» для создания атмосферы сотрудничества. Просто, как везде и во всем, для получения прибыли необходимо делать инвестиции.

Следующее в моем списке – реорганизация. Известно, что наиболее эффективный путь заставить людей объединиться – 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 пришлось просить у другого (например, арбитражного) одолжений при обслуживании какого-либо клиента. Все юристы работали в одной команде и имели одну цель. Нередко таким же образом проводят реорганизацию отраслевых групп в консалтинговых или аудиторских фирмах.



В том же духе «принудительно» создают небольшие проекты – зачатки будущей кооперации – и ведут общефирменные бюджеты, которые позволяют некоторым группам использовать «бесплатно» кое-какие ресурсы фирмы (например, доступ к экспертам).

Альтернативные варианты – использование фондов для инвестиций в публичные исследования, для исследования рынка, для развития услуг и т. д. Эти приемы эффективны, поскольку люди начинают сотрудничать в тех областях, где ранее этого не было. Такие подходы рождают у людей уверенность в том, что их услуги не будут забыты и всегда можно рассчитывать на ответные услуги.

Порой фирмы в порядке эксперимента назначали «глобального аккаунт-менеджера» или «межнационального отраслевого лидера», в чьи обязанности входила организация совместных действий и развитие сотрудничества подразделений фирмы. Но я не стал бы уверять, что наличие в фирме такого человека, безусловно, принесет пользу. Мой опыт говорит, что ключ к успеху такой тактики (как ни удивительно!) – деньги. Если человек, выполняющий эту функцию, может распоряжаться финансовыми ресурсами (направлять их на исследование рынка, развитие методологии и т. п.), тогда его роль велика: он может помочь в каком-то вопросе и имеет право просить о помощи, в том числе и при реализации общефирменной программы (подробнее об этом сказано в гл. 31).

Некоторые фирмы пытались поддерживать внутрифирменное сотрудничество путем создания общефирменных фондов для поощрения (постфактум) сотрудников или групп, проявивших качества «корпоративных граждан», что не всегда отражалось на размере компенсации. Такой прием мог бы сработать, но, по моему опыту, обычно поддерживаются только явные формы сотрудничества, а не каждодневная взаимопомощь, являющаяся сущностью совместной работы. В общем-то, конечно, неплохо, когда фирма поддерживает проявление взаимопомощи, но, если такая поддержка оказывается изредка, это не приводит к успеху.

Многие известные фирмы достигли успеха, используя совместные (кросс-центры) тренировочные мероприятия и комитеты. Эта тактика укрепляет сотрудничество не только с помощью тренировок или встреч как таковых, но и тем, что люди собираются вместе в рабочей среде. Хотя, по моему мнению, данный прием и не имеет такой силы, как вышеописанные тактика перекрестного участия в проектах и ротация, он действует на тех же принципах.

Хотя трансфертные платежи (платежи различных видов, такие как комиссионные за кросс-продажи) имеют определенную привлекательность, мои наблюдения показывают, что их можно назвать «тупыми инструментами». Их сложно точно настроить (они либо вознаграждают чрезмерно, либо недовознаграждают), и, следовательно, они столь же часто ведут к неудаче, как и к успеху.

Например, если комиссионные за рекомендацию выплачиваются, когда один департамент представляет нового клиента другому департаменту, как можно решить, что является причиной выплаты? Одинаков ли должен быть размер выплат в случае, если клиент преподносится «на тарелочке», или тогда, когда другой департамент просто *представлен* и необходимо действовать обычным способом, чтобы добиться сделки? Если нет, то где тогда раздельная черта? Такие проблемы типичны для трансфертных расчетов.

Наконец, мы подошли к тому, что я называю «посредниками»: базы данных; обмен информацией; обмен знаниями об имеющихся ресурсах; услуги и навыки, доступные где-нибудь в сети. Ясно, что эти тактические приемы хороши в качестве последнего шага (они облегчают сотрудничество там, где уже работают другие механизмы), но отнюдь не в качестве первого.

Как я попытался показать, проблема отсутствия сотрудничества возникает не из-за недостатка понимания выгод. Скорее это проблема создания среды, где люди знают своих

коллег настолько хорошо, чтобы быть уверенными в том, что оказанная авансом услуга будет полностью возвращена.

Ни один из тактических приемов, представленных здесь, в одиночку не решит проблему отсутствия взаимопомощи. Однако существует достаточно тактик, которые могут достичь поставленной цели. Но все идет не так быстро, как хотелось бы. К сотрудничеству нельзя принуждать, атмосферу сотрудничества необходимо создавать долго и постепенно.

## Глава 31

### Координация отраслевых групп

Как правило, типичная многофункциональная фирма организована по территориальному принципу. Управляющие партнеры подразделений обладают решающим голосом в решении каждодневных проблем. Они, а не штаб-квартира совместно контролируют финансовые и человеческие ресурсы фирмы. Причем они не только отвечают за ведение дел в своих отделениях, но и контролируют вопросы развития фирмы: назначения на проекты, оценку, компенсацию и продвижение персонала.

Такой акцент на инициативу и независимость подразделений вполне понятен. Несмотря на значительный рост стандартизированных услуг, большинство профессиональных услуг остаются высокоиндивидуальными. Частная инициатива нужна и в завоевании клиентов, и в проведении работ. Как правило, предложения фирмы необходимо адаптировать к потребностям местного рынка, что требует создания децентрализованных систем принятия решений. Местные ресурсы и имидж не менее важны, чем национальные возможности и имидж. Ответственность за формирование местного имиджа лежит на местном управляющем партнере. Поскольку он отвечает за обучение, оценку и вознаграждение персонала, особенности его личности и человеческие качества играют большую роль. Управляющий партнер местного офиса – самый подходящий человек для управления всеми наиболее важными рычагами.

С ростом конкуренции фирмы сталкиваются с необходимостью интеграции своей практики. Они должны прилагать все усилия, чтобы профессионалы, работающие в одной функциональной или отраслевой области, последовательно применяли общие подходы, обращаясь к опыту фирмы. Клиенты в большинстве случаев выбирают поставщиков услуг не только из-за территориальной близости и наличия опыта оказания тех или иных услуг, но и в зависимости от наличия опыта работы с фирмами именно этой отрасли. Поэтому сегодня крупные фирмы должны координировать деятельность офисов не только в рамках услуг, но и по отраслевому признаку. Следовательно, сегодня в мире профессиональных услуг на первый план выходит глобальный лидер по отрасли, отраслевой координатор или еще кто-то работающий над схожими задачами.

Этим людям не позавидуешь. Они несут ответственность за всю деятельность фирмы в рамках конкретной отрасли, но при этом обладают небольшой властью над ключевыми ресурсами (и, что важнее всего, над людьми). Я изучил очень много фирм и массу профессий и пришел к выводу, что успешное внедрение отраслевых программ остается одним из наиболее проблематичных аспектов управления. Частично это происходит потому, что недооценивается сложность проблемы отраслевой специализации. В данной главе я расскажу об этих сложностях, постараюсь предложить методы борьбы с ними и дать некоторые рекомендации, к которым я пришел, исследуя примеры «неплохой практики».

В основном то, что обсуждается ниже, относится не только к программе отраслевой специализации, но и 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 фирме, разделенной на департаменты, с центральным органом управления, которая пытается координировать различные отраслевые мероприятия через функциональные границы отделов.

## **Непосредственный контакт – источник боевого духа**

В теории выгоды от межофисной координации отраслевой практики велики. 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, работающими над одними и теми же проблемами, должны привести к более высокому качеству услуг, и, более того, услуга станет более ценной за счет накопления опыта решения схожих проблем большего количества клиентов.

Компетенция профессионалов, работающих в данной области, вероятно, быстро вырастет, если уроки, полученные в одном месте, мгновенно будут усвоены в других. С точки зрения маркетинга за счет тесной интеграции между подразделениями фирма может усилить свою активность в данном сегменте рынка, причем с гарантией, что ее подразделения будут действовать более слаженно. В дополнение к вышесказанному: совместная работа сотрудников различных офисов оказывает благотворное влияние в плане 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 из описания функциональных обязанностей лидера отрасли одной из крупных консалтинговых фирм:

Отраслевой руководитель должен развивать, консультируясь с главой офиса, общую стратегию фирмы в его отрасли. Он несет ответственность за оценку и мониторинг рынка, а также за развитие и распространение практики маркетинга в соответствующей отрасли. Руководитель должен помочь найти новые ключевые возможности клиентов, координировать разработку предложений и создание отраслевых команд. Он несет ответственность за развитие новых продуктов и услуг в его отрасли и обеспечение их адаптации в фирме. Он должен искать персонал, в том числе приглашая людей из различных подразделений компании, и осуществлять надзор за их профессиональным развитием, разрабатывая подходящие тренинговые программы. Он также несет ответственность за то, что работа с клиентами его отрасли будет соответствовать стандартам качества фирмы.

Как видите, границы ответственности руководителя таковы, что легко понять, почему управление услугой или отраслью может создавать проблемы и для уполномоченного сотрудника (команды), и для могущественного управляющего партнера местного офиса, чья власть уменьшится, если хотя бы некоторые из этих функций возьмут на себя другие. А для решения всех описанных выше задач сотруднику необходимы и власть, и влияние.

Проблема усиливается еще и тем, что эти менеджеры по большей части заняты работой, не оплачиваемой клиентами (например, исследованием рынка, обновлением брошюр или совершенствованием услуги). В отличие от промышленных компаний фирмы, оказывающие профессиональные услуги, всегда имели минимум «незадействованного в работе с клиентом» персонала. Дорога к славе требует усердной работы над проектами. Соответственно, эти менеджеры не только нарушают автономию офисов, но и создают накладные расходы, которые всегда вызывают подозрения и подвергаются критике.

## **Пять путей обмена знаниями**

Из-за проблем, описанных выше, многие фирмы пытались достичь меж-офисной координации без формального определения отраслевых лидеров или реструктуризации. Так,

были найдены более простые механизмы координации, требующие меньшего административного контроля и меньшего подавления инициативы на местах. Так как они используются наряду с формальными организационными программами, давайте кратко обсудим эти методы.

Самый простой подход требует инвентаризации знаний и навыков, включающей в себя сбор и распространение информации таким образом, чтобы люди, нуждающиеся в помощи других сотрудников фирмы, могли ее быстро получить. Насколько проста эта концепция в теории, настолько же она и сложна в исполнении, особенно в рамках крупных фирм. В дополнение к сказанному можно отметить, что наличие информации не является гарантией того, что она пойдет в дело.

Другой подход к отраслевой согласованности – это использование «трансфертных цен». В рамках такой практики одно отделение может покупать услуги профессионалов из других офисов для обмена опытом. Однако нередко использование такой системы дает 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. Из-за этого управляющие партнеры местных офисов будут без радости отпускать лучших сотрудников для участия в общефирменных мероприятиях. (Эта проблема особо остро стоит в фирмах, которые придают большое значение работе центра прибыли и тесно связывают вознаграждение каждого с финансовыми результатами.) Система учета создает барьеры для интеграции различных практик. Кроме того, дополнительные осложнения вызываются и тем, что, как правило, помощь просят одни и те же (обычно небольшие) подразделения, а другие (обычно крупные и тоже, как правило, одни и те же) – ее оказывают.

Третий подход для поддержания согласованности – использование компенсационной системы для поощрения сотрудничества. Многие фирмы вводят дополнительный показатель в систему оценки и сотрудников, и партнеров, который формулируют примерно так: «Общий вклад в успех фирмы». Однако сам процесс оценки редко побуждает к участию в общефирменных мероприятиях. Как уже было отмечено, управляющий партнер офиса имеет решающий голос в определении вознаграждения персонала. Поэтому профессионалы не желают принимать участие во внеофисной работе (например, работать над чужими проектами), так как боятся, что их вклад не будет признан, оценен (и вознагражден) их собственным руководством.

Четвертый координационный подход – широкое использование комитетов «по обмену мнениями», собирающих сотрудников, клиенты которых имеют схожие проблемы, для обсуждения проблем и поиска путей их решения. Это неплохой прием, поскольку на таких встречах не принимаются решения, затрагивающие автономию сотрудников. Однако эти встречи часто неэффективны и, кроме того, нередко являются предметом осуждения, так как отнимают неоплачиваемые часы.

Заключительный подход к отраслевой координации – достижение общих целей. Для этого необходимо, чтобы все управляющие партнеры воплощали свои идеи в рамках общефирменной стратегии. Такой подход, однако, малоэффективен. Далеко не в одной фирме я слышал жалобы: «Если мы хотим сконцентрироваться на обслуживании каких-либо отраслей, то можем попытаться попросить подразделения следовать выбранной стратегии, но они все равно будут делать лишь то, что им нужно в их областях деятельности».

## **Где должны координироваться действия**

Общей характеристикой всех механизмов, описанных выше, является то, что они функционируют децентрализованно и не угрожают независимости подразделений. Большинство

фирм, однако, понимают, что есть задачи, которые отдельные офисы не могут, не должны или не будут решать самостоятельно, т. е. для их решения нужен централизованный подход.

Существуют как минимум шесть причин для использования централизованного подхода. Во-первых, при нескоординированной работе может идти дублирование задач. Такое возможно, например, при сборе данных о рынках, отраслевом анализе и т. д. Во-вторых, подразделения часто избегают выполнения некоторых важных задач, потому что стоимость работ превышает возможный эффект. Но если это делается в масштабе всей фирмы, отдача от капиталовложений может быть гарантирована. Этой категории могут соответствовать, например, отраслевые тренинги. В-третьих, есть мероприятия, которых отдельные офисы могут избегать из-за высокого риска (сюда, например, относятся исследования, вывод на рынок новых продуктов и услуг). У отраслевой группы, действующей в интересах всей фирмы, параметры риска совсем иные, и она без опасений может заниматься этими проблемами. В-четвертых, отраслевые команды ориентированы, как правило, на достижение долгосрочных целей, т. е. перед ними не стоит задача получить результаты в ближайшем будущем.

К тому же (это в-пятых) ожидается, что решения отраслевой группы будут приниматься более обоснованно, поскольку она имеет доступ к глобальным данным. Например, подразделения на местах вряд ли смогут осознать важность изучения отраслевых трендов, а от этого зависит будущее всей фирмы. В-шестых, необходимость централизации мероприятий в рамках одной отрасли может быть подтверждена и необходимостью последовательного подхода к рынку, которая может возникнуть из маркетинговых, операционных или даже (в случае аудита) 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 сильная централизация грозит превращением фирмы в бюрократическую машину со слишком большим давлением на отделения, что часто и происходит. Поэтому в фирмах, где существует подобная система, задача таких групп – координировать общекорпоративные мероприятия, а не централизовать их. Группа должна функционировать как *совещательный* орган, чья роль – помогать и поддерживать общие усилия в отдельных офисах, а не руководить ими. Такие группы задуманы, чтобы быть помощниками, катализаторами и координаторами, а не деспотами. Вследствие этого ответственные за общекорпоративные 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, ее возглавляющего. Это заключение часто подтверждалось и в ходе моих исследований, и в консалтинговой работе. Причины этого определить несложно. Роль руководителя практики весьма неопределенна и требует от сотрудника особых навыков.

В некоторых фирмах на эту должность назначали наиболее знающего специалиста в какой-либо области. Такой сотрудник обычно либо обладает лучшими техническими навыками (что позволяет фирме предлагать услуги высокого уровня), либо является прекрасным продавцом. Но, как правило, ни один из этих подходов, которые в общем могут быть описаны как «выбор суперзвезды», не устраивает работодателя. Анализ работы фирм показал,

что в качестве руководителей практики следует выбирать тех, кто обладает лучшими управленческими способностями, особенно знатоков организационной политики.

Обладая ограниченной властью, лидер отраслевой практики должен добиваться своих целей убеждением, сотрудничая с множеством подразделений. Он должен убеждать управляющих партнеров на местах уделять больше внимания «своей» отрасли или области практики во всех мероприятиях по развитию бизнеса. Так как ему невозможно самому выполнить все мероприятия (исследование рынка, программы по развитию и обучению и т. д.), он должен добиться согласия подразделений (и всех сотрудников) работать по его программам. Кроме того, руководитель отраслевого направления должен убедить сотрудников участвовать в мероприятиях, направленных на развитие всей фирмы, а не только отдельного офиса, несмотря на то что их вынуждают сосредоточиться на ближайших краткосрочных целях. При этом ему приходится конкурировать с другими отраслевыми лидерами или руководителями практик, которые тоже пытаются добывать денежные средства или отнимать время у сотрудников подразделений на достижение «своих» целей.

Иными словами, отраслевой руководитель должен иметь хорошие политические навыки: способность осознавать ценности и прислушиваться к нуждам своих клиентов (местных офисов), уметь воодушевлять их, чтобы с их помощью реализовать свою программу. Такой менеджер в фирме с территориально распределенными подразделениями не может действовать авторитарно, используя насильственные меры или обещая вознаграждение за реализацию поставленных целей. Он должен действовать мягко, путем убеждения, в целях создания общей платформы и достижения общих результатов.

Как энтузиаст общего дела, он должен уметь не только убеждать других делать вклад в развитие всей фирмы, но и вдохновлять их, выдвигая или поддерживая при этом новые идеи. Однако в этом вопросе лидер должен проявлять определенную гибкость, чтобы вовремя отказаться от идеи, не получившей поддержки организации. Как сказал мне один из управляющих партнеров, лидер должен быть «ловким фанатиком».

Я нередко спрашивал отраслевых руководителей фирм, с которыми работал, на что бы они потратили больше времени, чтобы повысить свою эффективность. Как правило, ответы были такими:

- «развивать сетевые отношения»;
- «вселять энтузиазм»;
- «прислушиваться к нуждам управляющих партнеров локальных офисов»;
- «поощрять участие в общей работе, побуждая и признавая тех, кто помогает»;
- «много ездить, чтобы быть ближе к линейным подразделениям»;
- «создавать и лелеять командную работу»;
- «чаще собирать людей вместе для поддержания духа принадлежности к чему-то большему, чем местный офис».

Все эти советы подсказывают, как «играть» в фирме, чтобы выиграть, и как вдохновить людей на участие в реализации программ отраслевого лидера.

## **Поддержание допустимого баланса**

Однако опасно назначать отраслевым руководителем фанатика своего дела: в этом случае он будет настраивать, чтобы ресурсы фирмы инвестировались только в одно направление – то, за которое он отвечает. (И он не выполнял бы свою работу, если этого не было бы.) Боязнь партнеров любого подразделения фирмы, что в некоторые области централизованно будет направляться больше ресурсов, чем это необходимо, вполне оправданна. Тем более, что характер возможных действий, который мог быть определен так называемой отраслевой координацией, довольно разнообразен. Рассмотрим, например, выдержку из «устава» отра-

слевого руководителя. Даже в этом кратком описании можно найти как минимум восемь ясных и потенциально противоречивых ролей, которые он должен сыграть. По аналогии с производственными компаниями отраслевая группа может функционировать как:

- *отдел исследований рынка* – собирает данные о рынке и предоставляет их анализ для поиска новых возможностей;
- *отдел стратегического планирования* – предлагает лучшие способы инвестирования ресурсов;
- *отдел продаж и продвижения* – разрабатывает брошюры, статьи, буклеты и др.;
- *отдел исследования и развития* – работает над улучшением продуктов и услуг;
- *отдел контроля качества* – гарантирует, что работа соответствует стандартам;
- *отдел обучения* – отвечает за развитие навыков продаж и производства;
- *отдел управления продажами* – гарантирует доступность экспертов, чтобы получить важные проекты;
- *отдел планирования* – влияет на назначение ключевых сотрудников на важные проекты.

Не все из этого нужно в каждой сфере деятельности, но если отраслевая специализация является стратегической задачей фирмы, а не просто маркетинговым заявлением, большинство этих задач необходимо выполнять. Очевидно, что одним из важнейших элементов отраслевой практики является четкое понимание ее нужд в данное время. На ранних стадиях жизненного цикла новой индустриальной практики акценты могут быть сделаны на исследовании рынка и стратегическом планировании. В более зрелой практике больше внимания (и ресурсов) должно, вероятно, быть направлено на обучение и контроль качества.

Выделение инвестиций для различных мероприятий и отраслевой специализации является наиболее важным стратегическим решением, которое может принять фирма, оказывающая профессиональные услуги. Директора фирмы могут непосредственно влиять на стратегию подразделений, распоряжаясь *свободными* ресурсами для работы в намеченной отрасли, сохраняя за подразделением самостоятельность в принятии решений. Хорошо поддержанная ресурсами отраслевая программа может предоставить широкий диапазон (бесплатных) услуг отдельным подразделениям и, следовательно, влиять на ведение их бизнеса. Программа, не поддержанная достаточными ресурсами, может предоставить лишь некоторые услуги, при этом она столкнется с проблемами при привлечении сотрудников локальных офисов.

Принять решение об уровне и направлении выделяемых на отраслевые программы средств довольно трудно, в основном из-за сложности оценки эффективности отраслевой программы. Фирма может измерить рост объема заказов в данной отрасли, а если система учета достаточно хороша, то и доход, полученный всей фирмой от работы в этой отрасли. Но все же нелегко показать прямую зависимость результата от уровня вклада, сделанного в программу развития отраслевой практики. Поэтому отраслевые программы должны оцениваться на субъективной основе, система показателей и измерений здесь вряд ли применима. Такие оценки не делаются на основе краткосрочных результатов. Тем более, что инвестиции в отраслевую программу – это стратегический выбор.

Основные элементы эффективной системы управления отраслевой программой могли бы включать следующее. Во-первых, чтобы избежать искушения *построить империю* и сохранить способность управления, отраслевая практика должна быть ограничена узкими рамками. Большие программы должны быть разбиты на меньшие, чтобы ими можно было управлять. Финансирование должно идти в соответствии со стратегией, а не зависеть от размера задачи. 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, нужно составить подробный план, а это задача отраслевого руководителя. Причем в нем должно быть точно указано, на что и сколько средств будет потрачено. Необходимо раз в несколько лет анализировать достижения в реализации каждой программы. (Я не рекомендую проводить ежегодный анализ, так как по своей природе вложения в отраслевую практику – долгосрочные, рискованные, поэтому они должны оцениваться соответственно.) И вряд ли хорошо использовать политику «заката» по отношению к той или иной отраслевой практике. В рамках этого метода они должны оправдать свое существование не сразу, а через несколько лет. Хотя и есть опасения, что в этом случае бездействие станет основным фактором при инвестировании в практическую сферу. Разумной политикой является ротация отраслевых руководителей – этим обеспечивается приток «свежей крови» и новых идей каждые пять-десять лет. (Надо сказать, что «выгорание» сотрудников на такой позиции – довольно частое явление.)

Наконец, любая отраслевая программа должна быть проверена и принята подразделениями фирмы. Надо, чтобы они давали свою оценку предлагаемых действий. Управляющие партнеры местных офисов, как и другие партнеры, должны видеть выгоды, которые приносит деятельность лидера практики. Поэтому следует поинтересоваться, насколько полезна для них и для их подразделения работа лидера отраслевой практики. Учитывая обычное скептическое отношение линейных руководителей 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. Только убедив 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

Основную тему книги можно определить так: ключ к обеспечению будущего любой организации, оказывающей профессиональные услуги, 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 и убытках является необходимым, но не достаточным критерием успеха. Чтобы судить о 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» приемов управления.

#### **Подход 1. Оценка выполненных проектов**

В *гл. 13* приведены примеры того, как должна строиться вся работа с клиентом. Грамотное управление организацией, оказывающей профессиональные услуги, требует оценки успеха с учетом типа выполняемой работы. Однако, поскольку большинство организаций, принимая решение о развитии нового бизнеса, придают большое значение увеличению оборота, лишь немногие имеют механизмы, помогающие делать выводы о качественной структуре выполненных заказов.

Возникает естественный вопрос: что же продает компания, стремясь получить новый заказ? Что-то уже знакомое или что-то новое? Гораздо легче продать известный тип проектов, методология выполнения которых уже отработана и реализация которых не составит большого труда, чем проекты, которые могут помочь построить новый актив, развить новые навыки и разработать новые методологии, но выполнение которых – дело новое. Кроме того, знакомые проекты выполнять не только легче, но и более удобно, поскольку в этом случае вы с уверенностью решаете стоящие перед вами задачи.

Если известные компании порой используют свою репутацию, не занимаясь развитием активов, то для менее известных фирм, особенно на начальных этапах развития, проблема построения активов более важна. Как правило, они стремятся получить любые заказы. Но в этом случае высок риск того, что соображения по увеличению привлекательности отчета о прибылях и убытках будут преобладать над необходимостью построения активов. К сожалению, здесь работает эффект спирали. Если организация, оказывающая профессиональные услуги, начинает свою деятельность, не имея соответствующих активов в балансовом отчете, может возникнуть желание браться за любую деятельность независимо от того, растут в результате активы или нет. И как правило, у нее активы растут не так быстро, как у тех организаций, которые уже определили свою позицию и более избирательны в выборе проектов. Менее «голодная» фирма имеет шанс построить свои активы быстрее, если грамотно воспользуется своей репутацией.

Разрешить эту проблему можно с помощью механизма оценки как количества выполненных заказов, так и их качества, проводя, например, регулярную оценку уже выполненных проектов. Каждые три месяца (можно взять и другой период времени) организации, оказывающие профессиональные услуги, должны просматривать список проектов, над выполнением которых они работали, и оценивать их по определенной шкале (например, от 1 до 5) по каждому из выбранных критериев, «создающих активы баланса». При этом следует ответить на такие вопросы:

- а) Позволило ли выполнение этого проекта развить новые навыки?
- б) Нашли ли мы, выполняя проект, новых важных клиентов?
- в) Позволило ли выполнение этого проекта научить чему-то новому исполнителей младшего звена?
- г) Укрепило ли (а не просто поддержало) выполнение этого проекта существующие взаимоотношения с важным клиентом?
- д) Позволило ли выполнение этого проекта сотрудничать с руководителями более высокого уровня в организациях клиентов?
- е) Открыло ли оно 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». Конечно, не все проекты получают высокие оценки, но оценка совокупности выполненных проектов ясно покажет, помогают ли усилия по развитию практики в построении активов баланса и в достижении показателей отчета о прибылях и убытках.

## **Подход 2. Оценка и вознаграждение передачи навыков**

Проблема управления активами – это не только и не столько вопрос маркетинга. Не менее важны и вопросы отношения к этим активам. С краткосрочной точки зрения всегда эффективнее поручить выполнение проекта тому, кто уже знает, как его выполнять. Но если неуклонно следовать этому правилу, то как фирма будет передавать навыки и учить младших исполнителей? Фирма должна использовать систему распределения сотрудников на проекты для привлечения не имеющих опыта сотрудников к участию в проекте, чтобы они могли учиться у лидеров. А много ли лидеров проектов хотят, чтобы новички работали на их клиентов? Скорее в интересах лидера привлечь к своему проекту «восходящую звезду», чем тех, кого надо учить.

Многие фирмы заявляют, что учитывают «развитие навыков у младшего персонала» в своих компенсационных схемах. Но лишь немногие партнеры верят, что этот фактор играет ту же роль, что и годовой доход, текущая рентабельность и персональная загрузка. Поэтому неудивительно, что все остается на уровне заявлений. И проблема в том, как сделать заявления о поощрении передачи навыков заслуживающими доверия и исполнимыми. В *гл. 4* мы рассматривали метод строгой отчетности при помощи «направленной вверх обратной связи» или системы «определения делового опыта».

## **Подход 3. Оценка и вознаграждение уровня удовлетворенности клиентов**

Возможно, у фирмы нет более ценного актива, чем удовлетворенность ее клиентов. Тем не менее очень немногие фирмы имеют сколько-нибудь систематический подход к оценке удовлетворенности клиентов и поощрению тех, кто выделяется в данной области. В *гл. 8* мы рассмотрели метод, предлагающий ясную систему оценки и вознаграждения с помощью введения системы обязательной обратной связи по окончании проекта. Везде, где приме-

нялась подобная система, сотрудники стали уделять больше внимания созданию активов и улучшению репутации.

#### **Подход 4. Учет вопросов «баланса» при постановке задач, оценке и вознаграждении партнеров**

Большинство компенсационных схем старших сотрудников делает упор на оценку показателей отчета о прибылях и убытках – дохода, загруженности, прибыли. Немногие признают или поощряют инвестиции в мероприятия по созданию активов, такие как развитие новых методологий или передача навыков. Критерии, предложенные во втором и третьем подходах, предлагают систематическую оценку уровня передачи навыков и удовлетворенности клиентов. Это позволит изменить приоритеты в сторону долгосрочных целей.

В добавление к вышесказанному, как показано в *гл. 22*, можно включать вопросы «баланса» в систему оценки результатов старших сотрудников. Например, можно спросить у них: «Что вы сделали для того, чтобы усилить положение фирмы в будущем?» или «В чем вы как профессионал более ценны на рынке сегодня, чем в прошлом году?»

Эти вопросы эффективно конструируют систему «личного стратегического планирования» (*см. гл. 20*). Если они отражают цель и оказывают влияние на систему вознаграждения, то внимание сотрудника будет концентрироваться именно на создании активов.

#### **Подход 5. Приоритет маркетингу существующих клиентов**

Как мы уже заметили, для обретения навыков любая фирма нуждается в определенной доле проектов, для которых у нее еще нет детально разработанных методологий, в которых она не может представить рекомендации 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 могут быть получены именно от существующих клиентов. И как было сказано в *гл. 9*, фирмы должны развивать маркетинговые планы и формировать бюджеты для завоевания уже существующих клиентов.

#### **Подход 6. Систематический разбор выполненных проектов**

Совершенно ясно, что большинство новых навыков (умения, талант и концентрация знаний) развиваются в рамках работы над проектами. Однако у многих фирм не получается концентрировать и распространять большую часть этих потенциальных навыков.

В принципе, одним из конкурентных преимуществ крупной фирмы является то, что она предлагает рынку не просто навыки и талант конкретного сотрудника, а все это, дополненное знаниями, системами, опытом и методологией всей фирмы. Создание потенциальной ценности тоже требует усилий и внимания. Необходимо систематически разбирать выполненные проекты, собирать базу данных, фиксируя все на бумаге или записывая на видеокассеты. Нужно понять, «для чего мы делали то или иное», тогда новые знания могут быть использованы еще не раз и не только этим специалистом, но и другими.

Некоторые фирмы уделяют должное внимание такому подходу. Они фиксируют ответы от каждого лидера проекта на вопрос «Что мы узнали из этого проекта?», требуя письменного отчета столь же жестко, как и выписку счетов. Они проводят регулярные встречи с единственной целью – поделиться новыми идеями, тактиками и подходами (*см. гл. 14*). Но, к сожалению, большинство фирм, с которыми я работал, ждут, что все произойдет само собой. А так как отчет и анализ проделанной работы требуют неоплачиваемого времени партнеров,

эта задача постоянно откладывается, и обретение знаний в лучшем случае является неоднородным процессом.

## **Подход 7. Промышленный подход к методологии ведения проектов**

Как было рассмотрено в *гл. 2*, все профессиональные услуги проходят разные стадии жизненного цикла. Это требует от фирм по мере «взросления» услуги использования менее дорогостоящего персонала. Узнать, происходит ли это (например, увеличивает или нет фирма свои активы, развивая методологию оказания услуг с меньшими затратами), можно, сравнивая персонал, работавший над аналогичными проектами 2–3 года назад, с теми, кто работает сейчас. Скорее всего, фирма выполняет сегодня подобные проекты с использованием более эффективной методологии, с меньшими затратами времени старших сотрудников и с помощью известных инструментов. Если же этого нет, фирма может провести специальное исследование, анализируя все стадии проекта. Как и в промышленно-инженерных исследованиях, необходимо найти пути оптимизации выполнения процедур и увеличения производительности.

### **Заключение**

Представленные здесь подходы далеко не исчерпывают всех возможных путей управления балансовыми отчетами фирм. Но они указывают пути к тем видам управления, которые требуются для обеспечения «здорового будущего» фирмы. Проблема будущего заключается не столько в способности предсказания тенденций рынка, сколько в создании таких внутренних систем, которые смогут принять любой вызов. Тем более, что работа над качеством статей баланса не обязательно ухудшает показатели отчета о прибылях и убытках. Можно зарабатывать деньги, эксплуатируя уже существующие активы или занимаясь построением новых. Можно зарабатывать, развивая навыки и делаясь ими, а не только используя их. Однако это не происходит естественным способом: фирмам необходимо управлять этим процессом.

## 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 (v. 24, № 1). Перепечатано с разрешения издателя. Copyright 1982 Sloan Management Review Association. All rights reserved.

**Глава 2.** «Жизненный цикл фирмы, оказывающей профессиональные услуги». Ранняя версия этой статьи была опубликована под названием «The Three E's Professional Life» в Journal of Management Consulting (v. 3, № 2, pp. 39–44, 1986). Copyright 1986 Journal of Management Consulting.

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

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

**Глава 5.** «Программа развития практики». Впервые опубликована в апреле 1993 г. в журнале 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 г.

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

**Глава 8.** «Программа качества услуг». Версия этой главы была опубликована в октябре 1992 г. в журнале The American Lawyer под названием «Turning Talk into Action» Copyright 1992 Дэвид Майстер.

**Глава 9.** «Маркетинг существующих клиентов». Впервые опубликована в Journal of Management Consulting (v. 5, № 2, pp. 25–32, 1989). Copyright 1989 Journal of Management Consulting.

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

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

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

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

**Глава 15.** «Кризис в вопросах мотивации». Дэвид Майстер – постоянный автор журнала The American Lawyer. Эта статья перепечатана с разрешения журнала из декабрьского выпуска 1985 г. Copyright 1985 The American Lawyer.

**Глава 16.** «О важности планирования». Ранняя версия этой главы была опубликована под названием «Job Scheduling Sets the Pace in Professional Firms» в Journal of Management Consulting (v. 1, № 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 из октябрьского выпуска 1983 г. Copyright 1983 The American Lawyer.

**Глава 19.** «Как лидеры увеличивают ценность». Эта глава представляет собой сильно переработанную версию двух статей: «The Power of Practice Leadership», опубликованной в

марте 1993-го в журнале The American Lawyer, и «Management Strain», опубликованной в The Counselor (v. 26, № 2, 1986). Copyright 1993 Дэвид Майстер.

**Глава 20.** «Как создать стратегию?». Впервые опубликована в апреле 1990 г. в журнале 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 из ноябрьского выпуска 1984 г. Copyright 1994 The American Lawyer.

**Глава 24.** «Модели компенсации работы партнеров». Впервые опубликована в январе-феврале 1993 г. в журнале 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 из мартовского выпуска 1984 г. Copyright 1984 The American Lawyer.

**Глава 26.** «Управление партнерством». Часть этой главы была впервые опубликована в октябре 1984 г. в The American Lawyer под названием «Partnership Politics».

**Глава 27.** «Единая фирма». Перепечатано с разрешения Sloan Management Review (осень 1985). Copyright 1985 Sloan Management Review Association. All rights reserved.

**Глава 29.** «Организация работы сети». Впервые опубликована в Eurobusiness в марте 1989 г. Copyright 1989 Eurobusiness.

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

**Глава 31.** «Координация отраслевых специализированных групп». Впервые опубликована в Journal of Management Consulting под названием «Industry Specialization: Essential but Hard to Manage» (v. 2, № 1, зима 1984/1985, pp. 50–55). Copyright 1984 Journal of Management Consulting.

**Глава 32.** «Управление активами». Впервые опубликована под названием «Managing Your Firm's Balance Sheet» в Management Consulting '90, Kennedy Publications, Copyright 1990 Дэвид Майстер.

**Дэвид Майстер**

Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги

Ответственный редактор Юлия Потемкина

Дизайн Станислав Акинфин

Корректор Ирина Тимохина

Верстка Павел Чикин

Подписано в печать 3.11.03. Формат 70x100/16. Гарнитура Миньон Бумага офсетная № 1. Печать офсетная. Усл. п. л. 29,9. Тираж 2000 экз. Заказ 150.

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46